

Analisis Strategi Pemasaran Produk Roti *Ganep's* dengan Metode SWOT dan QSPM pada Masa Pandemi *COVID-19*

Strategic Marketing Analysis of *Ganep's* Bread Products with SWOT and QSPM Methods During the *COVID-19* Pandemic

Muhimmatun Nisak¹, Heru Irianto^{1,2} dan Setyowati¹

¹) Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian, Universitas Sebelas Maret Surakarta, Indonesia; ²) Pusat Studi Pendampingan Koperasi dan UMKM (PSP-KUMKM) LPPM, Universitas Sebelas Maret, Surakarta, Indonesia

Abstrak

Meningkatnya jumlah industri makanan khususnya roti menimbulkan persaingan pemasaran, hal ini didukung dengan adanya perkembangan teknologi menuju pasar persaingan bebas. Pada masa pandemi *COVID-19* banyak industri yang tidak mampu menghadapi kondisi ini. Akses distribusi yang terbatas membuat terhambatnya pemasaran produk, sehingga dibutuhkan analisis terkait strategi pemasaran produk yang dilakukan *Ganep's* agar dihasilkan strategi yang paling efektif untuk diterapkan. Tujuan penelitian ini adalah untuk mengetahui alternatif strategi dan prioritas strategi yang sesuai untuk pemasaran produk roti *Ganep's*. Metode dasar dalam penelitian ini adalah deskriptif analitis dengan penentuan lokasi secara *purposive*. *Key informan* dalam penelitian ini dipilih secara *purposive* dan *snowball*. Analisis yang digunakan yaitu (1) Matriks IFE dan EFE (2) Diagram SWOT dan Matriks SWOT (3) Matriks QSP. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat 4 alternatif strategi yang dihasilkan dari matriks SWOT. Prioritas strategi untuk pemasaran produk *Ganep's* adalah menjaga kualitas produk yang ada dan menambah inovasi dan variasi produk yang dipasarkan dengan nilai STAS 7.761. Saran yang dapat diberikan yaitu menambah inovasi dari produk *Ganep's* dan memperluas kerjasama dengan berbagai UMKM di Solo-Raya untuk menambah variasi produk, mengembangkan produk yang sudah ada dan disesuaikan selera zaman sekarang, misalnya roti kecil dengan topping stroberi, matcha, coklat, dan lain-lain.

Kata kunci: *COVID-19*, *Ganep's*; roti; strategi pemasaran

Abstract

The increasing number of food industries, especially bread, creates marketing competition, this is supported by the development of technology towards a free competitive market. During the COVID-19 pandemic, many industries were unable to deal with this condition. Limited access to distribution hampers product marketing, so an analysis of Ganep's product marketing strategy is needed in order to produce the most effective strategy to implement. The purpose of this study was to determine the appropriate alternative strategies and strategic priorities for marketing Ganep's bread products. The basic method used is descriptive analytical method with purposive. Key informants used in this study were selected purposively and snowball. The analysis used is (1) IFE and EFE Matrix (2) SWOT Diagram and SWOT Matrix (3) QSP Matrix. The results of the study show that there are 4 alternative strategies generated from the SWOT matrix. The strategic priority for Ganep's product marketing is to maintain the quality of existing products and add innovation and variety to the products marketed with a STAS value of 7,761. Suggestions that can be given are to increase the innovation of Ganep's products and expand cooperation with various UMKM in Solo-Raya to increase product variety, developing existing products that are adapted to today's tastes, such as small buns with strawberry, matcha, chocolate, and other toppings.

Keywords:

Bakery; COVID-19; Ganep's; marketing strategic

* **Corresponding author:** nisakmuhimmatun@gmail.com

Citation: Nisak, M., Irianto, H., & Setyowati (2022). Analisis Strategi Pemasaran Produk Roti *Ganep's* dengan Metode SWOT dan QSPM pada Masa Pandemi *COVID-19*. *Journal of Cooperative, Small and Medium Enterprise Development*, 1(1), 28-38. <http://dx.doi.org/10.20961/cosmed.v1i1.61958>

PENDAHULUAN

Agroindustri merupakan subsektor yang meliputi industri hulu sampai hilir (Udayana, 2011). Berdasarkan data (BPS, 2013), diketahui bahwa industri makanan memiliki kontribusi sebesar 60,25% terhadap sektor non migas. Salah satu industri makanan yang cukup populer di Indonesia adalah roti (Afridhal, 2017). Mengonsumsi roti dianggap dapat meningkatkan gengsi dengan harga yang terjangkau, semakin tinggi kesibukan masyarakat khususnya di kota-kota besar menyebabkan kebutuhan roti semakin meningkat (Perdana, 2019). Keberadaan roti yang mulai disukai oleh seluruh kalangan masyarakat menjadikan sebuah peluang usaha (Cahyawati, 2020).

Kota yang terkenal akan wisata kuliner nasional salah satunya adalah Surakarta. Surakarta atau yang lebih sering dikenal dengan Kota Solo merupakan salah satu kota di Jawa Tengah yang memiliki slogan "*Solo, the spirit of Java*". Selain terkenal akan wisata kuliner, Kota Solo juga terkenal dengan warisan budaya seperti tempat-tempat bersejarah dan makanan tradisional yang khas (Saeroji dan Wijaya, 2017). Salah satu industri di Kota Solo yang masih mempertahankan konsep tradisionalnya adalah roti *Ganep's*. Perusahaan ini telah berdiri sejak tahun 1881 hingga sekarang (Widjaya *et al.*, 2016).

Menurut BPS (2021), dari tahun 2016-2020 masyarakat Indonesia lebih banyak mengonsumsi roti dibandingkan dengan nasi putih, dilihat dari tabel berikut:

Tabel 1. Rata-Rata Konsumsi Per Kapita Makanan dan Minuman Jadi Tahun 2016 – 2020

Jenis Makanan	Tahun				
	2016	2017	2018	2019	2020
Roti Tawar (Bungkus Kecil)	0	0.367	0.366	0.359	0.340
Roti manis/ roti lainnya (Ons)	0	1.104	1.122	1.156	1.129
Kue Kering/biskuit/semprong (Ons)	0.373	0.384	0.438	0.443	0.438
Kue Basah (Unit)	1.290	1.345	1.431	1.512	1.480
Nasi Putih (Porsi)	0.164	0.214	0.244	0.286	0.288

Sumber : BPS (2021)

Terjadi peningkatan mulai dari tahun 2016 sampai tahun 2019, namun mengalami penurunan pada tahun 2020. Munculnya *COVID-19* pada awal tahun 2020 memberikan pengaruh sebesar 27% pada usaha makanan dan minuman mikro. Omzet pelaku UMKM dan koperasi juga mengalami penurunan yang signifikan (Amri, 2020). Hal ini didukung dengan data penjualan *Ganep's* yang mengalami penurunan pada tahun 2020.

Tabel 2. Data Pejualan Roti Ganep's Tahun 2019-2021

Tahun	Penjualan (PCS)
2019	903.960
2020	225.360
2021	360.720

Sumber: Data Internal *Ganep's*

Setiap perusahaan dituntut untuk dapat mempertahankan usahanya, terutama di masa pandemi *COVID-19* ini (Pudyastuti dan Saputra, 2021). Yogi (2021), selaku HRD Roti *Ganep's* pusat dalam wawancara pra survei mengatakan cabang Banyuwangi dan Sukoharjo harus ditutup karena dampak dari pandemi *COVID-19*. Jumlah pengunjung yang menurun tidak mampu menutup biaya operasional roti ini.

Masyarakat lebih memprioritaskan kebutuhan primer dibandingkan dengan kebutuhan sekunder, sedangkan perusahaan harus tetap berjalan di masa pandemi *COVID-19*. Beban operasional seperti biaya sewa tempat, listrik, dan gaji karyawan tetap berjalan tetapi tidak ada pemasukan, sehingga pengusaha memutuskan untuk menutup usahanya dan sebagian karyawannya dirumahkan atau melakukan pemutusan hubungan kerja (Prakoso, 2020). Krisis akibat pandemi *COVID-19* semakin menekan sektor industri agar tetap bertahan dan mampu bersaing. Banyak industri yang harus berjuang dan bertahan bahkan gulung tikar (Nalini, 2021).

Dampak yang diakibatkan karena *COVID-19* menjadikan perusahaan harus mengubah strategi pemasarannya dengan melayani transaksi *take-away*, ojek online, *home-delivery* dan *drive-thru* dengan tetap mematuhi protokol kesehatan seperti memakai masker, mencuci tangan, menjaga jarak. Oleh karena itu sangat diperlukan manajemen strategi yang merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang (Ardiansyah *et*

al., 2021). Tujuan penelitian ini adalah mengetahui alternatif strategi pemasaran dan prioritas strategi pemasaran yang tepat untuk Roti *Ganep's* pada masa pandemi *COVID-19*. Oleh karena itu, kontribusi utama penulis dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis, untuk pertama kalinya, kondisi internal dan eksternal perusahaan Rot *Ganep's* dan menyajikan strategi yang efektif dan bermanfaat untuk pengembangannya.

METODE PENELITIAN

Metode dasar penelitian

Metode dasar yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif analitis dengan pendekatan kualitatif.

Metode penentuan lokasi

Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja dengan pertimbangan yaitu. *Ganep's* merupakan toko roti pertama dan tertua di Solo, cita rasa yang sulit ditiru, dan konsep tradisional sesuai dengan Kota Solo yang terkenal akan warisan budaya dan kuliner. Selain itu, belum pernah dilakuka penelitian sebelumnya terkait analisis strategi pemasaran pada masa pandemi *COVID-19*.

Metode pentuan key informan

Metode penentuan *key informan* yang digunakan yaitu *purposive* dan *snowball*. *Key informan* dalam penelitian ini adalah manajer, konsumen, pesaing, dan pemerintah.

Metode analisis data

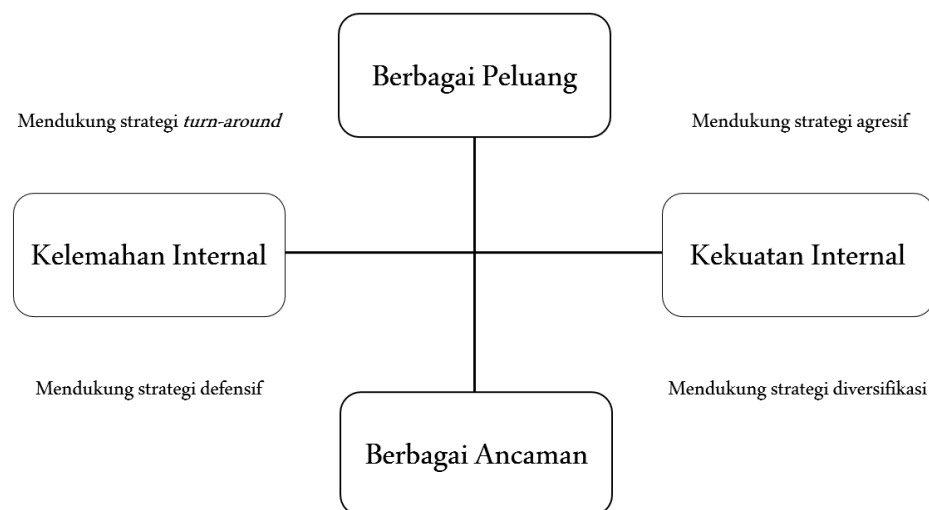
a. Identifikasi matriks IFE dan EFE

Tahapan-tahapan dalam penyusunan matriks IFE dan EFE adalah:

1. Identifikasi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) yang dimiliki oleh *Ganep's*.
2. Pemberian bobot disetiap iedntifikasi dengan cara mengajukan pertanyaan kepada *key informan* dengan menggunakan *paired comparison*. Pemberian bobot dengan angka 0 sampai 1, angka 0 = faktor tidak penting, dan angka 1 = faktor yang paling penting. Jumlah dari semua bobot terhadap faktor harus sama dengan 1,0
3. Memberikan peringkat ke setiap faktor internal dan eksternal utama dengan skala 1-4. Skala peringkat yang digunakan untuk faktor internal adalah sebagai berikut:
 Nilai 4 = sangat kuat
 Nilai 3 = kuat
 Nilai 2 = lemah
 Nilai 1 = sangat lemah
4. Mengalikan bobot dan rating untuk pengisian kolom skor bobot tertimbang atau nilai
5. Jumlah nilai pada setiap faktor menentukan total skor perusahaan

b. Merumuskan Alternatif Strategi Menggunakan Diagram SWOT dan Matriks SWOT

1. Diagram SWOT



Gambar 1. Diagram SWOT

2. Matriks SWOT

	Strength	Weakness
Opportunity	Strategi S-O Gunakan kekuatan untuk meraih peluang	Strategi W-O Memperkecil kelemahan dengan memanfaatkan peluang
Threat	Strategi S-T Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi W-T Memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2. Matriks SWOT

c. Menentukan Prioritas Strategi Menggunakan Matriks QSP

Langkah-langkah penyusunan matriks QSPM adalah sebagai berikut:

1. Membuat daftar faktor eksternal dan internal dalam kolom sebelah kiri.
2. Mengisi bobot setiap faktor tersebut dan hal ini identik matriks EFE dan IFE.
3. Mencocokkan dan mengidentifikasi strategi yang sebaiknya diterapkan
4. Menentukan skor alternatif
 - 1) = Tidak atraktif
 - 2) = Agak atraktif
 - 3) = Cukup atraktif
 - 4) = Sangat atraktif
5. Menghitung *Total Attractive Score* (TAS) dengan mengalikan skor atraktif dengan faktor kunci. Menghitung jumlah TAS di setiap kolom strategi. Strategi yang memiliki jumlah TAS terbesar akan menjadi yang dipilih (Shri, 2015).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Profil Ganep's

Perusahaan Roti *Ganep's* merupakan perusahaan keluarga yang berdiri sejak tahun 1881 di Kota Surakarta. Pendirian perusahaan ini pertama kali dilakukan oleh suami istri Tjan Tiang San dan Aw Like Nio. Sebanyak lima generasi telah mewarisi perusahaan ini dan untuk saat ini dikelola oleh Oh Lioe Nio (Cecillia Maria Purnadi). Visi *Ganep's* adalah menjadi perusahaan yang sehat, menyediakan tempat dan sarana belajar, serta menciptakan lapangan kerja bagi karyawan dan masyarakat luas. Misi *Ganep's* yaitu menghadirkan produk dan layanan terbaik dengan tetap menjaga tradisi, konsentrasi di bidang kesehatan, pendidikan, dan budaya. Seiring dengan perkembangan perusahaan, *Ganep's* selalu melakukan inovasi-inovasi baru baik dari segi produk, alat, maupun strategi pemasaran. Produk yang dihasilkan saat ini tidak hanya kue roti tetapi juga sudah mulai memproduksi berbagai macam roti basah dan jajanan pasar.

Kondisi Pemasaran Roti Ganep's

Roti *Ganep's* diproduksi setiap hari di Jl. Sutan Syahrir No.176, Setebelan, Kecamatan Banjarsari, Kota Surakarta. Roti yang diproduksi oleh *Ganep's* terdiri dari roti kering dan roti basah. Produk yang paling terkenal adalah roti kecil didukung dengan Tabel 3, dimana roti kecil memiliki penjualan tertinggi diantara roti yang lain. Harga produk roti *Ganep's* bervariasi sesuai dengan berat dan jenis roti. Terdapat dua cabang roti *Ganep's* yaitu cabang Moewardi dan Brayat Minulya. Roti *Ganep's* telah bekerjasama dengan *Supermarket* dan *Hypermarket* di Indonesia antara lain: *Alfamart*, *Luwes Group*, *Toko Orion*, dan toko oleh-oleh yang tersebar di Jogja, Semarang, Jakarta, dan lainnya. Pemasaran *Ganep's* dilakukan secara *offline* melalui *personal selling* dengan mendatangi berbagai tempat dan instansi, serta mengadakan berbagai *event* dan mengikuti bazar UKM untuk mengenalkan produk *Ganep's*.

Tabel 3. Data Pejualan Roti Ganep's di Surakarta Tahun 2019-2021

Nama Produk	Penjualan (PCS)			Rata-rata
	2019	2020	2021	
Roti kecil	76.680	19.440	32.400	42.840
Smeer kering	49.680	12.600	20.160	27.480
Soes kering aneka rasa	45.000	11.160	17.640	24.600
Kue garut	46.080	11.520	20.520	26.040
Bolu kering	57.600	14.400	23.040	31.680
Stick crackers	49.680	12.240	14.400	25.440
Kastengel	37.800	9.360	15.120	20.760
Lidah kucing	49.680	12.240	11.160	24.360
Nastar, dll	67.680	16.920	27.000	37.200
Roti pisang	49.680	12.240	19.800	27.240
Roti santen	54.000	13.680	25.200	30.960
Roti krumpul	52.200	12.960	23.400	29.520
Roti enten	47.880	11.880	19.080	26.280
Cake kismis	45.000	11.160	18.000	24.720
Mandarin	53.280	13.320	21.600	29.400
Brownis	18.000	4.680	7.200	9.960
Blackforest	40.680	10.080	16.200	22.320
Roti blouder, dll	39.960	9.720	18.000	22.560
Roti Tawar	23.400	5.760	10.800	13.320

Sumber: Data Internal *Ganep's*

Hasil analisis data

1. Analisis matriks IFE dan EFE

Analisis matriks IFE diperoleh dari faktor kekuatan dan kelemahan berdasarkan analisis lingkungan internal. Analisis matriks EFE diperoleh dari faktor peluang dan ancaman berdasarkan analisis lingkungan eksternal. Hasil dari matriks ini dapat digunakan sebagai masukan penting dalam menyusun alternatif strategi yang efektif.

Tabel 4. Matriks EFE (*External Factors Evaluation*) Pemasaran Produk Roti *Ganep's* di Surakarta Tahun 2022

	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan				
1	Memiliki 1 produk (roti kecil) yang tidak bisa ditiru	0,092	4	0,368
2	Menggunakan bahan baku alami & tanpa pengawet	0,073	4	0,292
3	Sudah memiliki nomor P-IRT	0,070	3	0,210
4	Harga terjangkau seluruh kalangan	0,068	4	0,272
5	Promosi gencar melalui instagram dan kegiatan bazar	0,080	4	0,320
6	Terdapat target pasar yang jelas	0,079	4	0,316
7	Terdapat promo setiap bulan	0,056	3	0,168
8	Akses lokasi mudah dijangkau	0,068	3	0,204
9	Terdapat fasilitas spot foto dan tempat bersantai	0,052	3	0,156
10	Memberikan pelayanan konsultasi dan solusi sesuai kebutuhan	0,059	3	0,177
11	Menawarkan jasa pengiriman	0,062	4	0,248
Jumlah				2,731
Kelemahan				
1	Produk kurang bervariasi	0,065	4	0,260
2	Beberapa produk harus <i>pre-order</i>	0,061	3	0,183
3	Tempat parkir kurang memadai	0,063	3	0,189
4	Kemasan masih sederhana dan kurang modern	0,053	3	0,159
Jumlah				0,791
Selisih antara kekuatan dan kelemahan				1,940

Sumber: Analisis Data Primer, 2022

Tabel 5. Matriks EFE (*External Factors Evaluation*) Pemasaran Produk Roti Ganep's di Surakarta Tahun 2022

	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang				
1	Kota Solo terkenal dengan budaya & kuliner	0,099	4	0,396
2	Mempunyai berbagai kegiatan kemasyarakatan	0,079	3	0,237
3	Bergerak bersama UMKM	0,103	4	0,421
4	Perkembangan teknologi dan komunikasi	0,097	4	0,388
5	Konsumen dari berbagai kalangan	0,110	4	0,440
6	Tingkat kepercayaan dan loyalitas tinggi	0,119	4	0,476
7	Adanya dukungan dari pemerintah	0,090	3	0,270
	Jumlah			2,619
Ancaman				
1	Turunnya daya beli konsumen akibat pandemi Covid 19	0,116	4	0,464
2	Akses distribusi bibit produk terhambat akibat pandemi Covid 19	0,112	4	0,448
3	Beberapa kemasan pesaing lebih modern	0,077	2	0,154
	Jumlah			1,066
	Selisih antara peluang dan ancaman			1,553

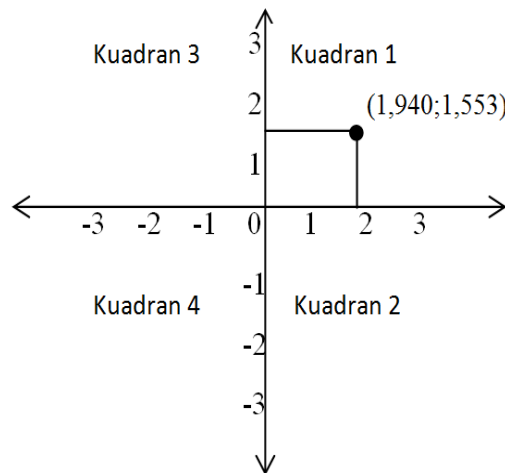
Sumber: Analisis Data Primer, 2022

Berdasarkan Tabel 4 dan 5 diketahui bahwa faktor internal kekuatan dan peluang *Ganep's* lebih besar daripada faktor kelemahan dan ancaman. Hal ini menunjukkan bahwa keadaan internal dari pemasaran produk *Ganep's* cukup kuat untuk mengatasi kelemahannya.

2. Alternatif Strategi Pemasaran Roti *Ganep's*

a. Diagram SWOT

Diagram SWOT merupakan alat perumusan strategi alternatif yang digunakan untuk mengetahui posisi suatu perusahaan atau organisasi.



Gambar 3. Diagram SWOT Pemasaran Produk Roti *Ganep's* di Surakarta Tahun 2022

Gambar 3 menunjukkan bahwa hasil yang diperoleh dari selisih antara total skor kekuatan dengan kelemahan sebesar 1,940 dan selisih total skor peluang dan ancaman sebesar 1,553. Hal ini menunjukkan posisi pemasaran produk *Ganep's* berada di kuadran 1. Posisi kuadran 1 menunjukkan bahwa roti *Ganep's* berada pada posisi yang strategis dan baik. Menurut David (2006), kuadran 1 termasuk dalam strategi agresif yang terdiri dari penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.

b. Matriks SWOT

Hasil analisis diagram SWOT menjadi acuan untuk menentukan alternatif strategi yang digunakan yaitu strategi S-O (*Strength-Opportunities*). Strategi S-O menggabungkan antara faktor kekuatan dan faktor peluang.

Tabel 6. Matriks SWOT Pemasaran Produk Roti *Ganep's* di Surakarta Tahun 2022

	Kekuatan (S)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki 1 produk (roti kecil) yang tidak bisa ditiru 2. Menggunakan bahan baku alami & tanpa pengawet 3. Sudah memiliki sertifikat P-IRT 4. Harga terjangkau seluruh kalangan 5. Promosi gencar melalui instagram dan mengikuti bazar 6. Terdapat target pasar yang jelas 7. Terdapat promosi setiap bulan 8. Akses lokasi mudah dijangkau 9. Terdapat fasilitas spot foto dan tempat bersantai 10. Memberikan pelayanan konsultasi dan solusi sesuai kebutuhan 11. Menawarkan jasa pengiriman
Peluang (O)	Strategi SO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kota Solo terkenal dengan budaya & kuliner 2. Mempunyai berbagai kegiatan kemasyarakatan 3. Bergerak bersama UMKM 4. Perkembangan teknologi dan komunikasi 5. Konsumen dari berbagai kalangan 6. Tingkat kepercayaan dan loyalitas tinggi 7. Adanya dukungan dari pemerintah 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengoptimalkan penggunaan teknologi, pelayanan untuk memenuhi target dan promosi di berbagai tempat (S5) (S6) (S7) (S8) (S9) (S10) (S11) (O1) (O2) (O4) (O5) 2. Menjaga kualitas produk yang ada dan menambah inovasi dan variasi produk yang dipasarkan (S1) (S2) (S3) (S4) (O3) (O5) (O6) (O7) 3. Mendesain ulang fasilitas yang bernuansa tempo dulu menjadi lebih instagramable sebagai media promosi secara tidak langsung (S5) (S6) (S8) (S9) (O1) (O4) (O5) 4. Selalu mengikuti <i>event</i> pameran maupun bazar UKM yang diadakan oleh pemerintah (S5) (S6) (O1) (O2) (O3) (O7)

Sumber: Analisis Data Primer, 2022

Matriks ini merupakan alat analisis untuk menunjukkan tingkat ketertarikan (*Sum Total Attractiveness Score/STAS*) setiap alternatif strategi dalam menentukan strategi yang dianggap paling efektif untuk diterapkan oleh organisasi. Alternatif strategi pada matriks QSPM berasal dari hasil analisis identifikasi faktor internal dan eksternal serta hasil analisis matriks SWOT.

Tabel 7. *Quantitative Strategic Planning Matrix* Pemasaran Produk Roti Ganep's

No	Faktor Faktor Utama	Bobot	Alternatif Strategi							
			Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan										
1	Memiliki 1 produk (roti kecil) yang tidak bisa ditiru	0,092	4	0,368	4	0,368	4	0,368	4	0,368
2	Menggunakan bahan baku alami & tanpa pengawet	0,073	4	0,292	4	0,292	4	0,292	4	0,292
3	Sudah memiliki sertifikat PIRT	0,070	3	0,210	4	0,280	4	0,280	4	0,280
4	Harga mudah dijangkau seluruh kalangan	0,068	3	0,204	4	0,272	3	0,204	4	0,272
5	Promosi gencar melalui instagram dan	0,080	4	0,320	4	0,320	4	0,320	4	0,320
6	Terdapat target pasar yang jelas	0,079	4	0,316	4	0,316	4	0,316	4	0,316
7	Terdapat promo setiap bulan	0,056	4	0,224	4	0,224	4	0,224	4	0,224
8	Akses lokasi mudah dijangkau	0,068	4	0,272	2	0,136	3	0,204	3	0,204
9	terdapat fasilitas spot foto dan bersantai	0,052	4	0,208	3	0,156	4	0,208	2	0,104
10	Memberikan pelayanan konsultasi dan solusi sesuai kebutuhan	0,059	4	0,236	4	0,236	4	0,236	3	0,177
11	Menawarkan jasa pengiriman	0,062	4	0,248	4	0,248	4	0,248	2	0,124
Kelemahan										
1	Produk kurang bervariasi	0,065	2	0,130	4	0,260	3	0,195	4	0,260
2	Beberapa produk harus <i>pre-order</i>	0,061	2	0,122	4	0,244	2	0,122	3	0,183
4	Tempat parkir kurang memadai	0,063	2	0,126	3	0,189	4	0,252	2	0,126
3	Kemasan masih sederhana dan kurang modern	0,053	2	0,106	4	0,212	4	0,212	2	0,106
Peluang										
1	Kota Solo terkenal dengan budaya & kuliner	0,099	4	0,396	4	0,396	4	0,396	4	0,396
2	Mempunyai berbagai kegiatan kemasyarakatan	0,079	4	0,316	4	0,316	2	0,158	4	0,316
3	Bergerak bersama UMKM	0,103	4	0,412	4	0,412	3	0,309	4	0,412
4	Perkembangan teknologi dan komunikasi	0,097	4	0,388	4	0,388	3	0,291	3	0,291
5	Konsumen dari berbagai kalangan	0,110	4	0,44	4	0,44	4	0,44	4	0,44
6	Tingkat kepercayaan dan loyalitas tinggi	0,119	4	0,476	4	0,476	4	0,476	4	0,476
7	Adanya dukungan dari pemerintah	0,090	4	0,36	4	0,36	2	0,18	4	0,36
Ancaman										
1	Turunnya daya beli konsumen akibat pandemi Covid 19	0,116	4	0,464	4	0,464	4	0,464	4	0,464
2	Akses distribusi produk terhambat akibat pandemi Covid 19	0,112	4	0,448	4	0,448	4	0,448	4	0,448
3	Beberapa kemasan pesaing lebih modern	0,077	4	0,308	4	0,308	4	0,308	4	0,308
Total				7,390		7,761		7,151		7,267

Sumber : Analisis Data Primer, 2022

Banyak konsumen mencari produk yang memiliki ciri khas, sehingga ketika konsumen datang ke *Ganep's* selalu mencari roti kecil (Tabel 4). Fasilitas spot foto dan tempat untuk bersantai mengusung konsep tempo dulu dengan tujuan agar konsumen mampu merasakan dan mengingat kembali nuansa di tahun 1800-an. Faktor tersebut dianggap kekuatan yang paling lemah pengaruhnya terhadap pemasaran produk *Ganep's* dikarenakan banyak konsumen yang hanya berniat membeli produk dan jarang menggunakan fasilitas tersebut. Penempatan dan perawatan fasilitas ini sangat minim, sehingga mengurangi minat konsumen untuk menikmati fasilitas tersebut. Roti *Ganep's* lebih banyak menjual produk lokal atau produk yang diproduksi sendiri oleh perusahaan *Ganep's*. Terdapat beberapa produk oleh-oleh yang berasal dari UMKM lain yang menjalin kerja sama dengan sistem titip jual. Namun, jumlahnya tergolong sedikit dan kurang lengkap. Kemasan produk *Ganep's* memang terkesan sederhana dan kurang modern. Menurut *key informan* hal itu bisa saja menjadikan peluang tersendiri bagi kalangan yang memang menginginkan konsep tempo dulu dengan tujuan nostalgia.

Tingkat kepercayaan dan loyalitas konsumen tinggi menjadi peluang utama dikarenakan kebanyakan konsumen sudah percaya dengan kualitas produk *Ganep's* ditambah dengan sudah memiliki nomor izin usaha (Tabel 5). Mempunyai berbagai kegiatan kemasyarakatan dianggap peluang yang paling kecil pengaruhnya dikarenakan kegiatan tersebut bersifat peduli sesama, dimana hal yang paling disoroti adalah inti kegiatan tersebut, bukan siapa penyelenggaranya. Pandemi yang tak kunjung usai dan terus mengalami mutasi mengakibatkan daya beli masyarakat menurun. Masyarakat cenderung memenuhi kebutuhan primer terlebih dahulu dibandingkan dengan kebutuhan sekunder. Meskipun kondisi saat ini sudah lebih baik daripada virus pertama kali muncul, namun belum mampu mengembalikan kondisi seperti sebelum pandemi. Faktor kemasan pesaing tersebut dianggap paling kecil pengaruhnya terhadap pemasaran produk *Ganep's* dikarenakan perusahaan *Ganep's* mengusung konsep tempo dulu, sehingga walaupun kemasan produk terkesan kurang modern tetapi tidak terlalu mengancam.

Selama ini strategi yang telah diterapkan oleh *Ganep's* adalah penetrasi pasar yaitu berusaha memperluas pemasaran menjadi lebih ekstensif dengan mempermudah proses transaksi secara *online* melalui *e-commerce* dan media sosial *instagram*. Selain itu, *Ganep's* juga menerapkan strategi pengembangan produk yaitu dengan mempertahankan kualitas produk dan menambah variasi produk sesuai dengan citra *Ganep's*. Berdasarkan tabel 6, strategi yang dapat diterapkan meliputi.

- 1) Mengoptimalkan penggunaan teknologi, pelayanan untuk memenuhi target dan promosi di berbagai tempat

Sebelumnya, metode komunikasi pemasaran bersifat tradisional kemudian diintegrasikan ke dalam dunia *digital* (Ascharisa, 2018). *Digital marketing* terdiri dari pemasaran interaktif dan terintegrasi yang memfasilitasi interaksi antara produsen, perantara pasar, dan konsumen potensial (Purwana *et al.*, 2017). Roti *Ganep's* dalam memasarkan produknya sudah menggunakan teknologi informasi dan komunikasi berupa *website*, *whatsapp*, *facebook*, *instagram*, *Youtube* dan *e-commerce* seperti *shopee*, *tokopedia*, dan *lazada*. *Ganep's* kurang aktif di *Youtube*, sehingga membuat hal itu sangat disayangkan. Jika setiap kegiatan diunggah di *Youtube* akan membuat masyarakat luas mengenal *Ganep's*. Didukung dengan pernyataan (Dadah dan Rima, 2019), *Youtube* merupakan media komunikasi yang efektif untuk merubah perilaku konsumen. Pelayanan yang ramah dan solutif, serta menerima segala kritik dan saran dari konsumen akan menambah rasa kepercayaan dan loyalitas yang tinggi dari konsumen, sejalan dengan penelitian (Iis *et al.*, 2018). Selain itu juga dapat mempromosikan melalui kegiatan kemasyarakatan yang sering diadakan oleh *Ganep's*

- 2) Menjaga kualitas produk yang ada dan menambah inovasi dan variasi produk yang dipasarkan

Kualitas produk *Ganep's* telah diakui secara luas oleh konsumen. Produk roti yang berkualitas baik memiliki ukuran yang seragam dan rasa yang tidak berubah. Semakin baik kualitas yang diberikan, semakin besar keinginan seseorang untuk mengonsumsi produk tersebut (Ramadhan, 2017) dan semakin loyal (Joko, 2019). Oleh karena itu, *Ganep's* selalu menyortir setiap produk yang akan dijual dan selalu mengutamakan kualitas produk. Keinginan konsumen yang beragam membuat *Ganep's* perlu membuat inovasi baru dan menambah variasi produk. Faktor tersebut akan memengaruhi minat pembeli (Tika dan Rose, 2019).

- 3) Mendesain ulang fasilitas yang bernuansa tempo dulu menjadi lebih *instagramable* sebagai media promosi secara tidak langsung

Ganep's menyediakan spot foto seperti sejarah *Ganep's*, replika makanan, sepeda *ontel* zaman dulu dan beberapa properti lainnya. Tujuan fasilitas spot foto ini agar orang yang membeli produk *Ganep's* mampu merasakan nostalgia. Hal ini diperkuat dengan Kota Solo yang merupakan salah satu wilayah yang direkomendasikan dalam destinasi wisata kuliner di Indonesia (travel.kompas.com, 2018). Banyak pengunjung yang ingin mengabadikan setiap momen di setiap sudut Kota Solo. Beberapa properti di roti *Ganep's* kurang menarik perhatian pelanggan karena minimnya perawatan dan penempatan yang kurang pas. Pengunjung milenial memiliki karakteristik aktif dan unik (Lintang dan Dwi, 2020). Pengunjung yang memposting foto dengan latar belakang *Ganep's* secara tidak langsung akan mempromosikan tempat tersebut. Jangkauan dari media sosial ini juga sangat luas dan mencakup berbagai segmen. Perusahaan akan mendapatkan publisitas gratis dan pujian dari media sosial (Tia, 2019).

- 4) Selalu mengikuti *event* pameran maupun bazar UKM yang diadakan oleh pemerintah

Pemerintah selalu mengadakan bazar UKM, sosialisasi, dan pelatihan setiap tahunnya. Kegiatan pameran berperan aktif dalam mempromosikan produk dan karya. Acara ini mendorong UKM untuk meningkatkan kualitas produk, menjadi lebih kompetitif di pasar, memperluas jaringan pemasaran, dan meningkatkan volume penjualan. Melalui *event* mampu meningkatkan penyerapan tenaga kerja, karena produk yang dipromosikan merupakan barang yang sedang dalam proses pengerjaan, pameran dapat menginspirasi pihak lain untuk membuat barang sejenis yang dinilai memiliki prospek ekonomi yang cukup besar, serta pameran berdampak pada perkembangan kegiatan ekonomi di industri hulu (*backward effect*) dan industri hilir (*forward effect*).

Prioritas strategi yang memiliki nilai *Total Attractiveness Score/TAS* (total nilai daya tarik) tertinggi yaitu menjaga kualitas produk yang ada dan menambah inovasi produk yang dipasarkan (strategi 2) dengan total nilai daya tarik sebesar 7,761. Strategi yang berada di urutan ke dua yaitu mengoptimalkan penggunaan teknologi, pelayanan untuk memenuhi

target dan promosi di berbagai tempat (strategi 1) dengan TAS 7,390. Media sosial mampu mampu merubah perilaku konsumen (Dadah dan Rima, 2019). Strategi yang berada di urutan ke tiga yaitu selalu mengikuti event pameran maupun bazar UKM yang diadakan oleh pemerintah (strategi 4) dengan TAS sebesar 7,267. Ganep's pernah mengikuti kegiatan yang diadakan oleh pemerintah Kota Surakarta seperti pameran *internasional lifestyle of health and sustainability* (Lohas), bazar UKM, penyelenggaraan pameran gelar potensi produk unggulan, pameran 100% UKM Expo dan masih banyak lagi. Strategi yang berada di urutan terakhir yaitu mendesain ulang fasilitas yang bernuansa tempo dulu menjadi lebih *instagramable* sebagai media promosi secara tidak langsung (strategi 3) dengan total nilai daya tarik sebesar 7,151. Strategi ini berada di urutan prioritas terakhir karena dana yang dibutuhkan tidak sedikit dan perlu kerjasama dengan berbagai pihak seperti pemerintah dan arsitek. Media sosial memang mampu mempromosikan secara tidak langsung, namun karena turunnya daya beli konsumen akibat pandemi *COVID-19*, sehingga konsumen yang berkunjung tidak bisa berlama-lama di toko *Ganep's*.

KESIMPULAN

Terdapat empat alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh *Ganep's* yaitu: (1) Mengoptimalkan penggunaan teknologi, pelayanan untuk memenuhi target dan promosi di berbagai tempat. (2) Menjaga kualitas produk yang ada dan menambah inovasi dan variasi produk yang dipasarkan. (3) Mendesain ulang fasilitas yang bernuansa tempo dulu menjadi lebih *instagramable* sebagai media promosi secara tidak langsung. (4) Selalu mengikuti event pameran maupun bazar UKM yang diadakan oleh pemerintah. Prioritas strategi yang dihasilkan dari matriks QSPM untuk pemasaran produk *Ganep's* adalah strategi 2. Tetap menjaga kualitas produk yang ada dan menambah inovasi serta variasi produk yang dipasarkan maka diharapkan strategi perusahaan *Ganep's* dapat berhasil mengatasi tantangan. Berdasarkan pengalaman melakukan penelitian, pada bagian ini peneliti ingin memberikan beberapa saran yang mungkin berguna untuk penelitian selanjutnya. Pengembangan penelitian selanjutnya dapat lebih diperdalam dengan menggunakan metode SOAR atau melalui penelitian kuantitatif. Hal ini berkaitan dengan variabel yang terlibat dalam proses perumusan strategi pemasaran yang tepat. Bagi *Ganep's* peneliti menyarankan untuk memperluas mitra kerjasama dengan UMKM agar memiliki produk yang variatif dan lebih disesuaikan dengan selera zaman. Akhir kata, diharapkan temuan penelitian ini dapat menjadi pertimbangan pemerintah dalam merumuskan kebijakan dan dapat membantu *Ganep's* dalam mengatasi tantangan menghadapi krisis pandemi *COVID-19*.

DAFTAR PUSTAKA

- Afridhal, M. (2017). Strategi pengembangan usaha roti tanjong di Kecamatan Samalanga Kabupaten Bireuen. *Jurnal Sains Pertanian*, 1(3), 210812. Tersedia dari <https://media.neliti.com/media/publications/210812-strategi-pengembangan-usaha-roti-tanjong.pdf>
- Amri, A. (2020). Pengaruh periklanan melalui media sosial terhadap umkm di Indonesia di masa pandemi. *Jurnal Brand*, 1(1), 123–130. Tersedia dari https://scholar.google.com/scholar?hl=id&as_sdt=0%2C5&q=Amri%2C+A.+%282020%29.+Pengaruh+periklanan+melaui+media+sosial+terhadap+umkm+di+Indonesia+di+masa+pandemi.+Jurnal+Brand%2C+2%281%29%2C+123%E2%80%93130.&btnG=
- Ardiansyah, S. S., Salsabilla, D., & Arini, V. Q. (2021). Analisis manajemen strategik perusahaan waralaba pada masa pandemi covid-19 (studi kasus pada kfc). *Jurnal Pendidikan Tambusai*, 1(2), 2965–2972. Tersedia dari <https://jptam.org/index.php/jptam/article/view/1327>
- Ascharisa, M. A. 2018. Digital marketing sebagai strategi komunikasi. *Jurnal Riset Komunikasi*. 1(1): 147–157.
- BPS. (2013). *Data Kontribusi*. www.bps.go.id
- BPS. 2021. rata-rata konsumsi per kapita makanan dan minuman jadi tahun 2016 - 2020. www.bps.go.id.
- Cahyawati, A. N. (2020). Analisis strategi pemasaran imkm bakery x kabupaten malang. *Jurnal Ilmiah Teknik Industri*, 1(2), 113–121.
- Citra Fany Samparaya. (2018, September). Wonderful Indonesia culinary and shopping festival siap digelar. *Kompas*. Tersedia dari <https://travel.kompas.com/read/2018/09/19/171700027/wonderful-indonesia-culinary-and-shopping-festival-siap-digelar->

- Dadah, M dan Rima, R. 2019. Kualitas website dan aplikasi youtube sebagai media komunikasi pemasaran terpadu dalam mempengaruhi pergeseran perilaku konsumen. *Journal of Information Technology*. 1(2): 63-68
- Elen Indah Santoso, A. D. H., & Arini, B. D. (2015). Perancangan promosi varian roti resep tempo dulu toko roti ganep's. *Jurnal DKV Adiwarna*, 1(6), 1–12.
- Hutabarat, E. (2017). Analisis strategi pemasaran dalam meningkatkan penjualan motor suzuki satria fu pada pt. sunindo varia motor gemilang medan. *Jurnal Ilmiah Methonomi*, 3(1), 19–50.
- Iis, S., Nurul, Q., dan Haris, H. 2018. Dampak kualitas pelayanan terhadap loyalitas konsumen impact of service quality on consumer loyalty. *Jurnal Sains Manajemen Dan Bisnis Indonesia*. 8(2): 244-259
- Joko, B. S. (2019). Pengaruh kualitas produk, kualitas pelayanan, dan harga terhadap kepuasan loyalitas konsumen (studi pada konsumen geprek bensu Rawamangun. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*. 16(1), 127-131.
- Lintang, M dan Dwi, S. 2020. Digitalisasi destinasi sebagai strategi pengembangan promosi pariwisata di Kabupaten Magelang. *Jurnal Warta*. 3(2): 135-143
- Nalini, S. N. L. (2021). Dampak covid-19 terhadap Usaha Mikro, Kecil dan Menengah. *Jurnal Ekonomi Dan Ekonomi Syariah*, 4(1), 662–669.
- Perdana, W. W. (2019). Perencanaan industri roti kaffah di Kabupaten Bantaeng, Sulawesi Selatan. *Jurnal Agroscience (Agsci)*, 9(1), 41.
- Prakoso, F. A. (2020). Dampak coronavirus disease (covid-19) terhadap industri food & beverages. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 33(2), 1–6.
- Pudyastuti, E., & Saputra, A. (2021). Upaya peningkatan keunggulan bersaing usaha mikro kecil dan menengah (umkm) di kota medan di masa pandemi covid-19. *Jurnal Inovasi Bisnis Dan Manajemen Indonesia*, 4(3), 437–449.
- Purwana, E. S., Dedi, R., & Aditya, S. 2017. Pemanfaatan digital marketing bagi usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM). *Jurnal Pemberdayaan Masyarakat Madani*. 1(1): 1–17.
- Ramadhan, H. 2017. Pengaruh kualitas produk terhadap kepuasan pelanggan di restoran cepat saji kfc cabang asia mega mas medan. *Jurnal Manajemen Tools*. 7(1): 77-83
- Rosmadi, M. L. N. (2021). Penerapan strategi bisnis di masa pandemi covid-19. *Jurnal IKRA-ITH Ekonomika*, 4(1), 122–127.
- Saeroji, A., & Wijaya, D. A. (2017). Pemetaan wisata kuliner khas Kota Surakarta. *Jurnal Pariwisata Terapan*, 1(2), 13.
- Shri, C., Gupta, M., dan Agrawal, A. 2015. Strategy formulation for performance improvement of indian corrugated industry: an application of SWOT Analysis and QSPM matrix. *Journal of Applied Packaging Research*. 7(3): 60–72.
- Tia, M. (2019). Media sosial sebagai sarana promosi dan komunikasi objek wisata. *Jurnal TADBIR*. 1(2), 345-354.
- Tika, A dan Rose R. (2019). Pengaruh inovasi produk, kemasan, dan variasi produk terhadap minat beli ice cream di Kota Padang. *Jurnal EcoGen*. 2(3), 270-275.
- Udayana, I. G. B. (2011). Peran agroindustri dalam pembangunan pertanian. *Jurnal Teknologi Industri Pertanian*, 44(1), 3–8.
- Widjaya, D. ., Elizabeth, C., Yuwono, & Bambang, M. (2016). Perancangan redesain kemasan makanan ringan roti kecil merk ganep's sebagai buah tangan khas Kota Surakarta. *Jurnal DKV*, 1(8), 1–9.