

Analisa *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) Dalam Menentukan Alternatif Strategi Untuk Covid 19 *Epidemic* di Perusahaan Manufaktur Sub Sektor Makanan Dan Minuman

Jeanry Endriliyan Suprayogi^{1*}, Jakfat Haekal²

^{1,2} Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Mercu Buana Jl. Raya Meruya Selatan, Kembangan, Jakarta 11650

*Email korespondensi: jeanryendriliyan@gmail.com

Abstrak

Industri makanan dan minuman menjadi salah satu sektor manufaktur yang diandalkan dalam memberikan kontribusi besar terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Sejak awal tahun 2020, dunia dihebohkan dengan adanya wabah virus corona yang berasal dari China. Dampak Covid-19 memukul berbagai sendi kehidupan manusia, tidak terkecuali industri makanan dan minuman. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor internal apa saja yang menjadi kekuatan kelemahan dan faktor eksternal apa saja yang menjadi peluang dan ancaman untuk menentukan alternatif strategi untuk covid 19 epidemic di perusahaan manufaktur sub sektor makanan dan minuman. Mengetahui strategi pemasaran yang tepat untuk mengembangkan perusahaan berdasarkan analisa SWOT. Mengetahui alternatif strategi yang tepat berdasarkan analisa QSPM. Hasil analisis matriks SWOT dengan analisis model kuantitatif perumusan yang efektif yaitu strategi SO, menggunakan kekuatan (*strength*) untuk memanfaatkan berbagai peluang (*opportunities*) maka implementasi strategi SO adalah memperluas pangsa pasar, mempertahankan dan meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan dan meningkatkan kualitas produk. Berdasarkan hasil menggunakan metode QSPM bahwa alternatif strategi yang sesuai dengan kondisi pada saat ini adalah pengembangan produk dengan cara meningkatkan kreatifitas.

Kata kunci: SWOT; QSPM; Strategi; Covid-19

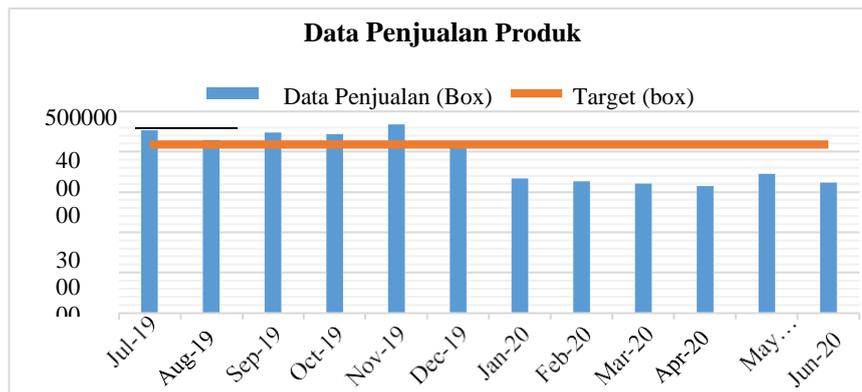
Abstract

The food and beverage industry is one of the sectors that is relied on in making a major contribution to national economic growth. Since the beginning of 2020, the world has been shocked by the corona virus outbreak that originated in China. The impact of Covid-19 has hit various aspects of human life, including the food and beverage industry. This study aims to Identify what internal factors are the strengths of weaknesses and what external factors are opportunities and threats to determine alternative strategies for the covid 19 epidemic in the food and beverage sub-sector manufacturing companies. Knowing the right marketing strategy to develop a companies based on a SWOT analysis. Knowing the right alternative strategy based on QSPM analysis. The results of SWOT matrix analysis with an effective quantitative formulation analysis model that is SO strategy, uses strength to take advantage of various opportunities (opportunities) then the implementation of the SO strategy is expand market share, maintain and improve service quality to customers and improve product quality. Based on the results using the QSPM method that the alternative strategy that is in product development by increasing creativity.

Keywords: SWOT; QSPM; Strategy; Covid-19

1. Pendahuluan

Kementerian Keuangan menyatakan, ekonomi Indonesia hanya mampu tumbuh 2,97% pada kuartal I tahun 2020 karena dampak pandemi Corona atau Covid-19. Angka ini merupakan angka pertumbuhan terendah sejak kuartal IV tahun 2001, dimana pada kuartal IV tahun 2001 tersebut pertumbuhan ekonomi Indonesia tercatat sebesar 2,57%. Kondisi ini berdampak pada industri manufaktur seperti PT Nutrifood Indonesia sebagai salah satu perusahaan manufaktur sub sektor makanan dan minuman. Selama pandemic COVID-19, jika diteliti lebih jauh perusahaan terkena dampak pandemic ini. Salah satu masalah yg terjadi adalah menurunnya penjualan dari beberapa produk.



Gambar 1. Data Penjualan Produk PT Nutrifood Indonesia

Data diatas menjelaskan bahwa penjualan produk Industri makanan dan minuman pada PT Nutrifood Indonesia mempunyai target penjualan rata-rata 418.200 box per bulan. Jika dilihat dari data penjualan diatas selama 2 semester (12 bulan) terakhir, penjualan perbulan product Industri makanan dan minuman pada PT Nutrifood Indonesia cenderung tidak stabil dan beberapa kali mengalami penurunan penjualan. Akan tetapi dari 12 bulan terakhir penjualan product Industri makanan dan minuman pada PT Nutrifood Indonesia mengalami penurunan di semester pertama 2020.

Tujuan penelitian ini adalah menganalisis faktor internal dan eksternal, merumuskan alternatif strategi, serta memformulasikan prioritas strategi untuk Covid 19 Epidemic di perusahaan manufaktur sub sektor makanan dan minuman. Untuk itu dirumuskan beberapa permasalahan yang selanjutnya menjadi tujuan studi dan analisis. Pemahaman yang tepat atas kondisi internal dan eksternal industri. Status komponen dan kemampuan teknologi yang dimiliki oleh Industri agar mampu produksi secara optimal. Strategi usaha dan teknologi untuk meningkatkan inovasi dan daya saing di masa pandemi Covid 19.

2. Metode

Manajemen Pemasaran

Manajemen Pemasaran sebagai proses sosial dan manajerial memerlukan pengelolaan yang baik dalam pelaksanaannya. Menurut Kotler & Armstrong (2008), manajemen pemasaran mempunyai definisi. sebagai analisa, perencanaan, penerapan dan kontrol dari program-program yang dirancang untuk penciptaan, pengembangan dan mempertahankan pertukaran-pertukaran yang bersifat menguntungkan dengan pembeli, dengan maksud mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran yaitu rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan faktor internal pada strategi perusahaan dengan tantangan dari lingkungan berbagai faktor eksternal yang ada kemudian dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang dapat ooleh perusahaan, sehingga dapat terhindari dari serangan para pesaingnya (Yumanda, 2009).

Pandemi Covid-19

Covid-19 adalah penyakit menular yang diakibatkan infeksi virus coronavirus jenis baru. Penyakit ini diketahui muncul pertama kali di Wuhan, Cina pada Desember 2019 (WHO, 2020). Covid-19 dapat menular dari orang yang terinfeksi kepada orang lain di sekitarnya melalui percikan batuk atau bersin. Covid-19 juga dapat menular melalui benda- benda yang terkontaminasi percikan batuk atau bersin penderita Covid-19. Orang lain yang menyentuh benda-benda terkontaminasi tersebut lalu menyentuh mata, hidung dan mulut mereka dapat tertular penyakit ini (WHO, 2020). Virus penyebab Covid-19 dapat bertahan di udara sekitar satu jam, sedangkan di permukaan benda-benda dapat bertahan selama beberapa jam. Di permukaan berbahan plastik dan besi tahan karat virus dapat bertahan hingga 72 jam, pada cardboard selama 24 jam dan pada tembaga bertahan selama 4 jam (Doremalen, 2020).

Kerangka Pemikiran

Tahapan awal yaitu melakukan analisis lingkungan internal berguna untuk mengetahui kekuatan dan

kelemahan, sedangkan analisis eksternal berguna untuk mengetahui peluang dan ancaman dalam memasarkan produknya. Informasi yang diperoleh kemudian dibuat matrik IFE dan matrik EFE. Selanjutnya kedua matrik dipadukan dalam matrik IE yang digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan saat ini dan mendapatkan inti perusahaan, kemudian menggunakan matrik SWOT untuk menetapkan beberapa alternatif strategi yang akan dilakukan perusahaan agar kegiatan pemasaran dapat memberikan hasil yang maksimal. Tahap terakhir adalah tahap pengambilan keputusan atau pemilihan strategi yang paling tepat dengan cara menggunakan matrik QSPM, yang berfungsi untuk mengetahui urutan prioritas strategi pemasaran yang baiknya digunakan.

Metode Penelitian

Analisis Matrik IFE dan EFE

Analisis matrik *Internal Factor Evaluation* (IFE) digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis yang kemudian diberikan pembobotan. Skala yang digunakan: 1 = Sangat lemah, 2 = Lemah, 3 = Kuat, 4 = Sangat kuat. Analisis matrik *External Factor Evaluation* (EFE) digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi informasi demografi, ekonomi, alam, teknologi, politik, budaya, dan kompetitif yang kemudian diberikan pembobotan sama halnya dengan analisis matrik IFE.

Matrik IE (Internal – Eksternal)

Penggabungan dari kedua matrik IFE dan EFE akan menghasilkan sebuah matrik yaitu matrik *Internal – eksternal* (matrik IE), yang digunakan untuk menganalisis posisi perusahaan secara lebih detail dan melihat strategi apa yang tepat untuk diterapkan oleh perusahaan.

Matrik Grand Strategy

Matrik Grand Strategy merupakan tahapan pencocokan pada proses formulasi strategi. Matrik Grand Strategy mempunyai empat kuadran yang mewakili keadaan suatu perusahaan. Cara menentukan kuadran yang tepat, maka perlu dihitung selisih dari subtotal faktor *strengths* dengan *weaknesses* (titik pertama) dan selisih dari subtotal faktor *opportunities* dengan *threats* (titik kedua). Akhirnya akan ada dua titik yang nantinya akan menentukan daerah kuadran mana yang harus dipilih untuk mengetahui strategi yang tepat.

Matrik SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor yang secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan (Rangkuti, 2015). Logika dasar yang dibangun adalah berusaha memaksimalkan kekuatan dan peluang yang secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman.

Matrik QSPM

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) yaitu untuk meringkas dan mengevaluasi berbagai alternatif strategi secara objektif berdasarkan faktor internal dan eksternal perusahaan yang sudah diidentifikasi sebelumnya.

3. Hasil dan Pembahasan

Identifikasi Faktor Internal (IFE)

Kekuatan (*Strength*) :

1. Memiliki banyak varian produk.
2. Produk mudah untuk didapatkan dimana-mana.
3. Pelayanan yang baik terhadap konsumen.
4. Sistem pemasaran menggunakan teknologi masa kini.
5. Memiliki kualitas produk yang terjamin dan cocok dikonsumsi pada masa pandemi Covid-19

Kelemahan (*Weakness*) :

1. Pengiriman produk kurang tepat waktu imbas kebijakan PSBB dimasa pandemi covid-19
2. Kurangnya penerapan protokol kesehatan terhadap konsumen
3. Harga produk kurang terjangkau.
4. Diskon dan promo terbatas
5. Kegiatan promosi yang kurang intensif oleh perusahaan

Identifikasi Faktor Eksternal (EFE)

Peluang (*Opportunities*) :

1. Perubahan pola dan gaya hidup masyarakat pada masa pandemi covid-19
2. Memenuhi kebutuhan Vitamin C dan D masyarakat di masa pandemi covid-19
3. Brand dari perusahaan yang sudah banyak dikenal masyarakat.
4. Terjalin kerjasama yang baik dengan pemerintah dalam usaha peningkatan sektor perekonomian
5. Loyalitas konsumen terhadap produk perusahaan

Ancaman (*Threats*) :

1. Kondisi perekonomian tidak kondusif di masa pandemic covid 19
2. Melemahnya daya beli konsumen imbas turunnya perekonomian di masa pandemi Covid- 19
3. Banyaknya pesaing dengan penjualan produk yang sama
4. Harga produk pesaing lebih murah
5. Agresifitas pesaing dalam melakukan strategi pemasaran

Analisis Internal-Eksternal (IE)

Nilai total skor rata-rata pada matriks IFE sebesar 2,710 sedangkan, matriks EFE memperoleh total skor rata-rata sebesar 2,755. Hasil tersebut menempatkan PT. Nutrifood Indonesia pada sel V yang disebut strategi pertahanan dan pelihara. Pada posisi ini penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang banyak dilakukan apabila perusahaan berada dalam sel ini.

Analisis Matriks SWOT

Hasil analisis pada table keunggulan dari penggunaan model ini adalah mudah memformulasikan strategi berdasarkan gabungan faktor eksternal dan internal.

Tabel 1. Matriks SWOT

	FAKTOR INTERNAL	Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
FAKTOR EKSTERNAL		<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki banyak varian produk. 2. Produk mudah untuk didapatkan dimana-mana. 3. Pelayanan yang baik terhadap konsumen. 4. Sistem pemasaran menggunakan teknologi masa kini. 5. Memiliki kualitas produk yang terjamin dan cocok dikonsumsi pada masa pandemi Covid-19 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengiriman produk kurang tepat waktu imbas kebijakan PSBB di masa pandemi Covid-19 2. Kurangnya penerapan protokol kesehatan terhadap konsumen 3. Harga produk kurang terjangkau. 4. Diskon dan promo terbatas 5. Kegiatan promosi yang kurang intensif oleh perusahaan
Peluang (<i>Opportunities</i>)		Strategi S – O	Strategi W – O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Perubahan pola dan gaya hidup masyarakat pada masa pandemi Covid-19 2. Memenuhi kebutuhan Vitamin C dan D masyarakat di masa pandemi Covid-19 3. Brand dari perusahaan yang sudah banyak dikenal masyarakat. 4. Terjalin kerjasama yang baik dengan pemerintah dalam usaha peningkatan sektor perekonomian 5. Loyalitas konsumen terhadap produk perusahaan 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan (S1,S2,S4,O1,O2,O5) 2. Meningkatkan kualitas produk (S5,O2,O5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menangkap peluang dari gaya hidup dan loyalitas konsumen dalam memenangkan persaingan dengan kompetitor (W3,W4,W5,, O1,O2, O3,O4) 2. Meningkatkan protocol kesehatan (W2,O1,O2)
Ancaman (<i>Threats</i>)		Strategi S – T	Strategi W – T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kondisi perekonomian tidak kondusif di masa pandemic Covid 19 2. Melemahnya daya beli konsumen 		<ol style="list-style-type: none"> 1. Menetapkan strategi harga pasar untuk menghadapi persaingan (S3,S4,S5,T1,T2,T3,T4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kepuasan konsumen untuk menjaga retensi konsumen (W1,W2,W4,,T2,T3,)

FAKTOR INTERNAL	Kekuatan (<i>Strengths</i>)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>)
	1. Memiliki banyak varian produk.	1. Pengiriman produk kurang tepat waktu imbas kebijakan PSBB di masa pandemi Covid-19
	2. Produk mudah untuk didapatkan dimana-mana.	2. Kurangnya penerapan protokol kesehatan terhadap konsumen
	3. Pelayanan yang baik terhadap konsumen.	3. Harga produk kurang terjangkau.
	4. Sistem pemasaran menggunakan teknologi masa kini.	4. Diskon dan promo terbatas
	5. Memiliki kualitas produk yang terjamin dan cocok dikonsumsi pada masa pandemi Covid-19	5. Kegiatan promosi yang kurang intensif oleh perusahaan
FAKTOR EKSTERNAL		
imbas turunnya perekonomian di masa pandemi Covid 19	2. Meningkatkan promosi (S2,S3,S4,S5,T1,T2,T3,T4,T5)	2. Meningkatkan kreatifitas (W3,W4,W5,T2,T3,T4,T5)
3. Banyaknya pesaing dengan penjualan produk yang sama		
4. Harga produk pesaing lebih murah		
5. Agresifitas pesaing dalam melakukan strategi pemasaran		

Analisis Matriks Grand Strategy

Dari hasil identifikasi seluruh faktor internal dan eksternal serta penentuan selisih nilai skor. Faktor internal mendapatkan hasil +0,328 dan faktor eksternal mendapatkan hasil +0,481. Kemudian digambarkan dalam matriks grand strategy yang menempatkan PT. Nutrifood Indonesia berada di kuadran I, Pada Kuadran I mewakili perusahaan dengan pertumbuhan pasar yang tinggi dan posisi kompetitif yang kuat. Perusahaan pada kuadran ini mempunyai posisi yang sangat bagus. Untuk perusahaan ini, terus berkonsentrasi pada pasar saat ini (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk saat ini (pengembangan produk) adalah strategi yang sesuai.

Analisis Matriks QSPM

Perumusan berdasarkan perhitungan yang dilakukan dengan nilai AS dan TAS. Nilai AS diperoleh melalui kuisioner yang ditunjukkan kepada responden yaitu manajemen, PT. Nutrifood Indonesia yang dianggap memiliki pengetahuan mengenai perkembangan unit usaha. Berikut ini merupakan hasil dari penilaian matriks QSPM.

Tabel 2. Peringkat strategi berdasarkan QSPM

Urutan	Strategi	Nilai TAS (<i>Total Attractiveness Score</i>)
1	Meningkatkan kreatifitas (WT-2)	6,996
2	Menetapkan strategi harga pasar untuk menghadapi persaingan (ST-1)	6,830
3	Meningkatkan kualitas produk (SO-2)	6,577
4	Mempertahankan dan meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan (SO-2)	6,386
5	Meningkatkan promosi (ST-2)	6,278
6	Meningkatkan kepuasan konsumen untuk menjaga retensi konsumen (WT-1)	6,041
7	Menangkap peluang dari gaya hidup dan loyalitas konsumen dalam memenangkan persaingan dengan kompetitor (WO-1)	5,605
8	Meningkatkan protokol kesehatan (WO-2)	5,279

Berdasarkan hasil analisis QSPM dapat dilihat strategi terbaik yang dapat dilakukan saat ini adalah pengembangan produk dengan cara meningkatkan kreatifitas. Strategi ini dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan penjualan serta upaya untuk menghadapi tingkat persaingan yang tinggi, dengan nilai Total Attractiveness Score (TAS) tertinggi, yaitu sebesar 6,996.

6. Penutup Kesimpulan

1. Kekuatan utama ialah memiliki kualitas produk yang terjamin dan cocok dikonsumsi pada masa pandemi Covid-19. Kelemahan utama ialah pengiriman produk kurang tepat waktu imbas kebijakan PSBB di masa pandemi Covid-19. Peluang utama ialah memenuhi kebutuhan Vitamin C dan D masyarakat di masa pandemi Covid-19. Dan Ancaman utama ialah melemahnya daya beli konsumen imbas turunnya perekonomian di masa pandemi Covid 19.
2. Hasil Analisis matriks SWOT menghasilkan sembilan alternatif strategi yang dapat digunakan sebagai upaya pengembangan usaha, yaitu: (1) Mempertahankan dan Meningkatkan kualitas layanan kepada pelanggan (2) Meningkatkan kualitas produk (3) Menangkap peluang dari gaya hidup dan loyalitas konsumen dalam memenangkan persaingan dengan kompetitor (4) Meningkatkan protokol kesehatan (5) Menetapkan strategi harga pasar untuk menghadapi persaingan (6) Meningkatkan promosi (7) Meningkatkan kepuasan konsumen untuk menjaga retensi konsumen (8) Meningkatkan kreatifitas.
3. Hasil analisis matriks QSPM menunjukkan bahwa strategi terbaik yang harus dilakukan PT. Nutrifood Indonesia adalah mengembangkan produk dengan cara meningkatkan kreatifitas. Strategi ini dilakukan sebagai upaya untuk meningkatkan penjualan serta upaya untuk menghadapi tingkat persaingan yang tinggi, dengan nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) tertinggi, yaitu sebesar 6,996.

Saran

1. PT. Nutrifood Indonesia dapat meningkatkan kreatifitas produk dan inovasi dalam menghadapi persaingan usaha sejenis.
2. PT. Nutrifood Indonesia dapat melakukan penyesuaian kondisi internal usaha terlebih dahulu. Penyesuaian tersebut seperti melakukan pembenahan manajemen perusahaan serta pembagian tugas berdasarkan kemampuan untuk kelancaran proses produksi dimasa pandemi Covid 19.
3. Memanfaatkan peluang utama yang dimiliki PT. Nutrifood Indonesia yaitu memenuhi kebutuhan Vitamin C dan D masyarakat di masa pandemi Covid-19, guna mendapatkan profit sebagai upaya perusahaan dalam menghadapi masa sulit pandemi Covid-19.

Daftar Pustaka

- Alamanda, D. T., Anggadwita, G., Raynaldi, M., Novani, S., & Kijima, K. (2019). Designing Strategies using IFE, EFE, IE, and QSPM analysis: Digital Village Case. *The Asian Journal of Technology Management*, Vol. 12 (1), 48-57.
- David, F. R. (2010). *Strategic Management. Manajemen Strategis. Edisi Keduabelas, Buku Satu*. Jakarta: Salemba Empat.
- Doremalen, N. V., Bushmaker, T., Morris, D. H., Holbrook, M. G., Gamble, A., Williamson, B. N., Tamin, A., Harcourt, J. L., Thornburg, N. J., Gerber, S. I., Lloyd-Smith, J. O., de Wit, E., & Munster, V. J. (2020). Aerosol and Surface Stability of SARS-CoV-2 as Compared with SARS-CoV-1. *The New England journal of medicine*, [online] Vol. 382 (16), Hal. 1564–1567.
Diakses pada: <https://doi.org/10.1056/NEJMc2004973>
- Erlich. (2020). *COVID-19 (Novel Coronavirus)*. Diakses pada: <https://www.dynamed.com/condition/covid-19-novel-coronavirus/>
- Fandy, T. (2009). *Strategi Pemasaran Jasa*. Yogyakarta: CV. Andi
- Haekal, J., Hanum, B., & Prasetyo, D. E. P. (2020). Application of Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) For Determination of Alternative Strategies in Food and Beverage SMES in Bogor Indonesia. *Journal of Scientific and Engineering Research*. Vol. 7 (7), 137-145.
- Husein, U. (2008). *Strategic Management In Action*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2008). *Prinsip-prinsip pemasaran. Jilid 1. Edisi Keduabelas*. Jakarta: Erlangga.
- Mas, E., Agustina, F., & Pranoto, Y. S. (2018). Strategi Pemasaran Usaha Kecil Menengah Kerajinan Rotan yang Berbasis Potensi Lokal (Studi Kasus : Di Desa Delas Kecamatan Air Gegas Kabupaten Bangka Selatan). *Jurnal PASTI*, Vol. XII (3), 339 – 348
- Prayudi, I., Wisnubroto, P., & Susetyo, J. (2019). Analisis strategi pemasaran Eva Boutique dengan metode SWOT dan QSPM. *Jurnal REKAVASI*, Vol. 7 (2), 33-40.
- Rangkuti, F. (2015). *ANALISIS SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

- Safitri, S. & Almahdy, I. (2017). Studi Perencanaan Strategis Dengan Pendekatan QSPM pada Industri Minuman Sari buah. *Jurnal Pasti*. Vol. XII (3), 272-282.
- Setyorini, H., Effendi M., & Santoso I. (2016). Analisa strategi pemasaran menggunakan matriks SWOT dan QSPM (Studi kasus: Restoran WS soekarno Hatta Malang). *Jurnal Teknologi dan manajemen agroindustri: Universitas Brawijaya Malang*, Vol 5 (1), 46-53.
- Soekresno. (2000). *Management Food and Beverage, Service Hotel*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka.
- Sugiyono. (2009). *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Supranto, J. (2003). *Metode Riset Aplikasi Dalam Pemasaran. Edisi Revisi Ketujuh*. Yogyakarta: Rineka Cipta.
- Swasta, B. & Irawan. (2008). *Manajemen Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Liberty Tavana, M., & Neyestani, M. S. (2018). Neighborhood Environment Quality Improvement with Community Participation Approach and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Technique (Case study: Cyrus Neighborhood, Tehran, Iran). *International Journal of Architecture and Urban Development*, Vol. 8 (1), 11-24.
- Tehrani, M. M. E. (2017). Analyzing Strategic Factors Associated with Issuance of Environmental Liability Insurance Policy in Developing Countries using SWOT and QSPM. *International Journal of Environmental Science and Development*, Vol. 8 (5), 359-365
- Waluko, M. I., & Pangemanan, S.A. (2015). Developing Competitive Strategic Model Using Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) Approach for Handicrafts Ceramic Industry in Pulutan, Minahasa. *Journal International Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 211, 688-695.
- WHO. (2020). *Pertanyaan jawaban terkait COVID-19 untuk publik*. Diakses pada: <https://www.who.int/indonesia/news/novel-coronavirus/qa-for-public>
- Wibowo, D. H., Arifin, Z., & Sunarti. (2015). Analisis strategi pemasaran untuk meningkatkan daya saing UMKM (Studi pada Batik Diajeng Solo). *Jurnal Fakultas ilmu administrasi : Universitas Brawijaya Malang*, Vol 29 (1), 59-66.
- Wijayanti, T. (2017). *Marketing Plan Dalam Bisnis*. Jakarta: PT Elex Media Komputindo. Yumanda, S. (2009). *Strategi Pemasaran Keripik Singkong Industri rumah Tangga Cap Kelinci di Tanjung Morawa Kabupaten Deli Serdang*. [Skripsi] Universitas Sumatra Utara Medan.