

STRATEGI BISNIS “CEJEDW FROZEN FOOD” PADA MASA PANDEMI COVID-19

Eva Dwi Astutik^a, Chyntia Fiorika Silalahi^b, Ana Insyafiatul Azizah^c, Elvika Nur Anjani^d, Syeren Al Gista^e, Ramadhan Alfarizi^f

^{a,b,c,d,f} *Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Surabaya*

Corresponding author : dwiastutikeva@gmail.com

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi bisnis dari CeJeDW Frozen Food pada masa pandemi covid-19 melalui pendekatan analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Treath). Penelitian ini menggunakan metode deskriptif kualitatif dan wawancara, mengumpulkan informasi terkini, mengidentifikasi masalah sosial khususnya terkait ekonomi dan covid-19, serta mengidentifikasi pelaku usaha karena adanya pandemi covid-19. Penentuan strategi yang digunakan pada penelitian ini yaitu menggunakan tiga tahap analisis formulasi strategi yang akhirnya menghasilkan alternatif strategi prioritas. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi yang digunakan CeJeDW Frozen Food yaitu mencantumkan nomor izin edar, berinovasi dengan berbagai varian rasa, serta tidak menggunakan bahan berbahaya dan aman dikonsumsi. Alternatif utama strategi yang dipilih oleh CeJeDW Frozen Food adalah mencantumkan nomor izin produk pada kemasan yang dapat meningkatkan kepercayaan konsumen dalam mengonsumsi produk usaha. Strategi ini dapat meningkatkan keunggulan bersaing antar UMKM di kondisi yang tidak menentu seperti saat ini.

Kata Kunci:covid-19; frozen food; strategi; SWOT; QSPM.

ABSTRACT

The research aims to analyze the business strategy of CeJeDW Frozen Food during the covid-19 pandemic through the SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Treath) approach. The research used qualitative descriptive methods and interviews, collected the latest information, identified social problems, especially those related to the economy and covid-19, and identified as businessmen due to the covid-19 pandemic. Determining the strategy used in this research uses three stages of strategy formulation analysis which eventually resulted in an alternative priority strategy. The results showed that the strategy used by CeJeDW Frozen Food was a distribution license number, innovated with various flavors, and did not use hazardous ingredients and was safe for consumption. The main strategy alternative chosen by CeJeDW Frozen Food is the product license number on the packaging which can increase consumer confidence in consuming business products. This strategy can increase the competitive advantage between UMKM in the current uncertain conditions.

Keywords:covid-19; frozen food;; strategic; SWOT; QSPM.

PENDAHULUAN

Frozen food merupakan salah satu usaha yang mulai digemari serta memiliki prospek cukup baik, sehingga banyak pelaku usaha yang memilih untuk memproduksi dan menjualnya. Hasil dari survei yang dilaksanakan oleh Kementerian Pertanian (2015) (Santoso et al.,2018), yaitu tingkat permintaan dalam konsumsi olahan daging berkembang sangat pesat di

Indonesia dengan rata-rata 10,28 persen tiap tahunnya. *Frozen food* menjadikan produk olahan terbuat dari daging yang sering dikonsumsi masyarakat.

CeJeDW *Frozen Food* merupakan usaha kecil rumah tangga yang bergerak pada bidang makanan olahan jamur, ayam, dan aneka *seafood*. Usaha ini terbentuk atas tingginya minat masyarakat yang suka dengan makanan instan, salah satunya yaitu *frozen food* sebagai pendamping nasi maupun camilan. Menurut Muhani et al. (2020), UMKM (Usaha Mikro Kecil Menengah) mulai memproduksi produk yang diminati masyarakat selama masa pandemi, sedangkan bagi para pelaku usaha bidang kuliner diharapkan dapat menyiapkan makanan berbentuk *frozen food*, makanan siap masak, dan makanan siap dimakan. Bisnis *frozen food* ini telah memiliki IUMK (Izin Usaha Mikro dan Kecil), izin merk, dan izin pendirian UD (Usaha Dagang). CeJeDW *Frozen Food* berada di bawah naungan usaha kecil menengah milik UD. Hariyanto yang berlokasi di Dusun Secikal, RT/RW 001/001, Kelurahan Kenongomulyo, Kecamatan Nguntoronadi, Kabupaten Magetan, Jawa Timur dan berdiri sejak 7 Februari 2018.

Mungkasa (2020) menyatakan bahwa bekerja dari rumah (*Work From Home*) merupakan salah satu konsep dari bekerja jarak jauh (*telecommuniting*). Selama pandemi covid-19, pemerintah maupun swasta menerapkan skema ini sehingga banyak kegiatan seperti pembelajaran, pekerjaan, dan unit usaha yang berkontak langsung terhambat bahkan terhenti selama pandemi. Hal ini diperkuat dengan hasil survei yang dilakukan oleh Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia (LIPI). Humas LIPI menyatakan bahwa selama pandemi hampir 95% usaha di Indonesia mengalami penurunan penjualan. Dilihat dari skala usaha, lebih dari 40% usaha ultra-mikro, mikro, kecil, dan menengah mengalami penurunan penjualan di atas 75%. Langkah dalam meminimalisir risiko jangka pendek yang dialami oleh UMKM selama pandemi adalah menciptakan stimulus pada sisi permintaan serta memacu UMKM untuk memperluas kemitraan dengan platform *online* (Nugroho, 2020).

Berdasarkan hasil survei tersebut, banyak usaha mengalami kerugian terutama di bidang UMKM sehingga langkah yang ditempuh dalam mengatasi hal ini yaitu mulai berganti melakukan aktivitas penjualan berbasis *online*, salah satunya pada usaha CeJeDW *Frozen Food*. Dengan keadaan seperti ini, strategi manajemen yang diperlukan CeJeDW *Frozen Food* yaitu mengidentifikasi faktor eksternal dan internal yang bertujuan untuk meningkatkan keunggulan bersaing antar UMKM di masa pandemi covid-19.

Evaluasi lingkungan eksternal dan internal dapat dilakukan dengan melakukan analisa SWOT untuk melihat dan memahami ancaman, tantangan, peluang, dan hambatan yang terjadi dimasa pandemi covid-19. Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis strategi bisnis CeJeDW *Frozen Food* dengan pendekatan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Treath*) untuk mengidentifikasi terhadap faktor internal dan eksternal. Hasil dari analisis SWOT dipilih dengan menentukan nilai tertimbang dalam perumusan strategi sehingga dapat menghasilkan matriks SWOT. Hasil matriks SWOT ini untuk mengevaluasi kekuatan,

kelemahan, peluang, dan ancaman pada usaha *CeJeDW Frozen Food* yang menghasilkan solusi dan strategi dalam menghadapi penjualan di era covid-19.

LANDASAN TEORI

Menurut Rangkuti (Ramadhan & Sofiyah, 2013), Strategi merupakan perencanaan dalam pengoperasian dan pengalokasian sumber daya yang penting untuk memperoleh tujuan jangka panjang suatu perusahaan. David dan David (2016:11) mengatakan strategi merupakan aktivitas dalam skala besar yang memerlukan keputusan dari manajemen tingkat atas dan sumber daya yang dimiliki perusahaan (Prastiti et al., 2018). Dari kedua teori tersebut strategi adalah kumpulan dari rencana atau tindakan oleh manajemen dan sumber daya perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang perusahaan.

Manajemen strategik (*strategic management*) adalah seni dan ilmu dalam merencanakan atau merumuskan, menerapkan, dan mengevaluasi keputusan dari beberapa segi fungsional perusahaan untuk memperoleh tujuan jangka panjang. Tujuan dari manajemen strategik yaitu mendapatkan dan membuat peluang baru yang berbeda untuk perumusan jangka panjang (*long-range planning*), sebaliknya mencoba untuk memaksimalkan tren masa depan yang mengacu pada tren masa kini (David & David, 2017). Selain itu, menurut Stephen P. Robbins-Mary Coulter (Sepetro, 2019) manajemen strategik merupakan bentuk tindakan untuk mengembangkan strategi organisasi yang dilakukan oleh manager dengan melibatkan beberapa fungsi antara lain dasar-perencanaan, pengorganisasian, memimpin, dan pengendalian.

Manajemen strategi memiliki 3 tahapan antara lain formulasi, implementasi, dan evaluasi strategi (David & David, 2017). Proses manajemen strategi memerlukan analisis lingkungan eksternal (hal yang terjadi di luar perusahaan) dan internal (hal yang terjadi di dalam perusahaan). Tujuan analisis lingkungan adalah menginterpretasikan lingkungan organisasi sehingga manajemen mampu menanggapi dan merespon berbagai perubahan dan isu kritis yang cukup berpengaruh terhadap perusahaan (Juwono, 2012). Dengan analisis lingkungan dapat menyediakan suatu informasi dalam lingkungan perusahaan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.

Menurut Rangkuti (2006) (Rahmayati, 2015) SWOT merupakan akronim dari *strength* dan *weaknesses* yang berarti kekuatan dan kelemahan terletak pada lingkungan internal serta *opportunity* dan *threats* yang berarti peluang dan ancaman yang terletak pada lingkungan eksternal. Analisis SWOT digunakan sebagai pembandingan antara faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan faktor eksternal (peluang dan ancaman). Analisa SWOT didasarkan pada asumsi bahwa dari faktor internal dan eksternal dapat menjadi strategi yang efektif dengan meminimalisir kelemahan dan ancaman serta memaksimalkan kekuatan dan peluang (Noor, 2014). Jika analisis ini diimplementasikan secara akurat dapat memiliki dampak yang cukup besar atas rancangan alternatif strategi yang dihasilkan.

METODE PENELITIAN

Metode yang digunakan dalam analisis strategi CeJeDW *Frozen Food* ialah metode deskriptif kualitatif dan wawancara, mengumpulkan informasi terkini, mengidentifikasi masalah sosial khususnya terkait ekonomi dan covid-19, dan mengidentifikasi pelaku usaha karena adanya pandemi covid-19. Pengumpulan data dilakukan dengan observasi dengan wawancara terhadap pelaku usaha, selanjutnya melakukan identifikasi faktor internal dan eksternal dengan menerapkan analisis SWOT berupa faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman usaha CeJeDW *Frozen Food*. Penyusunan SWOT ini dilakukan dengan pemberian skor untuk mengetahui bobot tertimbang setiap kriteria dalam menetapkan strategi terpilih.

Tabel 1. Skema Analisa Formulasi Strategi

TAHAP 1: TAHAP INPUT				
Matriks <i>Eksternal Factor Evaluation</i> (EFE)	Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)		<i>Competitive Profile Matrix</i> (CPM)	
TAHAP 2: TAHAP PENCOCOKAN				
Matriks SWOT	Matriks <i>Strategic Position and Action Evaluation</i> (SPACE)	Matriks <i>Boston Consulting Group</i> (BCG)	Matriks Eksternal-Internal (IE)	Matriks <i>Grand Strategy</i>
TAHAP 3: TAHAP KEPUTUSAN				
<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM)				

Sumber: (David & David, 2017)

Teknik penyusunan strategi dapat dikombinasikanke dalam tiga kerangka pembuatan keputusan, yaitu: tahap 1 (tahap input) terdiri dari Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*), Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*), dan *Competitive Profile Matrix* (CPM), tahap 2 (tahap pencocokan) terdiri dari Matriks SWOT, Matriks *Boston Consulting Group* (BCG), Matriks *Strategic Position and Action Evaluation* (SPACE), Matriks *Grand Strategy*, dan Matriks Eksternal-Internal (IE), tahap 3 (tahap keputusan) menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)(David & David, 2017).

Tabel 2. Matriks SWOT

Internal/Eksternal	Strenght (S)	Weakness (W)
	1. 2.	1. 2.
Threat (T) 1. 2.	Strategi ST <i>Menggunakan S untuk menghindari T</i>	Startegi WT <i>Meminimalkan W dan menghindari T</i>
Opportunity (O) 1. 2.	Strategi SO <i>Menggunakan S untuk memanfaatkan O</i>	Strategi WO <i>Mengatasi W dengan memanfaatkan O</i>

Sumber : (Narto & Basuki, 2020)

Penyusunan faktor internal dan eksternal disusun dengan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*) seperti pada tabel 3 dan tabel 4. Selanjutnya tahap pencocokan menggunakan penyusunan matriks SWOT yang menimbulkan empat alternatif strategi yaitu strategi ST (*Strength-Threats*), WT (*Weakness-Threats*), SO (*Strength-Opportunities*), dan WO (*Weakness-Opportunities*) seperti pada tabel 5. Tahap terakhir adalah mengambil keputusan strategi menggunakan QSPM yang terdapat pada tabel 6.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil wawancara terhadap pemilik UMKM CeJeDW *frozen food* digunakan untuk menyusun faktor-faktor SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) usaha CeJeDW *Frozen Food*. Usaha CeJeDW *Frozen Food* dimulai pada tahun 2018, namun sempat terhenti karena kesibukan pemilik pada studi perkuliahan. Lalu pada tahun 2020 tepatnya di bulan Maret, Indonesia mulai terdampak covid-19 sehingga menyebabkan seluruh aktifitas dilakukan di rumah. Hal ini yang dimanfaatkan oleh *owner* untuk menggiatkan kembali usaha CeJeDW *Frozen Food* ini serta mendapat penghasilan dari penjualan tersebut. Namun demikian, akibat adanya pandemi ini, bisnis tidak berjalan mulus dikarenakan banyak masyarakat lebih mengutamakan membeli kebutuhan pokok daripada *frozen food* yang bukan termasuk kebutuhan pokok. Produk ini telah mendapat Izin Usaha Mikro dan Kecil (IUMK), Izin Pendirian UD, dan Izin Merk yaitu “CeJeDW *Frozen Food*”. Produk terdiri dari berbagai varian, seperti nugget jamur, nugget ayam, cumi *crispy*, pentol jamur. Namun di antara varian tersebut, yang paling diminati yaitu nugget jamur karena jarang dijumpai di pasaran.

1. Tahap Input

Analisis Internal-Eksternal ini digunakan untuk mengukur kinerja objek dengan menentukan skor yang didapat dari penilaian lingkungan usaha CeJeDW *Frozen Food*. Skala penilaian faktor positif (*Strength* dan *Opportunity*) adalah sebagai berikut: sangat lemah diberi nilai 1, lemah diberi nilai 2, kuat diberi nilai 3, dan sangat kuat diberi nilai 4. Sementara itu, skala penilaian negatif (*Weakness* dan *Threat*) yaitu: sangat kuat diberi nilai 1, kuat diberi nilai 2, lemah diberi nilai 3, dan sangat lemah diberi nilai 4. Jumlah dari keseluruhan bobot adalah 1,00. Berdasarkan hasil penelitian, wawancara narasumber, dan observasi diperoleh data seperti pada tabel 3 dan tabel 4 sebagai berikut:

a. Matriks IFE

Analisis lingkungan internal (IFE) berfungsi untuk mengidentifikasi kemungkinan kekuatan dan kelemahan (Subaktilah et al., 2018). Tingkat kekuatan dan kelemahan usaha CeJeDW *Frozen Food* diketahui melalui rating dan pembobotan terhadap unsur lingkungan internal usaha sebagai evaluasi tingkat pengaruh bagi pengembangan usaha.

Tabel 3. Matriks IFE CeJeDW *Frozen Food*

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
1. Banyak peminat makanan <i>frozen food</i>	0,05	1	0,05
2. Harga terjangkau (lebih murah)	0,11	3	0,33
3. Produk tidak mengandung bahan pengawet	0,16	4	0,64
4. Varian produk lebih beragam	0,11	3	0,33
5. Sudah memiliki izin UMKM	0,12	3	0,36
Kelemahan			
1. Minimnya pengalaman bidang pemasaran	0,16	4	0,64
2. Merk dagang belum banyak diketahui	0,06	2	0,12
3. Membutuhkan daya listrik yang tinggi untuk mesin pendingin atau <i>freezer</i> .	0,05	1	0,05
4. Produk tidak tahan lama karena tanpa pengawet	0,10	3	0,30
5. Jumlah SDM yang masih terbatas dan belum banyak pengalaman	0,08	2	0,16
Jumlah	1,00		2,98

Bagan matriks IFE pada tabel 3 mengindikasikan nilai *Internal Factor Evaluation* (IFE) sebesar 2,98 atau jika dibulatkan ke atas menjadi 3 (kuat). Angka ini menunjukkan bahwa pengaruh internal seperti kekuatan dan kelemahan produk berpengaruh kuat terhadap produk CeJeDW *Frozen Food*. Rating pada angka 4 menunjukkan faktor tersebut sangat kuat memengaruhi produk. Faktor yang menjadi kekuatan utama CeJeDW *Frozen Food* adalah produk yang tidak mengandung bahan pengawet memiliki nilai tertimbang tertinggi sebesar 0,64 dan minimnya pengalaman bidang pemasaran *owner* produk pada faktor internal kelemahan (*Weakness*) dengan nilai tertimbang sebesar 0,64.

b. Matriks EFE

Analisis lingkungan eksternal (EFE) berfungsi untuk mengidentifikasi kemungkinan peluang dan ancaman. Tingkat peluang dan ancaman usaha CeJeDW *Frozen Food* diketahui melalui rating dan pembobotan terhadap unsur lingkungan eksternal sebagai evaluasi tingkat pengaruh bagi pengembangan usaha.

Tabel 4. Matriks EFECeJeDW *Frozen Food*

Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
1. Pangsa pasar yang cukup luas	0,16	4	0,64
2. Harga bahan baku terjangkau dan modal tidak membutuhkan pinjaman membuat produk banyak diminati dan terhindar dari pelunasan hutang	0,07	2	0,14
3. Karena tanpa bahan kimia, produk ini bisa dikonsumsi terus-menerus secara berkala	0,10	3	0,30
4. Masyarakat berminat untuk mencoba berbagai varian produk sehingga penjualan dapat meningkat	0,11	3	0,33
5. Usaha UMKM diyakini oleh masyarakat dan terhindar dari risiko hukum karena sudah memiliki legalitas produksi pangan.	0,12	3	0,36
Ancaman			
1. Tidak selalu laku/ramai	0,15	4	0,60
2. Keyakinan masyarakat untuk membeli produk kecil	0,07	2	0,14
3. Untuk pengiriman di luar kota/pulau masih berisiko karena makanan tanpa bahan pengawet	0,07	2	0,14
4. Persaingan yang semakin banyak.	0,10	3	0,30
5. Pasar produk masih di sekitar tempat produksi dan sekitarnya	0,05	1	0,05
Jumlah	1,00		3,00

Bagan matriks EFE pada tabel 4 mengindikasikan nilai *External Factor Evaluation* (EFE) sebesar 3 (kuat). Hal ini menunjukkan faktor eksternal kuat memengaruhi produk *CeJeDW frozen food*, baik peluang dan ancaman. Rating pada angka 4 menunjukkan faktor tersebut sangat kuat memengaruhi produk. Faktor yang menjadi peluang utama perusahaan ialah pangsa pasar yang cukup luas dengan bobot tertinggi sebesar 0,64 dan produk yang tidak selalu laku/ramai pada faktor enternal ancaman (*Threat*) dengan nilai tertimbang sebesar 0,60. Untuk dapat mengetahui strategi apa yang lebih tepat digunakan maka dilakukanlah tahap pencocokan.

2. Tahap Pencocokan

Tahap ini digunakan untuk merencanakan strategi berdasarkan hasil identifikasi dan analisis faktor lingkungan perusahaan (faktor eksternal dan internal) yang telah dihipunkan (Ramadhan & Sofiyah, 2013). Dalam perumusan strategi tahap pencocokan ini yaitu menggunakan matriks SWOT. Hasil pengimputan SWOT melalui matriks IFE dan EFE ini dapat diformulasikan dengan menghasilkan empat kategori kemungkinan alternatif strategi. Analisis matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Matriks SWOTCeJeDW *Frozen Food*

<p>Internal/Eksternal</p>	<p><i>Strenght (S)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyak peminat makanan <i>frozen food</i> 2. Harga terjangkau (lebih murah) 3. Produk tidak mengandung bahan pengawet 4. Varian produk lebih beragam 5. Sudah memiliki izin UMKM 	<p><i>Weakness (W)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Minimnya pengalaman bidang pemasaran 2. Merk dagang belum banyak diketahui 3. Membutuhkan daya listrik yang tinggi untuk mesin pendingin atau <i>freezer</i>. 4. Produk tidak tahan lama karena tanpa pengawet 5. Jumlah SDM yang masih terbatas dan belum banyak pengalaman
<p><i>Threat (T)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak selalu laku/ramai 2. Keyakinan masyarakat untuk membeli produk kecil 3. Untuk pengiriman di luar kota/pulau masih berisiko karena makanan tanpa bahan pengawet 4. Persaingan yang semakin banyak. 5. Pasar produk masih di sekitar tempat produksi dan sekitarnya 	<p>Strategi ST</p> <p><i>Menggunakan S untuk menghindari T</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan kestabilan harga produk dengan membatasi kuantitas produksi. (S1, S2 - T1, T2, T3) 2. Berinovasi dengan varian baru dan tetap menjaga kualitas produk tetap sama (S4 - T4) 3. Menggunakan pengemasan sterofom/ kedap udara (S3, S5) 	<p>Startegi WT</p> <p><i>Meminimalkan W dan menghindari T</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memposting produk dan <i>review</i> konsumen di sosial media <i>official</i> dan tim produksi dan pemasaran secara berkala (W1, W2 - T1, T2, T4, T5) 2. Menggunakan harga setelah bahan baku telah dihitung BOP dan berinovasi menggunakan bahan alami yang dapat dijadikan bahan pengawet alami (W3, W4, T3) 3. Mengadakan atau mengikuti pelatihan UMKM untuk menambah pengalaman (W5)
<p><i>Opportunity (O)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pangsa pasar yang cukup luas 2. Harga bahan baku terjangkau dan modal tidak membutuhkan pinjaman membuat produk banyak diminati dan terhindar dari pelunasan hutang 3. Karena tanpa bahan kimia, produk ini bisa dikonsumsi terus-menerus secara berkala 	<p>Strategi SO</p> <p><i>Menggunakan S untuk memanfaatkan O</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mencantumkan Nomor Izin pada kemasan produk (S5, O5) 2. Berinovasi dengan berbagai varian rasa sebagai pertimbangan konsumsi konsumen (S4, O4) 3. Tidak menggunakan bahan berbahaya dan bisa dikonsumsi terus menerus 	<p>Strategi WO</p> <p><i>Mengatasi W dengan memanfaatkan O</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan sosial media sebagai wadah promosi agar cakupan pasar produk luas (W1, W2, O1, O5) 2. Menghitung BOP serta biaya tambahan agar tidak menimbulkan kerugian (W3, O2) 3. Berinovasi dengan bahan alami sebagai bahan pengawet non kimia dan

<p>4. Masyarakat berminat untuk mencoba berbagai varian produk sehingga penjualan dapat meningkat</p> <p>5. Sudah memiliki legalitas produksi pangan, sehingga usaha umkm makin diyakini oleh masyarakat dan terhindar dari risiko hukum</p>	<p>(S3, O3)</p> <p>4. Meminimalisir biaya bahan baku serta pengemasan agar tidak membutuhkan banyak biaya tambahan (S2, O2)</p>	<p>mengadakan pelatihan untuk pekerja (W4, W5, O3, O4)</p>
--	---	--

Strategi ST (kekuatan-ancaman)

Strategi ST (kekuatan-ancaman) digunakan untuk mengatasi ancaman dengan menggunakan kekuatan internal CeJeDW *Frozen food*. Dari tabel 5, strategi ST memiliki tiga alternatif strategi. Alternatif strategi pertama yaitu mempertahankan kestabilan harga produk dengan membatasi kuantitas produksi. Produk CeJeDW *Frozen food* merupakan produk tanpa bahan pengawet sehingga jangka waktu aman dikonsumsi cukup pendek. Strategi ini digunakan dengan cara memproduksi pada saat persediaan produk menipis sehingga kualitas produk tetap terjaga. Tahap produksi dilakukan dengan mengecek persediaan yang ada di *freezer*, *owner* tidak memiliki jadwal tetap untuk produksi karena bergantung pada penjualan. Selain itu, CeJeDW *Frozen Food* harus tetap mempertahankan kestabilan harga produk, karena konsumen cenderung menginginkan makanan yang lebih murah dengan kualitas yang baik.

Alternatif strategi kedua yaitu berinovasi dengan varian baru dan tetap menjaga kualitas produk tetap sama. Strategi ini digunakan untuk memberi cita rasa baru dengan harapan dapat menarik minat masyarakat untuk membeli produk CeJeDW *Frozen Food*. Seiring dengan inovasi tersebut, produsen juga tetap harus menjaga kualitas produk tetap sama. Alternatif strategi ST yang terakhir yaitu menggunakan pengemasan *styrofoam*/kedap udara. Strategi ini digunakan apabila terdapat pembelian produk berasal dari luar kota dengan menggunakan jasa pengiriman. Pemberian *styrofoam* kedap udara ini bertujuan untuk menjaga umur masa produk saat pengiriman.

Strategi WT (kelemahan-ancaman)

Strategi WT (kelemahan-ancaman) digunakan untuk meminimalisir kelemahan dan menghindari ancaman usaha CeJeDW *Frozen Food*. Dari tabel 5, strategi WT memiliki tiga alternatif strategi. Strategi ini digunakan untuk meminimalisir kelemahan dan menghindari ancaman usaha CeJeDW *Frozen Food*. Strategi WT yang pertama yaitu memposting produk dan review konsumen di sosial media official dan para pekerja secara berkala. Tidak dapat dipungkiri bahwa kepercayaan konsumen akan produk yang ditawarkan berpengaruh penting dalam usaha/bisnis. Produsen juga mengharapkan

feedback positif yang diterima dari konsumen dapat menarik perhatian calon konsumen sehingga setidaknya ingin mencoba produk tersebut.

Strategi WT kedua yaitu menggunakan harga setelah bahan baku telah dihitung BOP dan berinovasi menggunakan bahan alami yang dapat dijadikan bahan pengawet alami. Ketersediaan bahan baku yang tidak selalu ada terkadang menjadikan produsen kesulitan untuk menentukan harga yang pas. Strategi ini mengutamakan agar tim produsen mengetahui banyak biaya yang dikeluarkan serta mengetahui perkiraan laba yang akan diterima. Perhitungan ini juga dapat mengkalkulasi ancaman kerugian sewaktu-waktu jika produk mengalami kerusakan atau kurang laku di pasaran. Alternatif strategi terakhir yaitu mengadakan pelatihan atau mengikuti pelatihan UMKM untuk menambah pengalaman. Terbatasnya SDM (Sumber Daya Manusia) serta minimnya pengalaman tim produksi dapat mengakibatkan berubahnya kualitas dan ketersediaan produk yang akan dihasilkan. Untuk mengatasi hal tersebut, produsen dapat mengikuti pelatihan serta mengajarkan pada tim produksi agar lebih mumpuni dalam kegiatan produksi. Selain itu, produsen dapat memberdayakan masyarakat di lingkungan sekitar yang potensial dalam kegiatan usaha tersebut.

Strategi SO (Kekuatan-Peluang)

Strategi SO (kekuatan-peluang) menggunakan strategi kekuatan internal untuk memperoleh manfaat dari peluang CeJeDW *Frozen Food*. Dari tabel 5, strategi SO memiliki empat alternatif strategi. Pertama, mencantumkan nomor izin produk pada kemasan. Strategi ini menjadikan produk lebih diyakini konsumen karena telah mendapat izin usaha yang jelas sehingga konsumen memiliki rasa aman dan terpercaya akan produk. Kedua, memiliki varian rasa sebagai pertimbangan konsumsi konsumen. Konsumen tentu saja berkeinginan untuk mencoba hal baru jika sudah mulai bosan dengan yang biasa dikonsumsi. Oleh sebab itu, strategi dengan menambah atau memiliki varian yang lain dapat menjadi daya tarik konsumen untuk mencoba produk tersebut.

Strategi ketiga yaitu tidak menggunakan bahan berbahaya dan bisa dikonsumsi terus menerus. Selama ini masyarakat beranggapan bahwa *frozen food* pasti menggunakan bahan pengawet atau bahan berbahaya lainnya. Selain itu, *frozen food* masih erat kaitannya dengan makanan yang minim manfaat bila dikonsumsi. Strategi ini dapat membuktikan bahwa *frozen food* tidak selamanya berdampak buruk bagi kesehatan. Strategi SO terakhir yaitu bahan baku terjangkau serta pengemasan tidak membutuhkan banyak biaya tambahan. Bahan baku yang digunakan dalam produk tersebut tidak sulit dijumpai di sekitar pasaran sehingga produsen tidak memerlukan biaya perolehan tambahan untuk bahan baku. Kemasan yang digunakan produk pun mudah dijumpai dan dicetak sehingga biaya perolehan untuk kemasanpun bisa diminimalisir.

Strategi WO (Kelemahan-Peluang)

Strategi WO (kelemahan-peluang) digunakan untuk mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang usaha CeJeDW *Frozen Food*. Dari tabel 5, strategi WO memiliki

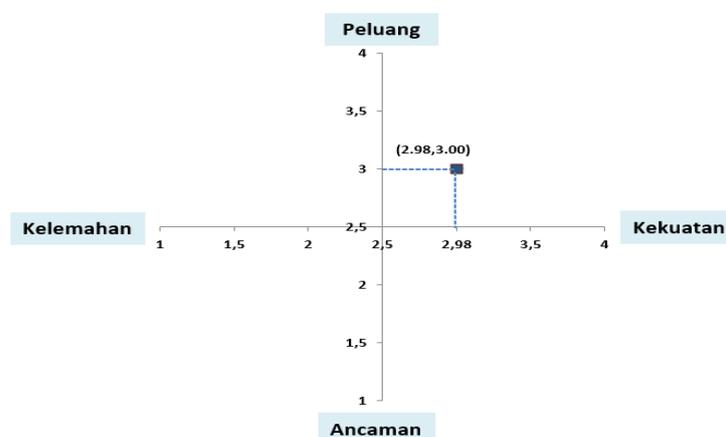
3 alternatif strategi. Pertama, menggunakan sosial media sebagai wadah promosi agar cakupan pasar produk luas. Media sosial sendiri adalah sebuah media daring yang dipakaimasyarakat agar mempermudah berinteraksi jarak jauh. Dengan menggunakan media sosial, Strategi ini dapat digunakan untuk menyampaian informasi mengenai produk kepada konsumen agar produk *CeJeDW Frozen Food* lebih dikenal oleh masyarakat.

Alternatif strategi kedua yaitu menghitung BOP (Biaya Operasional Perusahaan) serta biaya tambahan agar tidak menimbulkan kerugian. Menghitung BOP serta biaya tambahan memiliki peran yang sangat penting pada kelangsungan hidup bisnis maupun perusahaan. Maka dari itu, strategi ini sangat dibutuhkan untuk berjalannya suatu bisnis usaha. Alternatif strategi WO ketiga yaitu berinovasi dengan bahan alami sebagai bahan pengawet non kimia dan mengadakan pelatihan untuk pekerja. Strategi ini dimaksudkan dengan memperbanyak mengikuti pelatihan bagi pekerja dengan tujuan untuk menambah wawasan ilmu serta sudut pandang baru dengan cara bertukar pikiran dengan peserta lainnya.

Kuadran SWOT

Tahap selanjutnya adalah memilih salah satu dari keempat komponen strategi dengan melihat posisi bisnis *CeJeDW Frozen Food*. Pemilihan posisi bisnis dapat dilakukan dengan menggunakan kuadran SWOT. Dalam pembuatan kuadran SWOT terdapat 4 sisi kuadran, yaitu kuadran I menggambarkan letak perusahaan berada pada strategi S-O (*strength-opportunity*), kuadran II terletak pada strategi W-O (*weakness-opportunity*), dan kuadran III terletak pada strategi W-T (*weakness-threat*), serta kuadran IV terletak pada strategi S-T (*strength-threat*) (Baroto & Purbohadiningrat, 2014). Selanjutnya menentukan koordinat sumbu X dan sumbu Y dari nilai tertimbang matriks IFE dan matriks EFE. Sumbu X adalah nilai tertimbang dari matriks IFE sebesar 2,98, sedangkan sumbu Y adalah nilai tertimbang dari matriks EFE sebesar 3,00. Pertemuan antara sumbu X dan sumbu Y membentuk sumbu pusat yaitu (2,98;3,00) seperti pada gambar 1.

Gambar 1. Posisi *CeJeDW Frozen Food* dalam Kuadran SWOT



Berdasarkan kuadran SWOT pada gambar 1 ditunjukkan bahwa posisi CeJeDW *Frozen Food* terletak pada kuadran I. Dari posisi tersebut, usaha ini terletak pada posisi strategi SO (Kekuatan-Peluang) maka CeJeDW *Frozen Food* menggunakan strategi kekuatan internal untuk mengambil manfaat dari peluang.

3. Tahap Keputusan

Tahap ini merupakan tahap akhir dari formulasi strategi. Tahap keputusan ini menggunakan matriks QSPM. Dari diagram kuadran pada gambar 1 tersebut alteratif prioritas strategi yang digunakan yaitu strategi SO (Kekuatan-Peluang).

Matriks QSPM ini diawali dengan menentukan skor daya tarik (AS) dengan mengevaluasi setiap faktor internal dan eksternal kunci. Skor daya tarik berkisar antara 1-4. Skala penilaian daya tarik adalah 1=tidak menarik, 2=cukup menarik, 3=menarik, 4=sangat menarik. Langkah kedua yaitu menghitung skor daya tarik total (TAS) dengan cara mengalikan bobot tertimbang dengan AS. Dari Tabel 6, dapat diketahui empat alternatif strategi prioritas yaitu: (1) mencantumkan nomor izin pada kemasan produk dengan skor 4,38, (2) berinovasi dengan berbagai varian rasa sebagai pertimbangan konsumsi konsumen dengan skor 4,03, (3) tidak menggunakan bahan berbahaya dan bisa dikonsumsi terus menerus dengan skor 3,91, dan (4) meminimalisir biaya bahan baku serta pengemasan agar tidak membutuhkan banyak biaya tambahan dengan skor 3,50.

Tabel 6. Matriks QSPM untuk Pemilihan Strategi CeJeDW *Frozen Food*

Faktor Utama	Bobot	Alternatif Strategi							
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan 1	0,05	2	0,10	3	0,15	4	0,2	2	0,10
Kekuatan 2	0,11	2	0,22	1	0,11	3	0,33	4	0,44
Kekuatan 3	0,16	4	0,64	2	0,32	4	0,64	1	0,16
Kekuatan 4	0,11	1	0,11	4	0,44	2	0,22	3	0,33
Kekuatan 5	0,12	4	0,48	1	0,12	1	0,12	1	0,12
Kelemahan 1	0,16	1	0,16	1	0,16	1	0,16	1	0,16
Kelemahan 2	0,06	3	0,18	1	0,06	1	0,06	1	0,06
Kelemahan 3	0,05	1	0,05	1	0,05	1	0,05	3	0,15
Kelemahan 4	0,10	3	0,30	1	0,10	4	0,40	3	0,30
Kelemahan 5	0,08	1	0,08	1	0,08	1	0,08	2	0,16
Peluang 1	0,16	2	0,32	3	0,48	1	0,16	1	0,16
Peluang 2	0,07	1	0,07	2	0,14	1	0,07	4	0,28
Peluang 3	0,10	1	0,10	1	0,10	4	0,4	1	0,10
Peluang 4	0,11	1	0,11	4	0,44	2	0,22	1	0,11
Peluang 5	0,12	4	0,48	1	0,12	3	0,36	1	0,12
Ancaman 1	0,15	1	0,15	4	0,60	1	0,15	1	0,15
Ancaman 2	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07	1	0,07
Ancaman 3	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	4	0,28
Ancaman 4	0,10	4	0,40	3	0,30	1	0,10	2	0,20
Ancaman 5	0,05	3	0,15	1	0,05	1	0,05	1	0,05
Jumlah Total Daya Tarik			4,38		4,03		3,91		3,50

Berdasarkan matriks QSPM pada Tabel 6, jumlah TAS tertinggi atau prioritas pertama alternatif yang dipilih oleh CeJeDW *Frozen food* adalah mencantumkan nomor izin produk pada kemasan dengan skor TAS sebesar 4,38. Strategi ini dapat menjawab beberapa kekurangan dan ancaman yang sudah dijelaskan sebelumnya, menjadikan produk lebih diyakini konsumen karena telah mendapat izin usaha yang jelas sehingga konsumen memiliki rasa aman dan terpercaya akan produk.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis melalui tiga tahap; tahap input (matriks IFE dan EFE), pencocokan (matriks SWOT), dan keputusan (QSPM) disimpulkan bahwa:

Tahap Input menggunakan (IFE dan EFE)

1. Pengukuran dari faktor internal (IFE) sebesar 2,98 dibulatkan menjadi 3 sehingga dapat dinyatakan bahwa faktor internal (kekuatan dan kelemahan) berpengaruh kuat terhadap produk CeJeDW *Frozen food* dimana kekuatan utamanya ialah peniadaan bahan pengawet dalam produksi yaitu sebesar 0,64 dan kelemahan yang sangat berpengaruh dikarenakan minimnya pengalaman bidang pemasaran *owner* produk yaitu sebesar 0,64.
2. Pengukuran dari faktor eksternal (EFE) sebesar 3 sehingga dapat dinyatakan bahwa faktor eksternal (peluang dan ancaman) berpengaruh kuat terhadap produk CeJeDW *Frozen food* dimana peluang utamanya ialah pangsa pasar yang cukup luas dengan nilai tertimbang sebesar 0,64 dan ancaman yang sangat berpengaruh dikarenakan produk yang dipasarkan tidak selalu ramai dengan nilai tertimbang sebesar 0,60.

Setelah tahap input, dilanjutkan dengan tahap pencocokan. Pada tahap pencocokan, analisis menerapkan matriks SWOT dengan mengombinasikan Kekuatan-Ancaman, Kelemahan-Ancaman, Kekuatan-Peluang, dan Kelemahan-Peluang menjadi sebuah strategi yang bertujuan untuk memperbaiki kualitas produk dan kinerja usaha di masa pandemik covid-19.

Tahap terakhir formulasi strategi yaitu keputusan dengan menggunakan matriks QSPM. Tahapan-tahapan tersebut kemudian menunjukkan strategi yang dapat digunakan untuk mempertahankan usaha CeJeDW *Frozen food* di saat pandemi Covid-19. Strategi yang dapat dipilih dengan prioritas berurutan sebagai berikut: mencantumkan nomor izin edar, berinovasi dengan berbagai varian rasa, serta tidak menggunakan bahan berbahaya dan aman dikonsumsi. Prioritas pertama alternatif yang dipilih oleh CeJeDW *Frozen food* adalah mencantumkan nomor izin produk pada kemasan. Strategi ini dapat menjadikan produk lebih diyakini konsumen karena telah mendapat izin usaha yang jelas sehingga konsumen memiliki rasa aman dan terpercaya akan produk. Pada masa pandemi Covid-19, tingkat kewaspadaan masyarakat sangat tinggi. Dengan mencantumkan nomor izin produk pada kemasan dapat meningkatkan kepercayaan konsumen dalam mengonsumsi produk CeJeDW *Frozen food*. Hal ini secara tidak langsung dapat meningkatkan keunggulan bersaing antar UMKM di kondisi yang tidak menentu seperti saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Baroto, T., & Purbohadiningrat, C. (2014). Analisis Strategi Pengembangan Bisnis PPOB KIPO Menggunakan Analisis SWOT Dan QSPM. *Jurnal Teknik Industri*, 15(1), 88–102. <https://doi.org/10.22219/jtiumm.vol15.no1.88-102>
- David, F. R., & David, F. R. (2017). Manajemen Strategik. In D. A. Halim (Ed.), *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing* (15th ed.). Salemba Empat.
- Fatimah, F., & Tyas, W. M. (2020). Strategi Bersaing UMKM Rumah Makan di Saat Pandemi Covid 19. *Jurnal Penelitian IPTEKS*, 5(2), 245–253. <http://203.189.120.189/ejournal/index.php/ind/article/view/16220>
- Juwono, O. (2012). Analisis Manajemen Strategik Perusahaan Waralaba (Franchise) (Studi Kasus di Restoran Cepat Saji McDonald's). *Jurnal Ekonomika Dan Manajemen*, 1(1), 1–21. <http://journal.budiluhur.ac.id/index.php/ema/article/view/278>
- Kusumastuti, A. D. (2020). Pengaruh Pandemi Covid-19 Terhadap Eksistensi Bisnis Umkm Dalam Mempertahankan Business Continuity Management (BCM). *Jurnal Administrasi Bisnis Fisipol Unmul*, 8(3), 224–232. <http://e-journals.unmul.ac.id/index.php/jadbis/article/view/4188>
- Luballu, A. O. S. (2013). Strategi Bisnis Restoran Makanan Cepat Saji dengan Menggunakan Analisis SWOT (Studi Kasus Merek Rocket Chiken). *Jurnal Ekomen*, 13(1), 42–61. <http://ojs.unsimar.ac.id/index.php/EkoMen/article/viewFile/81/78>
- Mungkasa, O. (2020). Bekerja dari Rumah (Working From Home/WFH): Menuju Tatanan Baru Era Pandemi COVID 19. *Jurnal Perencanaan Pembangunan: The Indonesian Journal of Development Planning*, 4(2), 126–149. <https://doi.org/10.36574/jpp.v4i2.119>
- Narto, & Basuki, G. (2020). Penguatan Strategi Pemasaran Puduk di Tengah Pandemi Covid-19 untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing Usaha Mikro Kecil Menengah di Kota Gresik. *Jurnal INTECH Teknik Industri*, 6(1), 48–54. <https://e-journal.lppmunsera.org/index.php/INTECH/article/view/2195>
- Noor, S. (2014). Penerapan Analisis SWOT dalam Menentukan Strategi Pemasaran Daihatsu Luxio di Malang. *Jurnal INTEKNA*, 14(2), 102–209. <http://ejournal.poliban.ac.id/index.php/intekna/article/view/181/170>
- Nugroho, A. . (2020). Survei Kinerja UMKM di Masa Pandemi COVID-19. In *Lembaga Ilmu Pengetahuan Indonesia*, <http://lipi.go.id/berita/survei-kinerja-umkm-di-masa-pandemi-covid19/22071>. <http://lipi.go.id/berita/survei-kinerja-umkm-di-masa-pandemi-covid19/22071>
- Permata, E. G., Kusumanto, I., Nur, M., & Sijabat, M. N. (2019). Analisis Strategi Pemasaran Dengan Menggunakan Metode SWOT dan Analytical Hierarchy Process (AHP) untuk Meningkatkan Volume Penjualan. *November*, 609–616. <http://ejournal.uin-suska.ac.id/index.php/SNTIKI/article/view/7851>

- Prastiti, E. D., Mariam, I., & Siambaton, E. (2018). Analisis Faktor Internal Dan Faktor Eksternal Dalam Strategi Pengembangan Bisnis Pada PT Esa Jaya Global. *Epigram*, 15(2), 1–12. <https://doi.org/10.32722/epi.v15i2.1241>
- Rahmadi, R., Soolany, C., & Pratama, A. R. (2018). Penerapan Manajemen Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Daya Jual Produk UMKM Gula Merah di Kabupaten Cilacap. *Jurnal Rekayasa Teknologi Industri Hijau*, 3(2), 1–6. <https://ejournal.unugha.ac.id/index.php/ratih/article/view/149>
- Rahmayati. (2015). Analisis SWOT dalam Menentukan Strategi Pemasaran Udang Beku PT. Mustika Mina Nusa Aurora Tarakan, Kalimantan Utara. *Jurnal Galung Tropika*, 4(1), 60–67. <https://jurnalpertanianumpar.com/index.php/jgt/article/view/28>
- Ramadhan, A., & Sofiyah, F. R. (2013). Analisis SWOT sebagai landasan dalam menentukan strategi pemasaran (studi McDonald's Ring Road). *Jurnal Media Informasi Manajemen*, 1(4), 1–10. <http://www.academia.edu/download/55100432/ipi110821.pdf>
- Rosyada, M., & Wigiawati, A. (2020). Strategi Survival UMKM Batik Tulis Pekalongan di Tengah Pandemi Covid-19 (Studi Kasus pada "Batik Pesisir" Pekalongan). *Jurnal Bisnis Dan Kajian Manajemen*, 4(2), 189–214. <http://www.jurnal.utu.ac.id/jbkan/article/view/2424>
- Sabry, A. N. (2020). Rumusan Strategi Pemasaran dalam Penjualan Produk dengan Metode SWOT dan QSPM (Quantitative Startegic Planning Matrix) (Studi Kasus CV . Bimanda Elektronik Pekanbaru). *Jurnal Surya Teknika*, 7(1), 118–129. <https://ejournal.umri.ac.id/index.php/JST/article/view/2359>
- Santoso, I., Mustaniroh, S. A., & Pranowo, D. (2018). Keakraban Produk dan Minat Beli Frozen Food: Peran Pengetahuan Produk Pengetahuan Produk, Kemasan, dan Lingkungan Sosial. *Jurnal Ilmu Keluarga & Konsumen*, 11(2), 1–10. <http://journal.ipb.ac.id/index.php/jikk/article/view/14785>
- Seputro, A. (2019). Manajemen Strategi Dalam Pemberdayaan Ekonomi Bagi Masyarakat Menengah Kebawah Dalam Rangka Menangkal Paham Radikalisme Dan Terorisme Di Era Revolusi Industri 4.0. *Jurnal Ekonomi Dan Bisnis Kontemporer*, 5(2), 1–21. <https://doi.org/10.30736/ekbis.v20i2.235>
- Subaktilah, Y., Kuswardani, N., & Yuwanti, S. (2018). Analisis SWOT: Faktor Internal dan Eksternal pada Pengembangan Usaha Gula Merah Tebu (Studi Kasus di UKM Bumi Asih, Kabupaten Bondowoso). *Jurnal Agroteknologi*, 12(02), 107–115.
- Syaiful, F. F., & Elihami, E. (2020). Penerapan Analisis SWOT Terhadap Strategi Pemasaran Usaha Minuman Kamsia Boba Milik Abdullah di Tengah Pandemi Covid-19 Di Kabupaten Bangkalan. *Jurnal Edukasi Nonformal*, 1(2), 343–359. <https://ummaspul.ejournal.id/JENFOL/article/view/583>
- Widiyarini, W., & Hunusalela, Z. F. (2019). Perencanaan Strategi Pemasaran Menggunakan Analisis SWOT dan QSPM dalam Upaya Peningkatan Penjualan PT Primavista Solusi. *JABE*

Jurnal Bisnis dan Kajian Strategi Manajemen

Volume 5 Nomor 1, 2021

ISSN : 2614-2147

(Journal of Applied Business and Economic), 5(4), 384–397.
<https://doi.org/10.30998/jabe.v5i4.4186>