

**Analisis SWOT dan QSPM untuk Perumusan Strategi Pemasaran pada
PT. Gerongan Surajaya**

¹Nuraini Rahmawati, ²Anita Asnawi, ³Liling Listyawati

^{1,2,3}Universitas Dr. Soetomo

¹rahmawatinuraini1@gmail.com, ²anita.asnawi@unitomo.ac.id,

³liling.listyawati@unitomo.ac.id

ABSTRACT

PT Gerongan Surajaya is a company that produces springbed mattresses and complementary items such as divans, pillows, and vacuum mattresses that have been established since 1992. In running its business, the right marketing strategy is needed in order to compete with similar or other competitors. The purpose of this research is to analyze the internal and external factors that influence and can influence marketing strategy-making decisions at PT Gerongan Surajaya. The research method was carried out in a descriptive qualitative way, and data collection was carried out by means of interviews, observations, and also literature reviews. The approach taken in this research is SWOT analysis (Strength, Weakness, Opportunity, Threats), IFE-EFE and IE matrix, SWOT matrix, and QSPM matrix. The results obtained from this study are known that the company's position is in the Grow and Build position with IFE results of 3,069 and EFE results of 3,241. Then in the QSPM matrix it is known that the priority development strategy that needs to be done is to always update and pursue the trends needed by the market based on the results of the first rank score, namely TAS, which is 0.76.

Keywords: Strategic Management, SWOT Analysis, IFE-EFE IE Matrix, QSPM Matrix

ABSTRAK

PT. Gerongan Surajaya merupakan perusahaan yang memproduksi Kasur *springbed* dan barang pelengkap seperti divan, bantal, Kasur vakum yang sudah berdiri dari tahun 1992. Dalam menjalankan bisnisnya, diperlukan strategi pemasaran yang tepat agar bisa bersaing dengan kompetitor sejenis atau lainnya. Tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang memengaruhi dapat memengaruhi keputusan pengambilan strategi pemasaran pada PT. Gerongan Surajaya. Metode penelitian dilakukan dengan cara kualitatif deskriptif yang pengumpulan datanya dilakukan dengan cara wawancara, observasi, dan juga tinjauan literatur. Pendekatan yang dilakukan dalam penelitian ini adalah analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threats*), matriks IFE-EFE dan IE, matriks SWOT, dan matriks QSPM. Adapun hasil yang didapat dari penelitian ini yakni diketahui posisi perusahaan berada pada posisi *Grow and Build* (Tumbuh dan Berkembang) dengan hasil IFE 3,069 dan hasil EFE 3,241. Lalu pada matriks QSPM diketahui bahwa strategi pengembangan prioritas yang perlu dilakukan adalah dengan cara selalu *update* dan mengejar *trend* yang dibutuhkan pasar berdasarkan hasil skor peringkat pertama yakni *TAS* adalah 0,76.

Kata kunci: Manajemen Strategik, Analisis SWOT, Matriks IFE-EFE IE, Matriks QSPM

PENDAHULUAN

Indonesia merupakan salah satu negara berkembang yang dimana saat ini mengandalkan industri manufaktur sebagai salah satu industri yang dapat menggerakkan perekonomian negara. Industri manufaktur merupakan industri yang bergerak dalam melakukan kegiatan menggunakan mesin, tenaga kerja, serta peralatan yang akan mengubah barang mentah menjadi barang jadi yang memiliki suatu nilai jual tertentu (Herdinata & Pranatasari, 2020). Industri Manufaktur dapat mencakup berbagai jenis didalamnya dan tak terkecuali dengan industri meubel atau *furniture*. Industri ini bergerak dalam memproduksi barang-barang kebutuhan perlengkapan rumah tangga seperti sofa, lemari, kasur, dan lain sebagainya. Industri *furniture* ini merupakan industri yang memiliki banyak permintaan dari konsumen di Indonesia.

Gambar 1. Tabel Kenaikan Permintaan industry *Furniture*

Pertumbuhan Produksi Industri Manufaktur Besar dan Sedang Triwulan I-2019
Menurut Jenis Industri KBLI 2-digit (persen)

Kode KBLI	Jenis Industri	Pertumbuhan (%)	
		q-tq	y-on-y
[1]	[2]	[3]	[4]
10	Industri Makanan	-9,42	1,36
11	Industri Minuman	8,71	24,82
12	Industri Pengolahan Tembakau	-1,15	17,19
13	Industri Tekstil	-1,74	8,77
14	Industri Pakelan Jadi	8,79	29,19
15	Industri Kulit, Barang dari Kulit dan Atas Kaki	-3,35	-3,18
16	Industri Kayu, Barang dari Kayu dan Gabus (Tidak Termasuk Furnitur) dan Barang Anyaman dari Bambu, Rotan dan Sejenisnya	-11,74	-17,35
17	Industri Kertas dan Barang dari Kertas	-3,72	8,20
18	Industri Pencetakan dan Reproduksi Media Reklamasi	7,22	21,44
20	Industri Bahan Kimia dan Barang dari Bahan Kimia	2,01	7,77
21	Industri Farmasi, Produk Obat Kimia dan Obat Tradisional	8,32	1,34
22	Industri Karet, Barang dari Karet dan Plastik	-6,62	-9,88
23	Industri Barang Galian Bukan Logam	-10,94	-5,69
24	Industri Logam Dasar	-2,39	6,13
25	Industri Barang Logam, Bukan Mesin dan Peralatannya	-11,48	-9,71
26	Industri Komputer, Barang Elektronik dan Optik	2,78	-10,25
27	Industri Peralatan Listrik	2,86	11,45
28	Industri Mesin dan Perlengkapan ytdi	-2,93	1,28
29	Industri Kendaraan Bermotor, Trailer dan Semi Trailer	-10,46	-5,97
30	Industri Alat Angkutan Lainnya	-9,35	-12,56
31	Industri Furnitur	12,61	12,92
32	Industri Pengolahan Lainnya	9,02	5,16
33	Jasa Reparasi dan Pemasangan Mesin dan Peralatan	-23,13	-20,98
	Industri Manufaktur Besar dan Sedang	0,61	4,45

Sumber: Badan Pusat Statistik Triwulan I-2019

Dapat dilihat pada Data BPS (Badan Pusat Statistik) pada triwulan I-2019 terhadap triwulan I-2018 terdapat kenaikan sebesar 12,92%, sedangkan pada triwulan I-2019 terhadap triwulan IV-2018 terdapat kenaikan sebesar 12,61% (Badan Pusat Statistik, 2019). Melihat potensi adanya peningkatan permintaan tersebut dari tahun 2018 ke tahun 2019, tidak menutup kemungkinan pada tahun berikutnya akan mengalami peningkatan pula. Maka dari itu, sangat penting bagi perusahaan memiliki strategi pemasaran guna tetap bisa bersaing dengan kompetitor dalam mendapatkan konsumen dari pangsa pasar yang potensial.

Salah satu produk dari industri *furniture* yang paling utama adalah kasur. Kasur dan tidur merupakan dua hal yang tidak bisa dipisahkan, karena tidur merupakan kegiatan wajib manusia untuk memulihkan tenaga. Tidur didefinisikan sebagai penurunan kesadaran, melemahnya otot rangka serta metabolisme (Oktaviani M et al., 2024). Guna mencapai kenyamanan tidur, kasur bisa menjadi

salah satu *furniture* pendukungnya. Sehingga kasur ini memiliki pangsa pasar yang luas karena semua manusia pasti membutuhkannya.

PT. Gerongan Surajaya merupakan salah satu perusahaan yang memproduksi kasur (*springbed*) dengan merk Trendy *springbed* dengan fokus penjualan lebih banyak di Jawa Timur. Dengan berbagai macam kebutuhan *springbed* yang disesuaikan dengan keinginan, PT. Gerongan Surajaya hadir dengan menawarkan berbagai macam produk agar bisa memenuhi segala segmen pasar yang ada.

Dalam menjalankan usahanya, perusahaan tetap membutuhkan strategi dalam menghadapi ancaman dari kompetitor yang memproduksi barang serupa. Strategi harusnya dirumuskan dan direncanakan untuk jangka panjang agar dapat mencapai tujuannya (Arifudin, Tanjung, & Sofyan, 2020). Penggunaan Analisis SWOT merupakan cara untuk mengenali berbagai faktor internal yakni kekuatan (*Strength*) dan kekurangan (*Weakness*) serta faktor eksternal yakni peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*) yang merupakan suatu proyek untuk merumuskan suatu strategi perusahaan. Keempat faktor tersebut merupakan faktor yang harus dihadapi di dalam dunia bisnis (Rangkuti, 2006).

Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)-EFE (*External Factor Evaluation*) beserta QSPM (*Quatitative Strategic Planning Matrix*) ini berguna untuk menganalisis posisi perusahaan saat ini dengan strategi yang sudah dilakukan serta memberikan saran optimal bagi perusahaan untuk strategi pemasaran kedepannya. Di samping itu, QSPM digunakan karena memiliki kelebihan yakni matriks ini dapat memberikan informasi mengenai keputusan strategis utama/prioritas yang dapat ditentukan oleh perusahaan dalam menentukan strategi khusus yang sesuai dengan kondisi pasar (David, 2011).

Metode-metode yang sudah dijelaskan diatas akan diterapkan pada PT. Gerongan Surajaya dalam menentukan strategi pemasaran yang cocok digunakan dengan ditinjau dari faktor lingkungan internal beserta eksternalnya. Hasil dari penelitian ini dapat bermanfaat bagi perusahaan dalam menentukan langkah ke depan dalam merumuskan permasalahan yang dihadapinya.

TINJAUAN LITERATUR

Manajemen

Manajemen dapat diartikan sebagai seni dalam ilmu perencanaan, pengorganisasian, penataan, pengarahan, serta pengawasan Sumber Daya Manusia yang dimiliki guna mencapai tujuan yang sudah ditentukan (Sadikin, Misra, & Hudin, 2020). Dalam manajemen, semua fungsi-fungsi manajerial dalam perusahaan harus bergerak secara efektif dan efisien serta harus berkoordinasi antar divisi satu sama lain agar bisa tercapainya tujuan bersama (Fakhrurozi et al., 2024). Dalam penerapan manajemen, terdapat indikator yang merupakan prinsip manajemen yakni POAC (*Planning, Organizing, Actuating, dan Cotrolling*).

Manajemen Strategik

Manajemen strategik merupakan sebuah perangkat yang digunakan oleh suatu perusahaan yang bersifat keputusan dasar serta komprehensif yang penerapannya tidak hanya dilakukan oleh manajemen, namun semua pihak yang akan terlibat dalam pelaksanaannya mencapai tujuan yang diharapkan (Yunus, 2016). Manajemen Strategik dalam suatu perusahaan selalu dikaitkan dengan sebuah proses yang berkelanjutan (dimulai dari analisis, pengambilan keputusan, lalu dilanjutkan dengan tindakan) yang menuntut bagaimana suatu manajemen perusahaan dalam menganalisis tujuan strategis (mencakup visi, misi, serta sasaran/tujuan) serta suatu kondisi internal maupun eksternal perusahaan yang sedang dihadapi David (2011).

Dengan adanya manajemen strategik, manajer perusahaan akan lebih mudah menentukan arah strategi jangka panjang yang dapat digunakan dalam mempertahankan perusahaan dalam bersaing dengan kompetitor yang memproduksi barang yang serupa dan pastinya sesuai dengan minat konsumen serta mempertahankan kepuasan konsumen.

Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)

Bauran pemasaran merupakan suatu kelompok alat pemasaran yang digunakan untuk mencapai target tertentu. Dalam teorinya, Kotler & Armstrong (2018) menyatakan bahwa terdapat 4 variabel yang digunakan sebagai alat pemasaran yakni *Product, Price, Place, dan Promotion*. Namun menurut (Wirtz & Lovelock, 2018) mengemukakan bahwa 4 variabel tersebut masih belum cukup dalam mengatasi permasalahan yang dihadapi perusahaan. Maka dari itu, variabel ditambah menjadi 7P dengan tambahan variabel *People, Process, dan physical Evidence*.

Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah suatu rangkaian tujuan serta sasaran/target yang terpadu dan menyeluruh dilaksanakan dengan kebijakan yang memberi arahan perusahaan dari waktu ke waktu pada masing tingkatan serta alokasinya. Strategi ini digunakan pula oleh perusahaan dalam menghadapi lingkungan serta persaingan yang selalu berubah-ubah (Wawolumaya, Tampi, & Rogahang, 2020).

Perusahaan harus pintar dalam melihat adanya kekuatan serta kelemahan yang dimiliki agar dapat memaksimalkan kekuatan dan meminimalisir kekurangan. Strategi pemasaran juga diperlukan untuk dapat menemukan posisi perusahaan dalam pemasaran yang pastinya dapat menguntungkan di industri atau karena dasar persaingan yang sudah ada (Fransisco Tampi, Tawas, & Poluan, 2023).

Strategi pemasaran terdapat tiga (3) indikator utama dalam langkah pendekatan memahami kebutuhan dan memenuhi kebutuhan pasar. Tiga (3) indikator utama tersebut terdiri dari *Segmentation, Targeting, Positioning*.

Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan sebuah alat yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*), dan ancaman (*Threats*) yang dihadapi oleh sebuah perusahaan dalam merencanakan sebuah perencanaan strategis (David, 2011). Analisis SWOT terdiri dari analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Analisis lingkungan internal dapat dilihat dari beberapa informasi terdiri dari manajemen, bauran pemasaran, penelitian dan pengembangan, serta sistem manajemen informasi. Sedangkan analisis lingkungan eksternal dapat dilihat dari beberapa informasi terdiri dari lingkungan industri, STP, serta analisis PESTEL (*Politic, Economi, Social, Technology, Enviromental, Legal*).

Matriks IFE dan EFE

David (2011) menyatakan bahwa Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation Matrix*) merupakan suatu langkah mengidentifikasi faktor internal perusahaan yang meliputi kekuatan serta kelemahan dalam bisnis perusahaan. Sedangkan Matriks EFE (*External Factor Evaluation Matrix*) merupakan sebuah kegiatan evaluasi yang memungkinkan para ahli strategis untuk mengevaluasi faktor eksternal perusahaan yang meliputi peluang dan ancaman yang dapat ditinjau dari ekonomi, kultur budaya, sosial, demografi, lingkungan, politik, legalitas, regulasi pemerintahan, teknologi, serta informasi yang kompetitif.

David (2011) mengemukakan bahwa tipe-tipe strategi yang dapat dilakukan perusahaan berdasarkan posisinya terdapat 11 tipe strategi, berikut diantaranya.

1. Integrasi Kedepan (*Forward Integration*)
Mengendalikan rantai pasokan distributor dari perusahaan ke pelanggan.
2. Integrasi Kebelakang (*Backward Integration*)
Peningkatan pengendalian pada pemasok bahan baku yang dilakukan dengan cara mengakuisisi maupun bergabung dengan bisnis lain.
3. Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration*)
Peningkatan pengendalian terhadap pesaing/kompetitor yang bisa dilakukan dengan cara mengakuisisi perusahaan kompetitor sejenis.
4. Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)
Meningkatkan pangsa pasar dari produk ataupun jasa yang ditawarkan perusahaan saat ini melalui penawaran lebih besar yang dapat menarik pelanggan dari kompetitor.
5. Pengembangan Pasar (*Market Development*)
Memperkenalkan produk atau jasa yang dimiliki perusahaan ke wilayah geografis baru. Strategi tersebut dapat menggunakan teknik STP (*Segmentation, Targeting, Positioning*).
6. Pengembangan Produk (*Product Development*)
Melakukan peningkatan pada produk/jasa yang telah dimiliki ataupun bisa dilakukan dengan mengembangkan produk/jasa baru.

7. Diversifikasi Konsentris (*Related Diversification*)
Melakukan produksi barang/jasa baru namun masih satu jenis dengan barang/jasa yang sudah dimiliki, dibedakan dari segi ukuran, jenis, maupun merk yang berbeda.
8. Diversifikasi tidak terkait (*Unrelated Diversification*)
Melakukan produksi barang/jasa baru namun tidak sama dengan jenis barang/jasa yang sudah dimiliki.
9. Pengurangan (*Retrenchment*)
Perusahaan mengurangi biaya dan aset untuk mempertahankan penjualan serta *profit*.
10. Divestasi (*Divestiture*)
Perusahaan menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi.
11. Likuidasi (*Liquidation*)
Perusahaan menjual semua aset yang dimiliki karena hal itu menjadi satu-satunya yang bisa dilakukan.

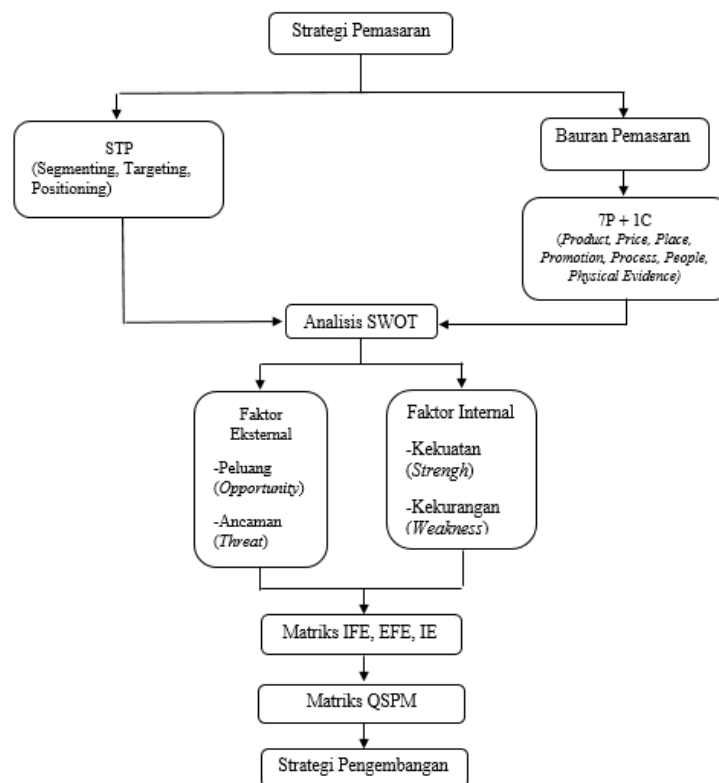
Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) merupakan suatu analisis yang dirancang guna menentukan strategi terbaik yang dapat dilakukan oleh perusahaan dari berbagai macam faktor-faktor strategi alternatif (Suci, 2015). Penerapan matriks ini didasarkan dari metode SWOT, matriks IFE-EFE dan IE yang kemudian dapat diidentifikasi pemilihan strategi berdasarkan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan (Hasni & Fahira, 2021).

Kerangka Berpikir

Sugiyono (2013) mengemukakan bahwa kerangka berpikir merupakan suatu langkah teoritis yang akan menjelaskan alur penelitian secara logis untuk membuah kesimpulan yang menimbulkan suatu hipotesis. Untuk memudahkan pemahaman inti dari penelitian ini, berikut merupakan kerangka berpikir dalam penelitian yang dimana penelitian dilakukan untuk merumuskan strategi pengembangan yang cocok untuk perusahaan menggunakan analisis SWOT, Matriks IFE EFE, beserta Matriks QSPM yang ditinjau dari faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal.

Gambar 2. Kerangka Berpikir



Sumber: David (2011), diolah penulis

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode kualitatif deskriptif. Menurut (Sugiyono, 2019) metode penelitian kualitatif lebih bersifat deskriptif yang dimana metode ini bertujuan untuk menjelaskan sebuah fenomena yang penelitiannya dilakukan secara mendalam. Pendekatan ini dilakukan dengan menggali makna dari subjek penelitian secara alamiah (langsung ke sumber penelitiannya). Data yang terkumpul tidak menekankan pada angka, melainkan lebih kepada bentuk kata-kata maupun gambar.

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini merupakan data primer dan sekunder. Data primer diperoleh dengan cara wawancara secara langsung dengan Bapak Vincentius Leonardo sebagai narasumber penulis yang menjabat *Project Director* di perusahaan PT. Gerongan Surajaya serta observasi secara langsung kantor pusat PT. Gerongan Surajaya. Kantor pusat dari perusahaan ini berada di Jl. Ruko Park Way MP no. 29 Pakuwon City Kenjeran Surabaya. Sedangkan data sekunder diperoleh dengan cara melakukan riset dari sumber literatur buku dan jurnal sebagai bahan pendukungnya.

Data yang sudah didapat akan diolah menggunakan analisis SWOT beserta matriks IFE-EFE dan IE agar penulis mengetahui faktor-faktor apa saja yang berkaitan

dengan perusahaan mengenai kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting (David, 2011). Penelitian di bidang manajemen strategik dilandaskan pada hasil analisis terhadap faktor-faktor yang memengaruhi kegiatan bisnis yaitu faktor internal dan eksternal (Astuti & Asnawi, 2022). Selain penggunaan matriks IFE-EFE, Matriks SWOT ini juga digunakan untuk memaksimalkan kekuatan beserta peluang yang dimiliki perusahaan serta meminimalkan kelemahan serta ancaman perusahaan. Penggunaan matriks SWOT sebagai alat ukur yang digunakan untuk penggambaran perusahaan mengenai kemampuan perusahaan yang ditinjau dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancamannya. Setelah itu, dilanjutkan kedalam QSPM untuk mengetahui strategi utama apa yang harus dilakukan oleh perusahaan. Maka dari itu, terdapat 3 tahap analisis data yakni tahap input, tahap pencocokan, dan juga tahap keputusan.

1) Tahap Input (*The Input Stage*)

Pada tahap ini, penggunaan matriks IFE dan EFE dibutuhkan dalam merumuskan faktor-faktor penting perusahaan. Perumusan matriks IFE dan EFE sebagai berikut.

i. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

Penyajian data yang mengupas sisi internal dan eksternal perusahaan penting yang dimiliki.

ii. Pemberian bobot skor 0,0-1,0

Penentuan bobot skor ini dilakukan dengan mengajukan pertanyaan kepada responden dalam wawancara mengenai faktor-faktor perusahaan mulai dari internal hingga eksternal.

iii. Menetapkan *rating* 1 sampai dengan 4 bagi masing-masing faktor

Rating/peringkat merupakan suatu gambaran seberapa efektifkah perusahaan dalam menerapkan strategi saat ini dalam menghadapi faktor strategis yang ada. Suatu nilai peringkat memiliki arti sebagai berikut.

Rating 1 = Kelemahan yang utama

Rating 2 = Kelemahan yang kecil

Rating 3 = Kekuatan yang kecil

Rating 4 = Kekuatan utama

iv. Mengalikan bobot dengan *rating*

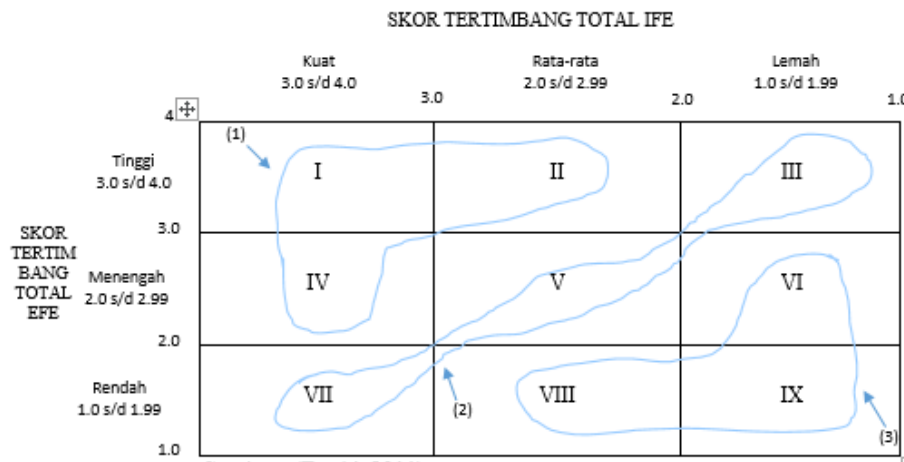
Menentukan nilai hasil dari masing-masing faktor penting. Nilai hasil tertimbang ini diperoleh dengan cara mengalikan nilai bobot dan *rating* (peringkat) di masing-masing faktor lalu hasilnya dijumlahkan lalu diperoleh total dari nilai tertimbangnya.

2) Tahap Pencocokan (*The Matching Stage*)

i. Matriks IE (*Internal External*)

Matriks IE digunakan sebagai penggambaran posisi perusahaan saat ini melalui matriks yang terdiri dari 9 sel. Matriks IE terdiri dari dua dimensi, yakni total skor tertimbang IFE pada sumbu-x dan juga skor tertimbang dari matriks EFE pada sumbu-y.

Gambar 3. Matriks IE



Sumber: David, (2011)

Matriks IE ini dibagi menjadi 3 (tiga) kelompok bagian, antara lain sebagai berikut.

- (1) *Grow and Build* (Tumbuh dan Berkembang), kelompok ini terdiri atas *cell* I, II, dan IV. Strategi yang cocok digunakan untuk kelompok ini adalah strategi intensif (terdiri atas integrasi kedepan, integrasi kebelakang, integrasi horizontal) dan juga intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk).
- (2) *Hold and Maintain* (Mempertahankan dan Memelihara), kelompok ini terdiri atas *cell* III, V, VII. Strategi yang cocok digunakan untuk kelompok ini adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk.
- (3) *Harvest and Devest* (Panen dan Divestasi), kelompok ini terdiri atas *cell* VI, VIII, IX. Strategi yang cocok digunakan untuk *cell* ini adalah pengurangan, likuidasi dan divestasi.

i. Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan suatu alat pencocokan yang penting guna membantu perusahaan dalam mengembangkan empat jenis strategi. Keempat jenis strategi tersebut meliputi SO (*Strength-Opportunity*), WO (*Weakness-Opportunity*), ST (*Strength-Threats*), dan juga WT (*Weakness-Threats*). Berikut merupakan tahap penyusunannya matriks SWOT.

- (1) Menyusun daftar faktor-faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan.
- (2) Strategi SO (*Strength-Opportunity*) disusun dengan mencocokkan serta memposisikan kelebihan yang dimiliki perusahaan dengan peluang tren dan peristiwa eksternal
- (3) Strategi WO (*Weakness-Opportunity*) disusun dengan mencocokkan serta memperbaiki kelemahan yang dimiliki perusahaan dengan peluang yang ada di eksternal perusahaan.

(4) Strategi ST (*Strength-Threats*) disusun dengan mencocokkan kekuatan perusahaan dengan ancaman untuk menghindari ataupun mengurangi dampak ancaman eksternalnya.

(5) Strategi WT (*Weakness-Threats*) disusun dengan mencocokkan kelemahan perusahaan dengan ancaman luar agar meminimalisir kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

3) Tahap Keputusan (*The Decision Stage*)

Tahap ini biasa digunakannya matriks QSPM (*Quantitative Score Planning Matrix*). Matriks ini digunakan untuk mengevaluasi faktor sukses utama internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya secara obyektif. Langkah dari penyusunan matriks ini adalah sebagai berikut.

- i. Membuat daftar faktor-faktor sukses utama internal beserta eksternal dari matriks IFE dan EFE.
- ii. Memberikan bobot pada faktor sukses utama internal dan eksternal yang sama dengan bobot pada matriks IFE dan matriks EFE.
- iii. Mengevaluasi kembali matriks di tahap pencocokan serta mengidentifikasi alternatif strategi yang dapat di implementasikan dari pertimbangan perusahaan tersebut.
- iv. Memberikan nilai daya Tarik (*attractive Score-AS*) yang bertujuan untuk mengindikasikan daya Tarik relatif dari masing-masing strategi sukses.
 - (1) Nilai 1 = tidak menarik
 - (2) Nilai 2 = agak menarik
 - (3) Nilai 3 = cukup menarik
 - (4) Nilai 4 = sangat menarik

Nilai TAS (*Total Attractive Score-AS*) diperoleh dari hasil mengalikan bobot dengan *attractiveness score*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

PT. Gerongan Surajaya adalah perusahaan yang bergerak di industri *furniture* khususnya produk spring bed yang didirikan pada tahun 1992 oleh Bapak Bernadus Irawan (Liem Kim Sen), yang saat ini menjabat sebagai direktur utama. Awalnya perusahaan ini merupakan cikal bakal perusahaan CV yang menjual aksesoris seperti borci di Jawa Timur. Lokasi kantor pusat dengan pabrik produksinya berbeda, kantornya terletak di Jl. Ruko Park Way MP no. 29 Pakuwon City Kenjeran Surabaya sedangkan untuk pabriknya berlokasi di Watugede, Gerongan, Kec. Kraton Pasuruan Jawa Timur.

Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan Internal ini lebih mengarah kepada kelebihan dan kekurangan yang dimiliki oleh perusahaan. Faktor internal dari perusahaan ini ditinjau dari variabel manajemen, bauran pemasaran, penelitian, serta sistem informasinya. Hasil analisa dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Identifikasi Faktor Kelebihan dan Ancaman

Faktor Internal	Kekuatan	Kelemahan
a. Manajemen		
- <i>Planning</i>	- Selalu ada inovasi dari segi pemasarannya maupun produknya.	
- <i>Organizing</i>	Koordinasi antar tim/divisi berjalan dengan baik.	Adanya rangkap jabatan di beberapa divisi.
- <i>Actuating</i>	Adanya <i>briefing</i> secara rutin di tiap hari Senin.	
- <i>Controlling</i>	Kantor pusat memegang kendali penuh atas pabrik yang ada di Pasuruan.	Jarak kantor dan pabrik yang jauh.
b. Bauran Pemasaran		
- <i>Product</i>	- Memiliki varian banyak produk. - Pelanggan bisa <i>custom</i> produk (ukuran kasur)	- Ada beberapa keluhan tentang kasur vakum
- <i>Price</i>	- Harga menjangkau semua kalangan.	
- <i>Place</i>	- Memiliki banyak cabang <i>offline store</i> di Surabaya. - Memiliki kerjasama dengan jasa kirim JNE. - Memiliki beberapa <i>store</i> di <i>marketplace</i> yang berbeda	- Rata-rata <i>offline store</i> -nya masuk mall bukan <i>standing outlet</i> . - Kantor pusat dan pabrik berbeda tempat dengan jarak yang jauh. - Lebih sering <i>maintain</i> di beberapa <i>marketplace</i> saja. - <i>Offline store</i> belum ada yang diluar Jawa Timur.
- <i>Promotions</i>	- Pegawai mengarahkan konsumen	- Sudah jarang

	<ul style="list-style-type: none"> agar memilih produk dengan harga termurah. - Promosi dilakukan dengan <i>Live Streaming</i> tiktok dan shopee, serta menggaet <i>influencer</i>. - Memberikan diskon besar-besaran pada saat tanggal kembar. 	melakukan promosi tradisional (contoh : sebar brosur dan papan reklame)
- <i>Process</i>	- Melayani pelanggan mulai dari pemilihan produk, pengantaran, dan layanan konsumen.	
- <i>People</i>	- Pegawai lebih banyak yang berpengalaman.	Adanya <i>turn over</i> bagi pegawai baru/muda.
- <i>Physical Evidence</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Memiliki logo khusus di produknya - Memiliki website resmi yakni <i>trendy.co.id</i> 	
c. Penelitian dan pengembangan	- Perusahaan rutin melakukan inovasi produk dengan tim khusus.	
b. Sistem Informasi	<ul style="list-style-type: none"> - Menggunakan website terintegrasi untuk sistem PO bahan baku. - Menggunakan aplikasi khusus untuk laporan keuangan. 	

Sumber: Analisis data dari wawancara, 2024

Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan Eksternal ini lebih mengarah kepada peluang serta ancaman yang dimiliki oleh perusahaan. Faktor eksternal ditinjau dari variabel lingkungan industri, STP, serta analisis PESTEL. (*Politic, Economi, Social, Technology, Enviromental, Legal*). Hasil analisa dapat dilihat di tabel 2.

Tabel 2. Identifikasi Faktor Peluang dan Ancaman

Faktor Eksternal	Peluang	Ancaman
a. Lingkungan Mikro		
- Pemasok	- Menjaln hubungan yang baik dengan <i>supplier</i> .	

- Pelanggan	- Terdapat pelanggan yang loyal khususnya di Jawa Timur.	- Beralihnya konsumen pada pesaing sejenis yang ada di <i>marketplace</i> .
- Persaingan antar perusahaan	- Unggul di Jawa Timur - Memiliki inovasi kasur <i>Orthopedic</i> yang jarang dimiliki oleh pesaing.	- Terdapat pesaing sejenis yang <i>growth</i> terus-menerus dari awal buka.
- Ancaman pendatang baru	-	- Masuknya pesaing baru dengan produksi barang sejenis melalui <i>marketplace</i> .
- Produk Substitusi	- Tidak ada produk substitusi	-
b. STP		
- <i>Segmentation</i>	- Memiliki pasar tetap di Jawa Timur.	- Jarang menjangkau luar Jawa Timur.
- <i>Targeting</i>	- Banyaknya peminat kasur <i>springbed</i> .	-
- <i>Positioning</i>	- Terkenal akan produk <i>springbed</i> harga termurah dengan kualitas terbaik.	-
c. Analisis PESTL		
- <i>Political</i>	-	- Adanya penerapan pajak 11% untuk produknya
- <i>Economic</i>	-	- Adanya kenaikan harga bahan baku.
- <i>Social</i>	- Kebutuhan akan kasur <i>springbed</i> untuk beberapa instansi naik pasca COVID-19.	-
- <i>Technological</i>	- Teknologi mesin press untuk kasur vakum.	-

- <i>Enviromental</i>	- Bahan baku produk mudah dicari.	-
- <i>Legal</i>	- Tidak ada batasan dalam produksi <i>springbed</i> dan barang lainnya.	-

Sumber: Analisis data dari wawancara, 2024

Matriks IFE

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internalnya, berikut merupakan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan.

Tabel 3. Matriks IFE

No.	Faktor Internal			
	Kekuatan	Bobot	Rating	Skor
1	Selalu ada inovasi dari produk dan promosinya	0,035	4	0,140
2	Koordinasi tiap divisi berjalan dengan baik	0,022	4	0,088
3	Ada <i>briefing</i> tiap Senin pagi	0,015	3	0,045
4	Kantor pusat memegang kendali penuh atas pabrik yang ada di Pasuruan	0,023	3	0,069
5	Varian produk banyak	0,040	4	0,160
6	Konsumen bisa request ukuran kasur <i>springbed</i>	0,030	4	0,120
7	Harga menjangkau semua kalangan	0,045	4	0,180
8	Memiliki banyak cabang <i>offline store</i> di Surabaya	0,025	3	0,075
9	Bekerjasama dengan JNE untuk pengiriman produk	0,015	3	0,045
10	Memiliki toko di banyak <i>marketplace online</i> .	0,045	3	0,135
11	Konsumen diarahkan memesan ke produk dengan harga terendah.	0,055	4	0,220
12	Promosi dilakukan dengan <i>Live Streaming</i> tiktok dan shopee, serta menggaet <i>influencer</i> .	0,035	4	0,140
13	Memberi diskon besar-besaran di tanggal kembar	0,050	4	0,200
14	Melayani pelanggan mulai dari pemilihan produk, pengantaran, dan layanan konsumen.	0,050	4	0,200
15	Pegawai lebih banyak yang berpengalaman	0,048	4	0,192

16	Memiliki logo khusus di produknya	0,031	3	0,093
17	Memiliki website resmi yakni trendy,co,id	0,028	3	0,084
18	Perusahaan rutin melakukan inovasi produk dengan tim khusus,	0,042	3	0,126
19	Menggunakan website terintegrasi untuk sistem PO bahan baku	0,050	3	0,150
20	Menggunakan aplikasi khusus untuk laporan keuangan	0,055	4	0,220
Jumlah skor kekuatan		0,739		2,682
Kelemahan		Bobot	Rating	Skor
21	Adanya rangkap jabatan di beberapa divisi	0,025	2	0,050
22	Jarak kantor dan pabrik yang jauh,	0,040	1	0,040
23	Ada beberapa keluhan tentang kasur vakum	0,025	2	0,050
24	Rata-rata <i>offline store</i> -nya masuk mall bukan <i>standing outlet</i> ,	0,026	2	0,052
25	Lebih sering <i>maintain</i> di beberapa <i>marketplace</i> saja,	0,024	2	0,048
26	<i>Offline store</i> belum ada yang diluar Jawa Timur,	0,057	1	0,057
27	Sudah jarang melakukan promosi tradisional (contoh : sebar brosur dan papan reklame)	0,026	2	0,052
28	Adanya <i>turn over</i> bagi pegawai baru/muda,	0,038	1	0,038
Jumlah skor kelemahan		0,261		0,387
Jumlah skor total		1,000		3,069

Sumber: Hasil analisis data dari wawancara (2024)

Hasil dari perkalian bobot dan skor menunjukkan bahwa kekuatan berada di angka 2,682 dengan skor tertinggi berada di 0,220 yakni pada poin konsumen diarahkan memesan ke produk dengan harga terendah dan menggunakan aplikasi khusus untuk laporan keuangan. Dengan cara mengarahkan konsumen ke produk dengan harga termurah akan membuat konsumen setia dan tidak beralih ke produk lain (Kotler & Keller, 2006). Disisi lain, penggunaan aplikasi khusus untuk pencatatan laporan keuangan sangat membantu perusahaan dalam mengelola keuangan (Wyanaputra, 2018)

Aspek kelemahan dari hasil analisis menunjukkan pada angka 0,387 dengan skor tertinggi berada di 0,057 yakni *offline store* belum ada yang diluar Jawa Timur. Hal tersebut dapat membuat konsumen yang ada di luar Jawa Timur tidak bisa melihat secara fisik yang merupakan suatu hal sensorik pelanggan saat melakukan keputusan pembelian (Lemon & Verhoef, 2016).

Matriks EFE

Berdasarkan hasil analisis lingkungan internalnya, berikut merupakan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan.

Tabel 4. Matriks EFE

No,	Faktor Internal			
	Peluang	Bobot	Rating	Skor
1	Menjalin hubungan yang baik dengan <i>supplier</i> ,	0,052	4	0,208
2	Terdapat pelanggan yang loyal khususnya di Jawa Timur	0,078	4	0,312
3	Unggul di Jawa Timur	0,063	4	0,252
4	Memiliki inovasi kasur <i>Orthopedic</i> yang jarang dimiliki oleh pesaing,	0,044	2	0,088
5	Tidak ada produk substitusi	0,069	4	0,276
6	Memiliki pasar tetap di Jawa Timur	0,078	3	0,234
7	Banyaknya peminat kasur <i>springbed</i> .	0,045	4	0,180
8	Terkenal akan produk <i>springbed</i> harga termurah dengan kualitas terbaik,	0,054	4	0,216
9	Kebutuhan akan kasur <i>springbed</i> untuk beberapa instansi naik pasca COVID-19,	0,046	4	0,184
10	Teknologi mesin press untuk kasur vakum,	0,076	3	0,228
11	Bahan baku produk mudah dicari,	0,050	2	0,100
12	Tidak ada batasan dalam produksi <i>springbed</i> dan barang lainnya,	0,040	1	0,040
	Jumlah skor peluang	0,695		2,318
Ancaman		Bobot	Rating	Skor
13	Beralihnya konsumen pada pesaing sejenis yang ada di <i>marketplace</i> ,	0,064	4	0,256
14	Terdapat pesaing sejenis yang <i>growth</i> terus-menerus dari awal buka,	0,058	4	0,232
15	Masuknya pesaing baru dengan produksi barang sejenis melalui <i>marketplace</i> ,	0,062	4	0,248
16	Jarang menjangkau luar Jawa Timur,	0,066	2	0,132
17	Adanya penerapan pajak 11% untuk produknya	0,029	1	0,029
18	Adanya kenaikan harga bahan baku,	0,026	1	0,026
	Jumlah skor ancaman	0,305		0,923
	Jumlah skor total	1,000		3,241

Sumber: Hasil analisis data dari wawancara (2024)

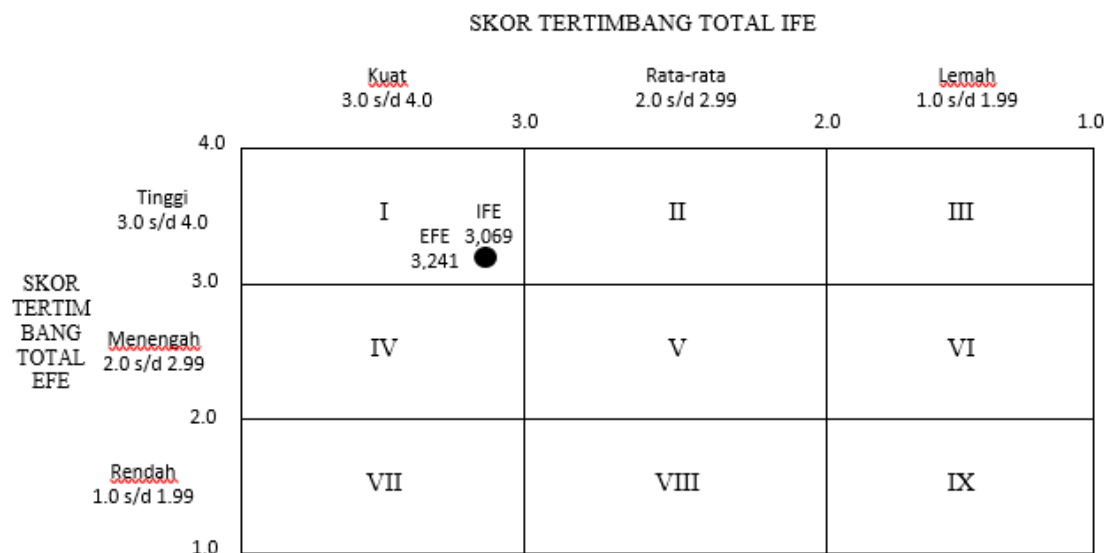
Hasil analisis diatas menunjukkan bahwa skor total dari peluang perusahaan berada di angka 2,318 dengan skor tertinggi pada 0,312 yakni terdapat pelanggan yang loyal khususnya di Jawa Timur. Pelanggan yang loyal biasanya akan melakukan pembelian secara rutin dan memberikan saran kepada temannya untuk membeli produk yang sama.

Sedangkan skor total dari ancaman perusahaan berada di angka 0,923 dengan skor tertingginya berada di 0,256 yakni Beralihnya konsumen pada pesaing sejenis yang ada di *marketplace*. Ancaman ini diperoleh karena mulai banyaknya perusahaan pesaing tidak hanya dari Jawa Timur, melainkan diluar Jawa Timur pun banyak.

Matriks IE

Matriks IE dibuat berdasarkan hasil Analisa dari matriks IFE dan EFE pada tabel 3 dan 4

Gambar 4. Matriks IE yang sudah diolah



Sumber: Data diolah penulis, 2024

Berdasarkan dari hasil analisis EFE dan IFE, posisi IE berada pada angka 3,069 (tabel 3) dan 3,241 (tabel 4). Dengan demikian, PT. Gerongan Surajaya berada pada *cell* I dengan proyeksi *Grow and Build* (Tumbuh dan Berkembang). Strategi yang cocok digunakan untuk kelompok ini adalah strategi intensif (terdiri atas integrasi kedepan, integrasi kebelakang, integrasi horizontal) dan juga intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk).

Matriks SWOT

Matriks SWOT ini akan menghasilkan beberapa strategi yang dapat dilakukan yang diperoleh dari hasil analisis matriks IE dengan hasil posisi perusahaan pada *cell*

1 yakni *Grow and Build* (Tumbuh dan Berkembang). Strategi tersebut bisa dilihat pada tabel 5.

Tabel 5. Matriks SWOT

INTERNAL FACTORS	Strength (S)	Weakness
	<ul style="list-style-type: none"> - Konsumen diarahkan memesan ke produk dengan harga terendah. - Menggunakan aplikasi khusus untuk laporan keuangan. - Pegawai lebih banyak yang berpengalaman. 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Offline store</i> belum ada yang diluar Jawa Timur. - Rata-rata <i>offline store</i>-nya masuk mall bukan <i>standing outlet</i>. - Sudah jarang melakukan promosi tradisional. - Adanya rangkap jabatan di beberapa divisi. - Ada beberapa keluhan tentang kasur vakum.
EXTERNAL FACTORS	<ul style="list-style-type: none"> - Harga menjangkau semua kalangan. - Varian produk banyak. 	
Opportunities (O)	SO Strategies	WO Strategies
<ul style="list-style-type: none"> - Terdapat pelanggan yang loyal khususnya di Jawa Timur. - Tidak ada produk substitusi. - Unggul di Jawa Timur. - Memiliki pasar tetap di Jawa Timur. - Teknologi mesin press untuk kasur vakum. 	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan sistem <i>reward</i> bagi pelanggan loyal. - Menawarkan harga yang terjangkau dengan kualitas yang baik agar menarik pelanggan. - Mengembangkan strategi pemasaran dengan pegawai yang berpengalaman untuk menjangkau pasar yang lebih luas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan penawaran produk secara terus-menerus pada segala media yang efektif. - Mengembangkan strategi pemasaran kasur vakum dengan mengutamakan penawaran lebih mudah dalam pengiriman jauh.
Threats (T)	ST Strategies	WT Strategies
<ul style="list-style-type: none"> - Beralihnya konsumen pada pesaing sejenis yang ada di <i>marketplace</i>. - Masuknya pesaing baru dengan produksi barang 	<ul style="list-style-type: none"> - Melakukan penetapan <i>pricing competitive strategy</i> agar bisa bersaing dengan kompetitor. - Selalu <i>update</i> dan mengejar <i>trend</i> yang dibutuhkan pasar. 	<ul style="list-style-type: none"> - Memaksimalkan inovasi kasur vakum dan memperbaiki kesalahan produk dari penjualan sebelumnya. - Inovasi produk baru yang berbeda dengan kompetitor

<p>sejenis melalui <i>marketplace</i>.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Terdapat pesaing sejenis yang <i>growth</i> terus-menerus dari awal buka. - Jarang menjangkau luar Jawa Timur. - Adanya penerapan pajak 11% untuk produknya. 		<p>sehingga produk tidak mudah ditiru seperti kasur <i>orthopedic</i> yang telah dimiliki.</p>
---	--	--

Sumber: Data diolah penulis 2024

Matriks QSPM

Dari hasil matriks SWOT yang telah dilakukan, telah didapatkan Sembilan (9) strategi alternatif yang dapat dilakukan PT. Gerongan Surajaya. Sembilan strategi alternatif terdiri dari tiga strategi alternatif SO, dua strategi alteratif WO, dua strategi alternatif ST, dan dua strategi alternatif WT.

Tabel 6. Matriks QSPM

Faktor-faktor	Bobot	Strategi Alternatif		
		AS	TAS	Ranking
Melakukan sistem <i>reward</i> bagi pelanggan loyal.	0,08	2	0,16	IX
Menawarkan harga yang terjangkau dengan kualitas yang baik agar menarik pelanggan.	0,12	3	0,36	VI
Mengembangkan strategi pemasaran dengan pegawai yang berpengalaman untuk menjangkau pasar yang lebih luas.	0,010	3	0,03	VII
Melakukan penawaran produk secara terus-menerus pada segala media yang efektif.	0,10	4	0,40	V
Mengembangkan strategi pemasaran kasur vakum dengan mengutamakan penawaran lebih mudah dalam pengiriman jauh.	0,09	3	0,27	VIII
Melakukan penetapan <i>pricing competitive strategy</i> agar bisa bersaing dengan kompetitor.	0,13	4	0,52	IV

Selalu <i>update</i> dan mengejar <i>trend</i> yang dibutuhkan pasar.	0,19	4	0,76	I
Memaksimalkan inovasi kasur vakum dan memperbaiki kesalahan produk dari penjualan sebelumnya.	0,15	4	0,60	II
Inovasi produk baru yang berbeda dengan kompetitor sehingga produk tidak mudah ditiru seperti kasur <i>orthopedic</i> yang telah dimiliki.	0,13	4	0,52	III
TOTAL	1,000		3,62	

Sumber: Diolah penulis, 2024

Beracuan pada *ranking* matriks SWOT, maka strategi alternatif yang dapat diterapkan oleh PT. Gerongan Surajaya adalah sebagai berikut.

1. Pada urutan yang pertama perusahaan harus selalu *update* dan mengejar *trend* yang dibutuhkan pasar. Strategi ini kombinasi dari faktor kekuatan dan peluang dari matriks SWOT.
2. Pada urutan ke dua perusahaan harus memaksimalkan inovasi kasur vakum dan memperbaiki kesalahan produk dari penjualan sebelumnya. Strategi ini kombinasi faktor kelemahan dan ancaman dari matriks SWOT.
3. Pada urutan ke tiga perusahaan melakukan inovasi produk baru yang berbeda dengan kompetitor sehingga produk tidak mudah ditiru seperti kasur *orthopedic* yang telah dimiliki. Strategi ini kombinasi faktor kelemahan dan ancaman dari matriks SWOT.
4. Pada urutan ke empat perusahaan melakukan penetapan *pricing competitive strategy* agar bisa bersaing dengan kompetitor. Strategi ini kombinasi faktor kekuatan dan ancaman dari matriks SWOT.
5. Pada urutan kelima perusahaan melakukan penawaran produk secara terus-menerus pada segala media yang efektif. Strategi ini kombinasi faktor kelemahan dan peluang dari matriks SWOT.
6. Pada urutan ke enam perusahaan menawarkan harga yang terjangkau dengan kualitas yang baik agar menarik pelanggan. Strategi ini kombinasi dari faktor kekuatan dan peluang dari matriks SWOT.
7. Pada urutan ke tujuh perusahaan mengembangkan strategi pemasaran dengan pegawai yang berpengalaman untuk menjangkau pasar yang lebih luas. Strategi ini kombinasi dari faktor kekuatan dan peluang dari matriks SWOT.
8. Pada urutan ke delapan perusahaan mengembangkan strategi pemasaran kasur vakum dengan mengutamakan penawaran lebih mudah dalam pengiriman jauh. Strategi ini kombinasi dari faktor kelemahan dan peluang dari matriks SWOT.

9. Pada urutan ke sembilan perusahaan melakukan sistem *reward* bagi pelanggan loyal. Strategi ini kombinasi faktor kekuatan dan peluang dari matriks SWOT.

Dari hasil analisis matriks QSPM diatas, maka perlu dilaksanakan keputusan strategi prioritas yang berupa pengembangan strategi untuk selalu *update* dan mengejar *trend* yang dibutuhkan pasar (0,76).

KESIMPULAN DAN SARAN

Setelah dari beberapa hasil analisis yang telah dilakukan, diketahui bahwa PT. Gerongan Surajaya pada matriks IFE diperoleh angka 3,069 yang menunjukkan bahwa kekuatan sangat berpengaruh pada perusahaan dan matriks EFE diperoleh angka 3,241 yang menunjukkan bahwa perusahaan merespon peluang serta ancaman diatas rata-rata. Lalu pada hasil analisis matriks IE perusahaan ini berada pada *cell I* yang berarti dalam posisi *Grow and Build* (Tumbuh dan Berkembang). Posisi tersebut menggambarkan bahwa cara perusahaan dalam meningkatkan kekuatan bisnis dapat dilakukan dengan dengan strategi intensif (terdiri atas integrasi kedepan, integrasi kebelakang, integrasi horizontal) dan juga intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk). Berdasarkan hasil analisis QSPM dapat diketahui *Total Attracttive Score (TAS)* adalah 3,62. Dari hasil analisis tersebut menunjukkan untuk strategi mana saja yang diprioritaskan untuk dilakukan. Strategi pengembangan yang menjadi prioritas adalah selalu *update* dan mengejar *trend* yang dibutuhkan pasar berdasarkan hasil skor peringkat pertama yakni *TAS* 0,76.

DAFTAR PUSTAKA

- Arifudin, Opan, Tanjung, Rahman, & Sofyan, Yayan. (2020). Manajemen Strategik Teori Dan Imlementasi. In *Manajemen Strategik Teori Dan Imlementasi (I)*. Banyumas: CV. Pena Persada.
- Astuti, R., & Asnawi, A. (2022). Strategi Pemasaran Pada Rumah Makan Ayam Bakar Pak D Nginden Surabaya. *Jurnal Soetomo Administration Reform Review*, 1(3).
- David, Fred R. (2011). *Strategic Management; Concepts and Cases*. (12th ed.). <https://doi.org/10.2307/2584115>
- Fakhrurozi, Moh, Syafri, Muhammad, Choerudin, Achmad, Purnomo, D., Mahmud, Mendo, Andi Yusniar, Dunggio, Titin, Musa, Maman, Sparta, Anani, Siske, Dulame, Irma Maria, Andriani, Nining, Dama, Desi Putri, Darman, Rizal, Syamsul, Purwanto, Sigit, Syahputra, Alfa, Zega, Yamolala, Noviana Djou, Sitti Husna, & Akadji, Irfan. (2024). *Pengantar Manajemen* (1st ed.; Ari Yanto, Ed.). Padang: Aikomedia Press.
- Fransisco Tampi, Exel Meyfrand, Tawas, Hendra N., & Poluan, Jane G. (2023). Analisis Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Penjualan Produk Pada PT. Suluh

Jaya Abadi. *Jurnal EMBA: Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*, 11(3), 126–137. Retrieved from <https://ejournal.unsrat.ac.id/v3/index.php/emba/article/view/49255/43249>

Hasni, & Fahira, Nurul. (2021). Penggunaan Metode Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Dalam Menganalisis Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Penjualan Pada Usaha Dagang Meubel Nur Sera Jati Di Kota Baubau. *Entries*, 3(1), 107–118. Retrieved from <https://jurnal-umbuton.ac.id/index.php/entries/article/download/1506/896>

Herdinata, Christian, & Pranatasari, Fransisca Desiana. (2020). *APLIKASI LITERASI KEUANGAN: Bagi Pelaku Bisnis*. Retrieved from <https://dspace.uc.ac.id/bitstream/handle/123456789/5868/Abstract.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Kotler, Philip, & Armstrong, Gary. (2018). Principles of Marketing (Seventeenth Edition). In *Early Greek Mythography, Vol. 1: Texts* (17th ed.). <https://doi.org/10.1093/oseo/instance.00295839>

Kotler, Philip, & Keller, Kevin Lane. (2006). Marketing Management, Twelfth Edition. In *Pearson Education, Inc.* New Jersey: Pearson Education, Inc.

Lemon, Katherine N., & Verhoef, Peter C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>

Oktaviani M, Rosari, Nafisah, Siti, Anis Taslim, Muhammad, Aminingsih, Sri, Nur Rohmah, Ulfa, Andriani, Dewi, Juni Andika, I. Putu, & S. Panjaitan, Ribka. (2024). Keperawatan Dasar Berdasarkan 3S. In *EUREKA MEDIA AKSARA*. Purbalingga: EUREKA MEDIA AKSARA.

Rangkuti, Freddy. (2006). *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Retrieved from https://books.google.co.id/books?hl=en&lr=&id=UHV8Z2SE57EC&oi=fnd&pg=PR9&ots=PwJPu2rJ_D&sig=q6wwrVbWaZOKz01rUZ-TooHz9DU&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Sadikin, Ali, Misra, Isra, & Hudin, Muhammad Sholeh. (2020). *Pengantar Manajemen dan Bisnis* (Sardimi, Ed.). Yogyakarta: K-Media.

Statistik, Badan Pusat. (2019). Pertumbuhan Produksi Industri Manufaktur Triwulan I 2019. Retrieved from <https://www.bps.go.id/id/pressrelease/2019/05/02/1624/pertumbuhan-produksi-ibs-triwulan-i--2019-naik-4-45-persen--y-on-y-.html>

Suci, Rahayu Puji. (2015). Esensi Manajemen Strategi. In *PT. Grafindo Persada* (Cetakan 1). Retrieved from <https://www.pdfdrive.com/buku-manajemen-strategi-ilovepdf-compressedpdf-e55666782.html>

- Sugiyono. (2013). *Metode penelitian kuantitatif, kuantitatif R & D* (1st ed.). Bandung: Cv. Alfabeta.
- Sugiyono. (2019). *Metode penelitian kuantitatif, kuantitatif R & D* (1st ed.). Bandung: Cv. Alfabeta.
- Wawolumaya, Edenia D., Tampi, Dolina L., & Rogahang, Joula J. (2020). Analisis Strategi Pemasaran Dalam Upaya Meningkatkan Volume Penjualan Pada Rose Collection Manado. *Fakultas Ilmu Sosisal Dan Politik Universitas Sam Ratulangi*, 1(2), 134–141. Retrieved from <https://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/Innovative/article/view/3344%0Ahttps://journal.universitaspahlawan.ac.id/index.php/Innovative/article/download/3344/2197>
- Wirtz, Jochen, & Lovelock, Christopher. (2018). *Essentials of Services Marketing : 3rd Edition* (Third Edit). Harlow: Pearson Education Limited.
- Wyanaputra, Johan. (2018). Sistem Akuntansi Penggajian Pada Cv.Bakung Abadi Express Pekanbaru. *Jurnal Ilmu Komputer Dan Bisnis*, 9(1), 1907–1923. <https://doi.org/10.47927/jikb.v9i1.123>
- Yunus, Eddy. (2016). *Manajemen Strategis* (Aditya Ari Christian, Ed.). CV Andi Offset.