



**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN MAKANAN
TRADISIONAL**
(Studi Kasus Pada *Home Industry* Rengginang Halimatus
Sa'diyah Kalibaru Di Kabupaten Banyuwangi)

ANALYSIS MARKETING STRATEGY TRADITIONAL FOOD
(Case Study At Home Industry Rengginang Halimatus Sa'diyah Kalibaru In
Banyuwangi Regency)

SKRIPSI

Oleh:

Arik Adi Wijaya
NIM : 090810201168

UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI
2013



**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN MAKANAN
TRADISIONAL**
(Studi Kasus Pada *Home Industry* Rengginang Halimatus
Sa'diyah Kalibaru Di Kabupaten Banyuwangi)

ANALYSIS MARKETING STRATEGY TRADITIONAL FOOD
(Case Study At Home Industry Rengginang Halimatus Sa'diyah Kalibaru In
Banyuwangi Regency)

SKRIPSI

Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember

Oleh:

Arik Adi Wijaya
NIM : 090810201168

UNIVERSITAS JEMBER
FAKULTAS EKONOMI

2013

KEMENTERIAN PENDIDIKAN DAN KEBUDAYAAN
UNIVERSITAS JEMBER - FAKULTAS EKONOMI

SURAT PERNYATAAN

Nama : Arik Adi Wijaya
NIM : 090810201168
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran
Judul : Analisis Strategi Pemasaran Makanan Tradisional (Studi Kasus Pada *Home Industry* Rengginang Halimatus Sa'diyah Kalibaru Di Kabupaten Banyuwangi)

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sebenar-benarnya bahwa Skripsi yang saya buat adalah benar-benar hasil karya sendiri, kecuali apabila dalam pengutipan substansi disebutkan sumbernya, dan belum pernah diajukan pada institusi manapun, serta bukan karya jiplakan milik orang lain. Saya bertanggungjawab atas keabsahan dan kebenaran isinya sesuai dengan sikap ilmiah yang harus dijunjung tinggi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, tanpa adanya paksaan dan tekanan dari pihak manapun serta bersedia mendapat sanksi akademik jika ternyata dikemudian hari pernyataan yang saya buat ini tidak benar.

Jember, 20 Juni 2013

Yang menyatakan,

Arik Adi Wijaya

NIM : 090810201168

TANDA PERSETUJUAN

Judul Skripsi : ANALISIS STRATEGI PEMASARAN MAKANAN
TRADISIONAL (STUDI KASUS PADA *HOME
INDUSTRY* RENGGINANG HALIMATUS
SA'DIYAH KALIBARU DI KABUPATEN
BANYUWANGI)

Nama Mahasiswa : Arik Adi Wijaya
NIM : 090810201168
Jurusan : Manajemen
Konsentrasi : Manajemen Pemasaran
Disetujui Tanggal : 20 Juni 2013

Pembimbing I

Pembimbing II

Dr. Deasy Wulandari, S.E, M.Si

NIP. 19730908 200003 2 001

Dr. Nurhayati, S.E, MM

NIP. 19610607 198702 2 001

Menyetujui,

Ketua Jurusan Manajemen

Prof. Dr. Isti Fadah. S.E, M.Si

NIP. 19661020 199002 2 001

JUDUL SKRIPSI

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN MAKANAN TRADISIONAL
(Studi Kasus Pada *Home Industry* Rengginang Halimatus Sa'diyah Kalibaru Di
Kabupaten Banyuwangi)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh:

Nama : Arik Adi Wijaya

NIM : 090810201168

Jurusan : Manajemen

Konsentrasi : Manajemen Pemasaran

telah dipertahankan di depan panitia penguji pada tanggal:

28 Juni 2013

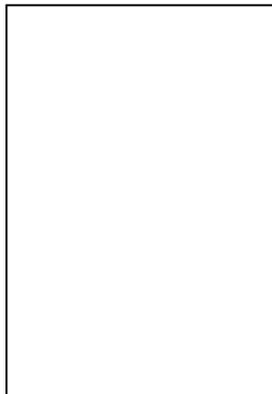
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima sebagai kelengkapan guna
memperoleh Gelar Sarjana Ekonomi pada Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

SUSUNAN TIM PENGUJI

Ketua : Sudaryanto, S.E, MBA, Ph.D : (.....)
196604081991031001

Sekretaris : Dr. Nurhayati, S.E, M.Si : (.....)
196106071987022001

Anggota : Dr. Deasy Wulandari, S.E, M.Si : (.....)
197309082000032001



Mengetahui/Menyetujui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Jember

Dr. M. Fathorrazi S.E, M.Si
NIP. 196306141990021001

PERSEMBAHAN

Skripsi ini saya persembahkan untuk :

1. Kedua orang tuaku, Bapak Ma'ad dan Ibu Sukartik tercinta dan tersayang.
2. Kakaku Uriadi, adik-adikku Muhammad Abdul Azis dan Indah Nur Aisah yang tercinta dan tersayang.
3. Almamater Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang kubanggakan.

MOTTO

Cukuplah Allah (menjadi penolong) bagi kami dan Allah sebaik-baik pelindung

(Q.S. Ali Imron : 173)

Barang siapa menghendaki (kebahagiaan) di dunia hendaklah dituntut dengan ilmu dan barang siapa menghendaki (kebahagiaan) di akhirat hendaklah dituntut dengan ilmu dan barang siapa menghendaki (kebahagiaan) dunia akhirat hendaklah dituntut dengan ilmu

(H.R. Ahmad)

Bahwa menuntut ilmu itu fardhu (wajib) bagi tiap-tiap orang Islam laki-laki dan perempuan

(H.R. Muslim)

Kita hanya perlu berikhtiar dan berdoa masalah rezeki Allah yang menentukan

(Arik Adi Wijaya)

Kesabaran adalah kekuatan bagi kita untuk menjaga mimpi dan tujuan hidup kita agar tetap hidup

(Arik Adi Wijaya)

Cobaan itu anugerah dari Allah maka janganlah berputus asa selama kita masih memiliki Allah

(Arik Adi Wijaya)

RINGKASAN

“Analisis Strategi Pemasaran Makanan Tradisional (Studi Kasus Pada *Home Industry Rengginang Halimatus Sa’diyah Kalibaru Di Kabupaten Banyuwangi*)”; Arik Adi Wijaya ; 090810201168 ; 2013 ; 81 halaman ; Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Produksi ritel makanan merupakan salah satu potensi *home industry* terbesar kedua setelah pertanian yang memiliki prospek dan peluang jangka panjang yang mampu menyerap tenaga kerja di daerah. *Home industry* ini juga diyakini memiliki pertumbuhan yang cukup pesat untuk mengembangkan potensi produk makanan tradisional yang tetap menjadi tulang punggung perekonomian masyarakat secara keseluruhan. Bisnis ritel makanan saat ini banyak dikembangkan oleh para pengusaha di berbagai daerah di Indonesia karena dianggap mampu mendatangkan keuntungan yang besar. *Home industry* rengginang adalah merupakan salah satu ritel makanan yang termasuk dalam makanan tradisional. Jenis ritel makanan ini dapat memberikan keuntungan yang cukup besar, karena dalam menjalankan bisnis ini tidak membutuhkan modal besar akan tetapi memiliki nilai ekonomis dan keuntungan yang cukup tinggi. *Home industry* rengginang menjadi salah satu bisnis ritel makanan yang mempunyai pengaruh besar bagi peningkatan kesejahteraan ekonomi rakyat. Rengginang yang merupakan makanan khas dari madura adalah sejenis kerupuk tebal yang terbuat dari nasi atau beras ketan yang dikeringkan dengan cara dijemur lalu digoreng dalam jumlah yang banyak. Potensi besar yang dimiliki *home industry* rengginang ini belum mampu dimanfaatkan dengan baik oleh para pengusaha yang menjalankan usaha di industri tersebut, karena masih banyak dari mereka yang belum memperoleh dampak ekonomi yang signifikan dari usaha yang dijalankannya tersebut.

Home Industry Halimatus Sa’diyah adalah merupakan salah satu produsen makanan tradisional rengginang. Selama kurang lebih 30 tahun usaha ini dijalankan *home industry* ini belum menunjukkan perkembangan dan dampak ekonomi yang signifikan terhadap kemajuan usahanya. Hal ini dapat dilihat dari rendahnya kapasitas produksi, terbatasnya wilayah distribusi, minimnya omset penjualan yang diperoleh, minimnya sarana prasarana yang dimiliki dan lain sebagainya yang terbilang masih sangat rendah untuk sebuah usaha yang sudah berjalan selama berpuluh-puluh tahun, ditambah semakin ketatnya persaingan dalam memperebutkan pasar dengan para produsen ritel makanan modern, sehingga perlu bagi perusahaan untuk melakukan evaluasi terhadap lingkungan internal dan eksternal perusahaannya agar mampu menentukan strategi yang sesuai untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat dan mampu mengembangkan usahanya.

Tujuan dari penelitian ini adalah (1) mengkaji strategi pemasaran yang selama ini telah diterapkan oleh *Home Industry* Halimatus Sa’diyah dalam memasarkan produk rengginangnya. (2) Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang mempengaruhi strategi pemasaran pada pemasaran rengginang *Home Industry* Halimatus Sa’diyah. (3) Merumuskan dan menetapkan alternatif strategi pemasaran yang

sesuai untuk diterapkan oleh *Home Industry* Halimatus Sa'diyah dalam memasarkan produk rengginangnya.

Data dan informasi penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder. Pemilihan responden dilakukan secara *purposive*. Alat analisis yang digunakan adalah matrik EFE (*Eksternal Factor Evaluation*), matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*), matrik SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats*), matrik IE (*Internal-External*) dan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

Hasil dari perhitungan matrik IFE diperoleh total skor sebesar 2,380 dengan kekuatan utama perusahaan adalah produk yang berkualitas (skor 0,308) dan kelemahan utama perusahaan adalah minimnya modal yang dimiliki (skor 0,074). Hasil dari perhitungan matrik EFE diperoleh total skor sebesar sebesar 2,943 dengan Peluang utama dari perusahaan adalah tingginya loyalitas konsumen terhadap produk perusahaan (skor 0,291) dan Ancaman utama dari perusahaan adalah banyaknya produk substitusi (skor 0,288). Hasil dari penilaian matrik IE menempatkan perusahaan pada posisi sel V yaitu strategi menjaga dan mempertahankan.

Hasil analisis SWOT menghasilkan 8 alternatif strategi yang dapat dipilih oleh perusahaan yaitu: 1) Mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen. 2) Menjalin kerjasama dengan agen distributor yang potensial untuk menambah pangsa pasar. 3) Memanfaatkan lokasi yang strategis untuk menarik pelanggan yang potensial. 4) Menciptakan produk dengan bentuk dan cita rasa yang baru. 5) Mejalankan sistem manajemen organisasi internal perusahaan. 6) Membangun atau menyewa kios di tempat-tempat yang strategis untuk meningkatkan penjualan. 7) Melakukan kegiatan promosi dan iklan untuk menarik pelanggan potensial dan memperluas daerah pemasaran. 8) Membangun dan mengembangkan usaha patungan (*Joint Venture*) dengan pihak yang menyediakan modal dan bahan baku untuk meningkatkan kapasitas produksi.

Berdasarkan hasil analisis matrik QSPM, dari delapan alternatif strategi yang ada terdapat satu alternatif strategi yang diprioritaskan untuk dilakukan oleh perusahaan yaitu mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen dengan skor TAS sebesar 6,445

SUMMARY

"Analysis Marketing Strategy Traditional Food (Case Study At Home Industry Rengginang Halimatus Sa'diyah Kalibaru In Banyuwangi Regency)" ; Arik Adi Wijaya ; 090810201168 ; 2013 ; 81 pages, Department of Management, Faculty of Economics, University of Jember.

Retail food production is one of the potential of the home industry is the second largest after the agricultural prospects and long-term opportunities that are able to absorb the workforce in the area. Home industry is also believed to have a fairly rapid growth to develop the potential of traditional food products remains the backbone of the economy of the community as a whole. Food retail business currently many developed by entrepreneurs in various areas in Indonesia because it is considered capable of bringing great benefits. Rengginang is a Home industry is one of the retail food included in traditional food. This type of retail food can provide considerable advantages, as in running this business does not require a large capital but have economic value and profits high. Home industry rengginang became one of the retail food business has a major influence for increased economic prosperity of the people. Rengginang which is a speciality of the island is a kind of thick crackers made from rice or glutinous rice that is dried by means of dried and fried in great numbers. The potential of the home industry rengginang it hasn't been able to put to good use by the entrepreneurs who run businesses in the industry, because there are still many of them who have not gained significant economic impact of the businesses that was run.

Home Industry Halimatus Sa'diyah is one of the traditional rengginang food manufacturers. For approximately 30 years in this business is run this home industry has not shown progress and significant economic impact on the progress of his efforts. It can be seen from the low production capacity, limited area of distribution, lack of sales gained, lack of infrastructure, and so forth that is still very low for a business that has been running for decades, plus the more intense competition in the markets for retail food producers, so the need for companies to conduct an evaluation of the internal and external environment of the company to be able to determine the appropriate strategy to deal with the increasingly tight competition and was able to develop his business.

The purpose of this study is to (1) assess the marketing strategy that had been adopted by Home Industry Halimatus Sa'diyah in market rengginang. (2) Identify and analyze the environmental factors internal and external company that affect marketing strategies on marketing a Home Industry Halimatus rengginang Sa'diyah. (3) Formulating and establishing alternative marketing strategies appropriate to the Home Industry Halimatus Sa'diyah in market rengginang.

Data and information research consists of primary data and secondary data. The selection of respondents is purposive. Analysis tool used was EFE matrix (External Factor Evaluation), IFE matrix (Internal Factor Evaluation), SWOT matrix (Strengths, Industry, Opportunities, and Threats), IE matrix (Internal-External) and QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix).

The result of the calculation IFE matrix acquired a total score of 2,380 with main power company is a quality product (score .308) and weakness of the main company is lack of capital owned (score 0,074). The result of the calculation EFE matrix retrieved a total score of \$ 2,943 with opportunities of the company is the high loyalty of consumers to the company's products (based on 0,291) and the main Threats from the company's many product substitution (score 0,288). The result of the assessment IE matrix put the company in position of cells V strategies to keep and maintain.

SWOT analysis results generate alternative strategies that may 8 was selected by the company, namely: 1) Maintaining price and improve product quality to increase customer satisfaction and loyalty of consumers. 2) Partnership with the agent of potential distributors to increase market share. 3) Utilizing a strategic location to attract potential customers. 4) Creates products with shape and flavour. 5) Perform the internal organization management system of the company. 6) To build or rent a kiosk at strategic places to increase sales. 7) Conducting promotions and advertising to attract potential customers and expand marketing. 8) Establish and develop a joint venture with those who provide the capital and raw materials to increase production capacity.

Based on the results matrix analysis of alternatives, QSPM strategies there are one alternative strategy that prioritized to be made by the company that maintains the prices and improve the quality of products to increase customer satisfaction and loyalty with a TAS of 6,445.

PRAKATA

Puji syukur Alhamdulillah kehadiran Allah SWT atas berkat rahmat, hidayah dan karuniaNya yang diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Strategi Pemasaran Makanan Tradisional (Studi Kasus Pada *Home Industry* Rengginang Halimatus Sa’diyah Kalibaru Di Kabupaten Banyuwangi)”. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan program studi strata 1 (S1) pada Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.

Penulis menyadari bahwa dalam penulisan skripsi ini masih banyak kekurangan dan jauh dari kesempurnaan, baik karena keterbatasan ilmu maupun kemampuan yang dimiliki penulis, tetapi berkat pertolongan ALLAH SWT serta dorongan semangat dari semua pihak akhirnya penulisan skripsi ini mampu terselesaikan. Dalam penyusunan Skripsi ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, oleh karena itu penulis ingin menyampaikan terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Bapak Dr. M. Fathorrazi, SE, M.Si selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
2. Ibu Prof. Dr. Istifadah. SE, M.Si selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
3. Ibu Dr. Deasy Wulandari, SE, M.Si selaku Dosen Pembimbing I dan Ibu Nurhayati, SE, MM selaku Dosen Pembimbing II yang telah dengan sabar memberikan dorongan semangat, bimbingan, pengarahan serta saran sehingga skripsi ini mampu terselesaikan.
4. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Jember yang telah membimbing sampai akhirnya penulis dapat menyelesaikan studi. Serta karyawan dan staff Fakultas Ekonomi Universitas Jember.
5. Kedua Orang Tuaku, Bapak Ma’ad dan Ibu Sukartik tercinta dan tersayang, yang selalu dengan tulus menyayangi, membesarkanku, mendidikku, dan memberikan semangat luar biasa untukku serta selalu mendoakan yang terbaik untukku.

6. Kakakku Uriadi, adik-adikku Mohammad Abdul Aziz dan Indah Nur Aisah yang tercinta dan tersayang yang selalu menghiburku, dan memberikan semangat luar biasa untukku.
7. Bapak dan Ibu Kadir Bachdar selaku pemilik dan pengelola *Home Industry* Halimatus Sa'diyah yang telah memberikan kesempatan, data, dan ijin untuk menjadi obyek dalam penelitian ini.
8. Sahabat dan teman-teman Manajemen 2009 Fakultas Ekonomi, Zein, Ari, Lina, Aan, Ula, Tika, Reza, Mifta, Nindy, Icha, Syuhada, Anwar, Farid, Ririn, Oky, Robi, Habibi, Tauhid, Candra, dan semuanya.
9. Keluarga Kost Jawa 6 No.3, Bapak dan Ibu Soetardji, Andre, Ardi, Ferdi, Samsul, Uzix, Yofi, Luber, Zaki, dan Dika.
10. Semua pihak yang telah membantuku dalam menyelesaikan skripsi ini, terimakasih untuk doa dan bantuannya.

Semoga Allah selalu memberikan Hidayah dan Rahmat kepada semua pihak yang telah tulus ikhlas membantu dan mendoakan keberhasilan untuk saya, yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, saya sampaikan penghargaan dan terimakasih yang sebesar-besarnya. Semoga Skripsi ini bermanfaat dan memberikan pengetahuan bagi yang membacanya, Amin.

Jember, 20 Juni 2013

Penulis

DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|----------------|
| HALAMAN SAMPUL | i |
| HALAMAN JUDUL | ii |
| HALAMAN PERNYATAAN | iii |
| HALAMAN PERSETUJUAN | iv |
| HALAMAN PENGESAHAN | v |
| HALAMAN PERSEMBAHAN | vi |
| MOTTO | vii |
| RINGKASAN | viii |
| <i>SUMMARY</i> | x |
| PRAKATA | xii |
| DAFTAR ISI | xiv |
| DAFTAR TABEL | xvii |
| DAFTAR GAMBAR | xviii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xix |
| BAB 1. PENDAHULUAN | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Perumusan Masalah | 5 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 6 |
| 1.4 Manfaat Penelitian | 7 |
| | |
| BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA | 8 |
| 2.1 Kajian Teoritis..... | 8 |
| 2.1.1 Pemasaran | 8 |
| 2.1.2 Strategi Pemasaran | 9 |
| 2.1.3 Analisis Lingkungan Perusahaan | 11 |
| 2.1.4 Matrik <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE) dan Matrik <i>External</i> <i>Factor Evaluation</i> (EFE) | 14 |
| 2.1.5 Matrik Internal-Eksternal (IE Matrik) | 15 |

| | |
|---|-----------|
| 2.1.6 Analisis SWOT | 15 |
| 2.1.7 Matrik QSPM | 16 |
| 2.2 Kajian Empiris | 17 |
| 2.3 Kerangka Konseptual Penelitian | 19 |
| | |
| BAB 3. METODE PENELITIAN..... | 21 |
| 3.1 Rancangan Penelitian | 21 |
| 3.2 Objek Penelitian | 21 |
| 3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian | 21 |
| 3.4 Metode Pengumpulan Data | 22 |
| 3.5 Definisi Operasional Variabel..... | 22 |
| 3.6 Metode Analisis Data | 25 |
| 3.6.1 Analisis Matrik IFE dan matrik EFE | 25 |
| 3.6.2 Matrik IE (Internal – Eksternal)..... | 28 |
| 3.6.3 Matrik SWOT | 29 |
| 3.6.4 Matrik QSPM | 30 |
| 3.7 Kerangka Pemecahan Masalah | 32 |
| | |
| BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN | 34 |
| 4.1 Hasil Penelitian | 34 |
| 4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan | 34 |
| 4.1.2 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Perusahaan..... | 35 |
| 4.2 Pembahasan | 47 |
| 4.2.1 Strategi Pemasaran <i>Home Industry</i> Halimatus Sa'diyah | 47 |
| 4.2.2 Identifikasi dan Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal <i>Home Industry</i> Halimatus Sa'diyah | 48 |
| 4.2.3 Perumusan dan Penetapan Alternatif Strategi <i>Home Industry</i> Halimatus Sa'diyah | 51 |

| | |
|--|----|
| BAB V. SIMPULAN DAN SARAN | 58 |
| 5.1 Simpulan | 58 |
| 5.2 Saran | 59 |
| DAFTAR PUSTAKA | 61 |
| LAMPIRAN | 62 |

DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|---|----------------|
| 2.1 Penyajian Rangkuman Penelitian Sebelumnya | 18 |
| 3.1 Analisis Matrik IFE | 26 |
| 3.2 Analisis Matrik EFE..... | 27 |
| 3.3 Matrik SWOT | 29 |
| 3.4 Matrik QSPM..... | 31 |
| 4.1 Rumusan kekuatan dan kelemahan <i>Home Industry</i> Halimatus Sa'diyah..... | 39 |
| 4.2 Rumusan peluang dan ancaman <i>Home Industry</i> Halimatus Sa'diyah .. | 47 |
| 4.3 Hasil analisis matrik IFE <i>Home Industry</i> Halimatus Sa'diyah | 48 |
| 4.4 Hasil analisis matrik EFE <i>Home Industry</i> Halimatus Sa'diyah | 50 |
| 4.5 Matrik SWOT pada <i>Home Industry</i> Halimatus Sa'diyah | 53 |
| 4.6 Peringkat alternatif strategi pemasaran <i>Home Industry</i> Halimatus Sa'diyah..... | 56 |

DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|--|----------------|
| 2.1 Kerangka Konseptual | 20 |
| 3.1 Matrik IE (Internal-Eksternal)..... | 28 |
| 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah | 32 |
| 4.1 Hasil Matrik IE Home Industry Halimatus Sa'diyah | 52 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | Halaman |
|---|----------------|
| Lampiran 1. Kuisisioner | 62 |
| Lampiran 2. Penilaian Bobot dan Rating Faktor Strategi Internal..... | 70 |
| Lampiran 3. Penilaian Bobot dan Rating Faktor Strategi Eksternal | 73 |
| Lampiran 4. Hasil pengisian kuisisioner QSPM untuk menentukan <i>Attractive Score (AS)</i> | 76 |
| Lampiran 5. Hasil Analisis Matrik QSPM <i>Home Industry</i> Halimatus Sa'diyah | 80 |

BAB 1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pertumbuhan ekonomi dan perubahan lingkungan yang cepat, mengharuskan perusahaan untuk secara kontinyu memantau dan menyesuaikan diri terhadap perubahan pasar. Perusahaan harus lebih kreatif dalam merancang dan memutuskan misi bisnis dan strategi pemasaran yang akan diterapkan di lapangan untuk bisa mengantisipasi berbagai macam perubahan yang akan terjadi, serta dapat terus berkompetisi dan bergerak searah dengan keinginan konsumen, karena pada dasarnya fungsi perusahaan adalah memproduksi barang dan jasa yang dapat diterima konsumen sekaligus dapat memenuhi keinginan konsumen, dengan tujuan untuk memperoleh laba sesuai dengan keinginan perusahaan dan untuk mencapai tujuan tersebut perusahaan harus melakukan kegiatan pemasaran terhadap produk dan jasa yang dihasilkannya.

Pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok yang dilakukan oleh perusahaan untuk menghadapi persaingan dan mempertahankan kelangsungan hidup usahanya agar bisa terus berkembang dan memperoleh laba sesuai dengan keinginan perusahaan. Pemasaran adalah proses sosial dan manajerial di mana pribadi atau organisasi memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran nilai dengan yang lain (Kotler dan Armstrong, 2008:6). Disisi lain karena persaingan usaha yang semakin kompetitif dan bervariasi, perusahaan harus memiliki strategi yang handal untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Rahmady dan Andi (2007:1), strategi adalah sebuah rencana yang disatukan, luas, dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi. Sedangkan manajemen strategi sendiri dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi

keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya (David, 2010:5).

Strategi yang jelas dan tegas akan dapat merumuskan perkiraan terhadap perubahan lingkungan secara cepat dan tepat, baik yang menyangkut aspek-aspek internal maupun eksternal perusahaan sehingga perusahaan dapat mengambil tindakan lebih dini terhadap perubahan-perubahan tersebut. Penentuan strategi yang baik dalam menghadapi persaingan di pasar adalah salah satu kunci sukses perusahaan dalam memasarkan barang dan jasa yang dimilikinya. Salah satu dunia usaha yang saat ini tingkat persaingannya mengalami peningkatan dari tahun ke tahun adalah produksi ritel makanan.

Produksi ritel makanan merupakan salah satu potensi *home industry* terbesar kedua setelah pertanian yang memiliki prospek dan peluang jangka panjang yang mampu menyerap tenaga kerja di daerah. *Home industry* ini memiliki pertumbuhan yang cukup pesat untuk mengembangkan potensi produk makanan tradisional yang tetap menjadi tulang punggung perekonomian masyarakat secara keseluruhan. Bisnis ritel makanan saat ini banyak di kembangkan oleh para pengusaha di berbagai daerah di Indonesia karena dianggap mampu mendatangkan keuntungan yang besar dari sektor ini (<http://mohammadtakdirilahi.blogspot.com>).

Indonesia adalah merupakan negara yang memiliki keanekaragaman jenis kuliner yang dapat dikembangkan menjadi sebuah *home industry* diberbagai daerah di Indonesia. Hal ini mengindikasikan bahwa Indonesia memiliki potensi yang besar pada bisnis ritel makanan yang menjadi makanan khas dan keistimewaan dari berbagai daerah yang ada di Indonesia. Potensi ritel makanan yang besar tersebut dapat dijadikan sebuah peluang untuk mengembangkan produk rumah tangga (*home industry*) menjadi sebuah bisnis oleh-oleh makanan khas bagi para wisatawan lokal maupun wisatawan asing.

Home industry rengginang adalah merupakan salah satu ritel makanan yang termasuk dalam makanan tradisional. Jenis ritel makanan ini dapat memberikan keuntungan yang cukup besar, karena dalam menjalankan bisnis ini tidak

membutuhkan modal besar akan tetapi memiliki nilai ekonomis dan keuntungan yang cukup tinggi. *Home industry* rengginang menjadi salah satu bisnis ritel makanan yang mempunyai pengaruh besar bagi peningkatan kesejahteraan ekonomi rakyat. Rengginang yang merupakan makanan khas dari madura adalah sejenis kerupuk tebal yang terbuat dari nasi atau beras ketan yang dikeringkan dengan cara dijemur lalu digoreng dalam jumlah yang banyak. Akan tetapi, potensi besar yang dimiliki *home industry* rengginang ini belum mampu dimanfaatkan dengan baik oleh para pengusaha yang menjalankan usaha di industri tersebut, karena masih banyak dari mereka yang belum memperoleh dampak ekonomi yang signifikan dari usaha yang dijalankannya tersebut.

Home Industry Halimatus Sa'diyah adalah merupakan salah satu produsen makanan tradisional rengginang yang didirikan sekitar tahun 1980-an. Selama kurang lebih 30 tahun usaha ini dijalankan *home industry* ini belum menunjukkan perkembangan dan dampak ekonomi yang signifikan terhadap kemajuan usahanya. Hal ini dapat dilihat dari masih terbatasnya wilayah distribusi yang dimiliki yang hanya meliputi kecamatan Kalibaru dan kota-kota di sekitarnya, kapasitas produksi yang sangat terbatas yang hanya mampu memproduksi rengginang dalam sehari tidak lebih dari 5 Kg, omset penjualan yang terbilang masih sangat rendah hanya berkisar Rp. 3.000.000 perbulannya, dan minimnya sarana prasarana yang dimiliki karena hanya menggunakan alat-alat tradisional untuk memproduksi rengginang dan menggunakan tempat seadanya untuk menjemur dan menyimpan rengginang tersebut. Metode pemasaran yang dipakai *home industry* ini juga masih terbilang sangat sederhana yaitu hanya dengan metode *mouth to mouth* untuk mempromosikan produknya dan penjualannya dilakukan dengan menitipkan produknya ke toko-toko dan *minimarket* yang ada di pasar daerah Kalibaru dan ke toko pusat oleh-oleh makanan khas di kota-kota yang ada di sekitar kecamatan Kalibaru, namun kebanyakan pembeli membelinya langsung ke *home industry* tersebut. Persoalan yang menjadi masalah bagi pemasaran produk dan pengembangan usaha *home industry* ini yaitu minimnya pengetahuan pemilik *home industry* tersebut akan sistem manajemen, minimnya modal yang dimiliki, pemasaran dan pendistribusian produk yang kurang

maksimal karena tidak ada usaha untuk meningkatkan pemasaran produknya dengan memperbanyak jalur distribusi dan promosi, pengetahuan akan sistem pencatatan dan pembukuan perusahaan yang belum optimal, minimnya alat operasional produksi khususnya alat-alat produksi modern yang dapat mendukung kelancaran produksi dan pemasaran di lapangan, serta sedikitnya variasi produk yang dihasilkan baik dari segi bentuk, rasa dan kemasan. Selain itu, lebih konsumtifnya masyarakat sekarang terhadap makanan-makanan modern dibandingkan dengan makanan tradisional menjadikan pemilik menjadi lebih kesulitan untuk memasarkan rengginangnya tersebut, karena masyarakat sekarang menganggap makanan modern adalah *lifestyle* mereka yang dapat meningkatkan *prestise* bagi kehidupan mereka dan menganggap makanan tradisional sebagai makanan yang ketinggalan zaman terutama bagi masyarakat perkotaan. Banyaknya produsen ritel makanan yang memproduksi makanan modern baik yang berasal dari dalam maupun luar negeri seperti aneka makanan ringan atau *snack*, aneka makanan cepat saji, aneka roti, aneka donat, dan lain sebagainya serta diresmikannya kebijakan perdagangan bebas Asean (AFTA) turut menjadi ancaman bagi perusahaan dan membuat persaingan semakin ketat dalam memperebutkan pasar.

Persaingan yang semakin ketat dalam memperebutkan pasar serta keinginan perusahaan untuk mengembangkan usahanya, mengharuskan perusahaan untuk melakukan analisis strategi pemasaran yang sesuai untuk mengatasi permasalahan tersebut dengan berbagai tahapan dan alat-alat analisis yang ada dalam strategi pemasaran. Tahap pertama yaitu tahap input, digunakan untuk meringkas informasi dasar mengenai keadaan internal dan eksternal perusahaan yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Alat analisis yang digunakan dalam tahap ini adalah matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*) yang digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan diantara area tersebut dan matrik EFE (*External Factor Evaluation*) yang digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial/budaya, demografi, politik/pemerintahan/hukum, alam, teknologi,

dan kompetitif (David, 2010:158). Tahap kedua yaitu tahap pencocokan, yang berfokus pada menciptakan alternatif strategi yang layak dengan mencocokkan faktor internal dan eksternal kunci yang ada pada tahap pertama. Alat analisis yang digunakan yaitu matrik IE (*Internal-External*) yaitu bertujuan untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat atau divisi unit bisnis yang lebih detail (Rangkuti, 2001:42) dan analisis SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*) adalah alat yang digunakan untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pemasaran. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara simultan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman (Rangkuti, 2001:18). Tahap terakhir yaitu tahap keputusan, mengambil keputusan tentang strategi terbaik dan paling cocok yang dimiliki perusahaan untuk diterapkan sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan dengan menggunakan input pada tahap pertama dan hasil pencocokan pada tahap kedua. Alat analisis yang digunakan yaitu matrik QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting internal dan eksternal yang diidentifikasi sebelumnya (David, 2010:351).

Hasil analisis strategi pemasaran ini diharapkan mampu untuk menetapkan strategi pemasaran yang tepat bagi perusahaan agar dapat terus bertahan dan mengembangkan suatu strategi bersaing yang sesuai untuk menghadapi segala kemungkinan perubahan-perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan. Melalui strategi pemasaran tersebut diharapkan *Home Industry* Halimatus Sa'diyah dapat meningkatkan daya saing dan meningkatkan area pemasarannya serta mengembangkan usahanya.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan hasil observasi dan wawancara dengan pemilik *Home Industry* Halimatus Sa'diyah ditemukan bahwa selama kurang lebih 30 tahun usaha ini dijalankan tetapi belum mampu memberikan dampak ekonomi yang signifikan

terhadap perkembangan usaha *Home Industry* Halimatus Sa'diyah ini. Hal ini dapat dilihat dari rendahnya kapasitas produksi, terbatasnya wilayah distribusi, rendahnya omset penjualan yang diperoleh, minimnya sarana prasarana yang dimiliki dan lain sebagainya yang terbilang masih sangat rendah untuk sebuah usaha yang sudah berjalan selama puluhan tahun, ditambah semakin ketatnya persaingan dalam memperebutkan pasar dengan para produsen ritel makanan modern dan menghadapi persaingan di pasar bebas, mengharuskan perusahaan untuk melakukan evaluasi terhadap lingkungan internal dan eksternal perusahaannya agar mampu menentukan strategi yang sesuai untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat dan mampu mengembangkan usahanya, maka berdasarkan uraian tersebut dapat dirumuskan beberapa pokok masalah yang akan diteliti yaitu:

- a. Bagaimana pelaksanaan strategi pemasaran yang selama ini diterapkan oleh *Home Industry* Halimatus Sa'diyah dalam memasarkan produk rengginangnya?
- b. Apa saja faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang mempengaruhi strategi pemasaran pada pemasaran rengginang *Home Industry* Halimatus Sa'diyah?
- c. Alternatif strategi pemasaran seperti apa yang dapat dipilih oleh *Home Industry* Halimatus Sa'diyah yang sesuai untuk diterapkan dalam memasarkan produk rengginangnya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan, maka penelitian ini bertujuan untuk :

- a. Mengkaji strategi pemasaran yang selama ini telah diterapkan oleh *Home Industry* Halimatus Sa'diyah dalam memasarkan produk rengginangnya.
- b. Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang mempengaruhi strategi pemasaran pada pemasaran rengginang *Home Industry* Halimatus Sa'diyah.

- c. Merumuskan dan menetapkan alternatif strategi pemasaran yang sesuai untuk diterapkan oleh *Home Industry* Halimatus Sa'diyah dalam memasarkan produk rengginangnya.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

- a. Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat dijadikan informasi dan referensi tambahan dan bahan pertimbangan sebagai bahan masukan bagi *Home Industry* Halimatus Sa'diyah dalam membuat keputusan tentang strategi pemasaran yang sesuai untuk perusahaan dalam meningkatkan pemasaran rengginangnya dan mengembangkan usahanya tersebut.

- b. Peneliti

Penelitian ini diharapkan dapat menambah ilmu dan wawasan tentang strategi pemasaran serta dapat mengetahui kenyataan di lapangan dan membandingkan teori serta menambah pengetahuan dan pengalaman dalam hal menyusun alternatif strategi pemasaran dalam menerapkan ilmu yang diperoleh selama kuliah.

- c. Akademisi

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi atau pengetahuan baru kepada pihak-pihak yang berkepentingan dan dapat bermanfaat sebagai bahan perbandingan untuk penelitian selanjutnya agar dapat menyusun skripsi secara lebih baik dan benar.

BAB 2. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kajian Teoritis

2.1.1 Pemasaran

Pemasaran adalah salah satu kegiatan pokok yang dilakukan oleh perusahaan dalam upaya mempertahankan kelangsungan hidup dan mengembangkan perusahaannya yaitu untuk memperoleh laba dari kegiatan perusahaannya. Berhasil tidaknya suatu perusahaan dalam pencapaian tujuan yang diinginkannya bergantung pada kemampuan perusahaan dalam menjalankan berbagai fungsi pada bidang dalam perusahaan, seperti bidang pemasaran, keuangan, produksi, dan manajemen maupun bidang-bidang lain yang dimilikinya, yang sekiranya memiliki pengaruh penting dalam menunjang keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan tersebut.

Pada umumnya pemasaran dipandang sebagai tugas untuk menciptakan, memperkenalkan, dan menyerahkan barang kepada konsumen baik konsumen perorangan maupun berkelompok. Definisi pemasaran itu sendiri adalah proses sosial dan manajerial di mana pribadi atau organisasi memperoleh memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran nilai dengan yang lain (Kotler dan Armstrong, 2008:6).

Di dalam pemasaran kunci untuk mencapai sasaran organisasi adalah perusahaan harus menjadi lebih efektif dibandingkan para pesaing dalam menciptakan, menyerahkan dan mengkomunikasikan nilai pelanggan kepada pasar sasaran yang terpilih. Perusahaan akan berhasil dengan baik apabila mereka secara cermat memilih sejumlah pasar sasarnya dan mempersiapkan program pemasaran yang dirancang sesuai dengan kebutuhan pelanggan untuk masing-masing pasar yang dituju. Bila perusahaan sudah mampu bekerjasama untuk melayani kebutuhan pelanggan, maka akan dihasilkan pemasaran yang terkoordinir, sehingga perusahaan akan mendapatkan keuntungan melalui kepuasan pelanggan yang merupakan tujuan akhir dari perusahaan.

2.1.2 Strategi Pemasaran

Manajemen strategi menurut Rahmady dan Andi (2007:1), adalah suatu tindakan manajerial yang mencoba untuk mengembangkan potensi perusahaan di dalam mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.

Pada umumnya perusahaan menempati posisi bersaing yang berbeda-beda. Dalam posisi bersaing ada beberapa strategi yang bisa diterapkan, yaitu:

a. Strategi Pemimpin Pasar (*Market Leader*)

Strategi pemimpin pasar adalah perusahaan yang diakui oleh yang bersangkutan sebagai pemimpin. Karakteristik dari pemimpin pasar adalah memiliki pangsa pasar yang terbesar dalam pasar produk yang relevan. Keunggulannya dari perusahaan ini adalah dalam hal pengenalan produk baru, perubahan harga, cakupan saluran distribusi dan intensitas promosi. Pada perusahaan yang masuk pada strategi pemimpin pasar, perusahaan selalu ingin menjadi nomer satu. Sikap ini mendorong mengembangkan pasar secara keseluruhan, melindungi pasar, dan memperluas pangsa pasar.

b. Strategi Penantang Pasar (*Market Challenger*)

Strategi penantang pasar adalah perusahaan nomer dua yang secara konstan mencoba untuk memperbesar pangsa pasar mereka, yang dalam usaha tersebut mereka berhadapan secara terbuka dan langsung dengan pemimpin pasar. Karakteristik penantang pasar adalah biasanya dilihat dari sudut volume penjualan dan laba serta berupaya menemukan kelemahan pihak pemimpin pasar atau perusahaan lainnya. Dan kemudian menyerangnya baik secara langsung maupun tidak langsung. Ada dua hal pokok yang perlu direncanakan dengan cermat oleh penantang pasar, yaitu menentukan lawan dan sasaran strategi dan memilih strategi penyerangan.

c. Strategi Pengikut Pasar (*Market Follower*)

Strategi pengikut pasar adalah perusahaan yang mengambil sikap tidak mengusik pemimpin pasar dan hanya berpuas dengan cara menyesuaikan diri terhadap kondisi-kondisi pasar. Perusahaan yang memakai strategi pengikut pasar

juga perlu merumuskan strategi untuk pertumbuhan dan berusaha agar tidak mengundang balasan dari perusahaan lain.

d. Strategi Penggarap Relung Pasar (*Market Nicher*)

Strategi penggarap relung pasar adalah strategi dimana perusahaan yang mengkhususkan diri melayani sebagian pasar yang diabaikan besaran dan menghindari bentuk penyerangan dengan perusahaan lain.

Menurut Rangkuti (2001:6), pada prinsipnya strategi dapat dikelompokkan berdasarkan tiga tipe strategi yaitu :

1. Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya strategi pengembangan produk, strategi penetapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar dan strategi mengenai keuangan, dan sebagainya.
2. Strategi investasi merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi misalnya apakah perusahaan melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali suatu divisi baru atau strategi divestasi, dan sebagainya.
3. Strategi bisnis sering disebut juga strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

Bauran pemasaran atau *marketing mix* adalah merupakan elemen utama di dalam strategi pemasaran yang terdiri dari empat variabel yaitu produk, harga, promosi, dan sistem distribusi yang merupakan sebuah inti dari sistem pemasaran dalam perusahaan. Bauran pemasaran merupakan alat merencanakan, melaksanakan, dan mengatur tujuan utama pemasaran dan strategi suatu organisasi. Penerapan bauran pemasaran sebagai alat dan fungsi pemasaran ditekankan untuk mempertukarkan nilai. Nilai yang dimaksud adalah sesuatu yang dibutuhkan oleh pihak tertentu dan diperlukan pengorbanan untuk mendapatkannya. Kotler dan Armstrong (2008:62-63) menerangkan bahwa bauran pemasaran meliputi:

a) Produk (*Product*)

Produk adalah kombinasi barang/jasa yang ditawarkan perusahaan kepada pasar sasaran.

b) Harga (*Price*)

Harga adalah jumlah uang yang harus dibayarkan pelanggan untuk memperoleh produk/jasa.

c) Distribusi atau Tempat (*Place*)

Tempat meliputi kegiatan perusahaan yang membuat produk/jasa tersedia bagi pelanggan sasaran.

d) Promosi (*Promotion*)

Promosi adalah aktivitas yang menyampaikan manfaat produk/jasa dan membujuk pelanggan untuk membelinya.

2.1.3 Analisis Lingkungan Perusahaan

Analisis lingkungan perusahaan terbagi menjadi dua yaitu analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal.

a. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal ini diperlukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan bersaing. Menurut David (2010:178) faktor-faktor strategis internal yang dapat dianalisis yang dapat mempengaruhi kekuatan dan kelemahan internal antara lain:

1. Manajemen

Fungsi manajemen terdiri dari lima aktivitas pokok yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf, dan pengontrolan.

2. Pemasaran

Ada tujuh fungsi pokok pemasaran yaitu analisis konsumen, penjualan produk/jasa, perencanaan produk/jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang.

3. Keuangan/akuntansi

Fungsi keuangan/akuntansi terdiri dari atas tiga keputusan yaitu keputusan investasi, keputusan dividen, dan keputusan pembiayaan.

4. Produksi/operasi,

Fungsi produksi/operasi suatu bisnis mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang/jasa.

5. Penelitian dan pengembangan (litbang)

Penelitian dan pengembangan adalah area operasi internal yang harus dicermati kekuatan dan kelemahannya. Banyak perusahaan dewasa ini tidak divisi litbang, tetapi banyak perusahaan lain bergantung pada aktivitas litbang yang berhasil untuk bertahan. Perusahaan yang menjalankan strategi pengembangan produk perlu memiliki orientasi litbang yang kuat.

6. Operasi Sistem Informasi Manajemen Perusahaan

Informasi menghubungkan semua fungsi bisnis dan menyediakan landasan bagi semua keputusan manajerial. Tujuan informasi manajemen adalah meningkatkan kinerja sebuah bisnis dengan cara meningkatkan kualitas keputusan manajerial.

b. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan internal bertujuan untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan dan ancaman yang harus dihindarinya.

Menurut Kotler dan Armstrong (2008:79) Analisis lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari dua komponen pokok yaitu:

1. Analisis Lingkungan Makro

Lingkungan makro terdiri dari kekuatan sosial yang lebih besar yang mempengaruhi lingkungan mikro, terdiri dari:

- a. Lingkungan demografi, adalah studi kependudukan manusia yang menyangkut ukuran, kepadatan, lokasi, usia, jenis kelamin, rasa, lapangan pekerjaan, dan data statistik lainnya.
- b. Lingkungan ekonomi, terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi daya beli dan pola pengeluaran konsumen.
- c. Lingkungan alam, adalah meliputi sumber daya alam yang diperlukan sebagai masukan bagi pemasar atau yang dipengaruhi oleh kegiatan pemasaran.

- d. Lingkungan teknologi, adalah kekuatan yang menciptakan teknologi, produk, dan peluang pasar yang baru.
- e. Lingkungan politik, terdiri dari hukum, badan pemerintahan, dan kelompok LSM yang mempengaruhi dan membatasi berbagai organisasi dan individu di dalam masyarakat tertentu.
- f. Lingkungan budaya, terdiri dari institusi dan kekuatan lain yang mempengaruhi nilai dasar, persepsi, selera, dan perilaku masyarakat.

2. Analisis Lingkungan Mikro

Lingkungan mikro terdiri dari pelaku yang dekat dengan perusahaan dan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam melayani pelanggannya, terdiri dari:

- a. Pemasok, adalah orang atau organisasi yang menyediakan sumber daya yang diperlukan oleh perusahaan untuk menghasilkan barang atau jasanya.
- b. Perantara Pemasaran, adalah organisasi yang membantu perusahaan mempromosikan, menjual, dan mendistribusikan produk/jasa perusahaan ke pembeli akhir yang meliputi penjual perantara, perusahaan distribusi fisik, agen jasa pemasaran, dan perantara keuangan.
- c. Pelanggan, adalah orang atau organisasi yang membeli barang/jasa perusahaan. Pasar pelanggan terdiri dari lima jenis pasar yaitu pasar konsumen, pasar bisnis, pasar penjual perantara, pasar pemerintah, dan pasar internasional.
- d. Pesaing, adalah merupakan perusahaan yang menawarkan produk sejenis atau produk substitusi. Perusahaan harus bisa meraih manfaat strategis dengan menempatkan penawaran mereka lebih kuat dibandingkan pesaingnya dalam pikiran konsumen.
- e. Masyarakat, adalah kelompok yang mempunyai potensi kepentingan atau kepentingan nyata, atau pengaruh pada kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya.

Selain lingkungan makro dan lingkungan mikro terdapat satu lagi lingkungan eksternal perusahaan yaitu lingkungan industri, dimana pada lingkungan ini akan lebih mengarah pada aspek persaingan industri di mana perusahaan saat ini berada. Menurut Rahmady dan Andi (2007:27), ada lima

kekuatan yang mempengaruhi kekuatan-kekuatan dalam persaingan industri yang biasa disebut model lima kekuatan porter yaitu:

1. Ancaman pendatang baru: hambatan-hambatan bagi masuknya pendatang baru yaitu skala ekonomi, differensiasi produk, persyaratan modal, biaya peralihan, akses ke saluran distribusi, kebijakan pemerintah, keunggulan biaya yang tidak tergantung dari skala ekonomi, dan tanggapan para pesaing.
2. Ancaman barang pengganti: ancaman terbesar datang dari barang pengganti yang harganya cenderung menjadi semakin murah dibandingkan dengan produk yang dihasilkan dan dihasilkan oleh industri yang berskala besar dan sangat menguntungkan.
3. Kekuatan tawar menawar pemasok: para pemasok akan mempunyai kekuatan tawar menawar yang tinggi jika mereka lebih terkonsentrasi daripada industri yang mereka pasok, tidak ada pemasok pengganti, industri bukanlah pembeli bagi pemasok, produk mereka merupakan input paling penting bagi industri, mereka memiliki kekuatan untuk melakukan strategi *forward integration*.
4. Kekuatan tawar menawar pembeli: pembeli akan mempunyai kekuatan tawar menawar yang tinggi jika mereka merupakan bagian terbesar dari penjualan perusahaan, letak mereka yang terkonsentrasi, produk tidak mempunyai perbedaan dengan produk pesaing, mereka memiliki informasi produk yang lengkap, biaya untuk berpindah ke penjual lain lebih rendah, dan mereka mempunyai kesempatan untuk melakukan *backward integration*.
5. Persaingan dari perusahaan sejenis dalam industri: tinggi rendahnya tingkat persaingan di dalam suatu industri tergantung dari jumlah pesaing, besarnya ukuran dan kekuatan dari para pesaing, tingkat pertumbuhan industri, sedikitnya perbedaan antar produk, halangan yang tinggi untuk keluar dari industri, dan biaya tetap yang relatif sangat tinggi.

2.1.4 Matrik *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan Matrik *External Factor Evaluation* (EFE)

Dalam melakukan analisis lingkungan, hal yang perlu dilakukan adalah mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada dalam perusahaan yang mungkin akan mempengaruhi pertumbuhan perusahaan dalam

mencapai tujuannya. Menurut David (2010:229) metode yang sering digunakan yaitu matrik *Internal Factor Evaluation* (IFE) yang digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan diantara area tersebut. Sedangkan matrik *External Factor Evaluation* (EFE), digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial/budaya, demografi, politik/pemerintahan/hukum, alam, teknologi, dan kompetitif (David, 2010:158).

2.1.5 Matrik Internal-Eksternal (IE Matrik)

Matriks Internal- Eksternal (IE) ini dikembangkan dari model *General Electric* (GE). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat atau divisi unit bisnis yang lebih detail (Rangkuti, 2001:42).

Menurut David (2010:345) Matrik IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang berbeda-beda. Pertama, ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel I, II, dan IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun. Kedua, divisi-divisi yang masuk dalam sel III, V, dan VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan. Ketiga, ketentuan umum untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, dan IX adalah panen atau divestasi.

2.1.6 Analisis SWOT

Analisis SWOT (*Strenghts-Weaknesses-Opportunities-Threats*) adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pemasaran. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara simultan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman (Rangkuti, 2001:18). Kekuatan adalah kemampuan internal, sumber daya, dan faktor situasional positif yang dapat membantu perusahaan melayani pelanggannya dan mencapai tujuannya. Kelemahan adalah keterbatasan internal dan faktor situasional negatif yang dapat menghalangi performa perusahaan. Peluang adalah faktor atau tren yang menguntungkan pada lingkungan eksternal

yang dapat digunakan perusahaan untuk memperoleh keuntungan. Ancaman adalah faktor pada lingkungan eksternal yang tidak menguntungkan yang menghadirkan tantangan bagi performa perusahaan (Kotler dan Armstrong, 2008:64).

Menurut David (2010:327), matrik SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi yaitu strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan WT (kelemahan-ancaman).

a. Strategi SO

Strategi yang memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal.

b. Strategi WO

Strategi yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal.

c. Strategi ST

Strategi yang menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal.

d. Strategi WT

Strategi taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal.

2.1.7 Matrik QSPM

Tahap terakhir dalam perumusan strategi adalah tahap keputusan. QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) adalah alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting internal dan eksternal yang diidentifikasi sebelumnya (David, 2010:351). Perusahaan harus dapat mengambil keputusan tentang strategi terbaik dan paling cocok yang mereka miliki untuk diterapkan sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan, yaitu setelah melalui tahap input dan pencocokan.

Secara konseptual, QSPM digunakan untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal perusahaan. Salah satu keistimewaan dari QSPM adalah bahwa rangkaian-rangkaian strateginya dapat diamati secara berurutan atau bersamaan. Keistimewaan lain dari QSPM adalah mendorong para penyusun strategi untuk memasukkan faktor-faktor eksternal dan internal yang relevan dalam proses pengambilan keputusan. Mengembangkan QSPM memperkecil kemungkinan bahwa faktor-faktor utama akan terlewat atau diberi bobot secara berlebihan. QSPM menggarisbawahi setiap hubungan penting yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan strategi. Walaupun dalam mengembangkan QSPM dibutuhkan sejumlah keputusan subjektif, membuat keputusan-keputusan kecil disepanjang proses meningkatkan probabilitas bahwa keputusan akhir yang diambil adalah yang terbaik bagi perusahaan.

Keterbatasan dari QSPM adalah selalu memerlukan penilaian intuitif dan asumsi yang mendasar. Pemingkatan dan skor daya tarik membutuhkan keputusan penilaian, meskipun hal itu didasarkan pada informasi yang objektif. Keterbatasan lain QSPM adalah hanya akan baik dan bermanfaat sepanjang informasi prasyarat dan analisis pencocokan yang menjadi dasarnya.

2.2 Kajian Empiris

Penelitian mengenai strategi pemasaran telah banyak dilakukan oleh beberapa peneliti sebelumnya dengan perusahaan yang berbeda yang digunakan sebagai referensi dalam penelitian ini. Perbedaan penulisan yang mendasari penelitian ini antara lain:

- a. Citra Widyalestari (2008) yang berjudul "Analisis Strategi Pemasaran Perusahaan Air Minum Dalam Kemasan (Amdk) Merek Citrabas Deluxe (Studi Kasus di PT. Buana Tirta Abadi Jakarta)". Dalam penelitian ini peneliti menggunakan alat analisis matrik IFE dan EFE, Matrik IE, Matrik SWOT, dan Matrik QSPM. Berdasarkan skala prioritas utama hasil dari matriks QSPM, strategi yang paling tepat untuk diterapkan oleh PT. Buana Tirta Abadi yaitu

meningkatkan pengenalan merek AMDK Citrabas Deluxe pada masyarakat dengan nilai TAS sebesar 5,926.

- b. Leonard Pasaribu (2008) yang berjudul ” Analisis Strategi Pemasaran Susu UHT (Ultra High Temperature): Studi Kasus PT. Ultrajaya Tbk, Bandung”. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan alat analisis matrik IFE dan EFE, Matrik IE, Matrik SWOT, dan Matrik QSPM. Berdasarkan hasil analisis QSPM didapat bahwa strategi terbaik yang dapat dilakukan perusahaan yaitu : menambah jaringan pemasaran luar dan dalam negeri dan meningkatkan kinerja jaringan distribusi. Peningkatan jaringan distribusi akan meningkatkan wilayah pemasaran perusahaan.

Tabel 2.1 Penyajian Rangkuman Penelitian Sebelumnya

| No | Nama Peneliti (Tahun) | Variabel-variabel Penelitian | Metode Analisis | Hasil (Kesimpulan) |
|----|----------------------------|---|--|---|
| 1. | Citra Widya Lestari (2008) | Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman | IFE dan EFE, Matrik IE, Matrik SWOT, dan Matrik QSPM | Berdasarkan hasil dari matriks QSPM, strategi yang paling tepat untuk diterapkan oleh PT. Buana Tirta Abadi yaitu meningkatkan pengenalan merek AMDK Citrabas Deluxe pada masyarakat dengan nilai TAS sebesar 5,926. |
| 2. | Leonard Pasaribu (2008) | Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman | IFE dan EFE, Matrik IE, Matrik SWOT, dan Matrik QSPM | Berdasarkan hasil analisis QSPM didapat bahwa strategi terbaik yang dapat dilakukan perusahaan yaitu : menambah jaringan pemasaran luar dan dalam negeri dan meningkatkan kinerja jaringan distribusi. Peningkatan jaringan distribusi akan meningkatkan wilayah pemasaran perusahaan |

Penelitian yang dilakukan saat ini yang berjudul “Analisis Strategi Pemasaran Makanan Tradisional (Studi Kasus pada *Home Industry* Rengginang Halimatus Sa’diyah Kalibaru di Kabupaten Banyuwangi)”. Penelitian ini dilakukan untuk merumuskan dan menentukan strategi pemasaran yang tepat dan efektif untuk digunakan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan dan

meningkatkan pemasaran produk rengginangnya dengan menggunakan metode analisis matrik IFE dan EFE, Matrik IE, Matrik SWOT, dan Matrik QSPM.

2.3 Kerangka Konseptual Penelitian

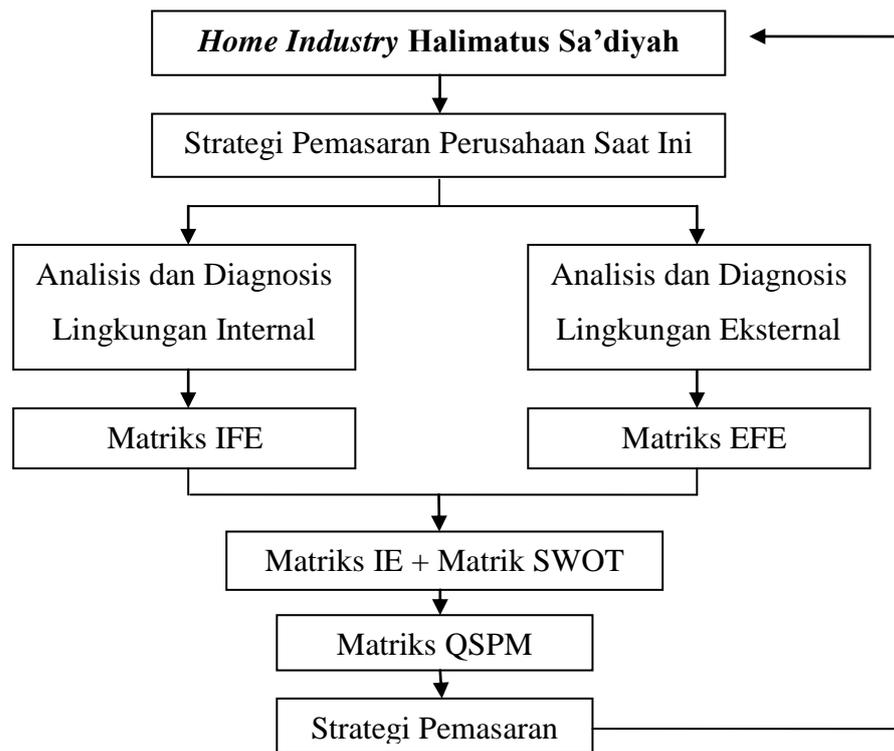
Home industry Halimatus Sa'diyah adalah merupakan salah satu produsen makanan tradisional rengginang yang masih dapat bertahan sampai saat ini di kecamatan Kalibaru kabupaten Banyuwangi. Mengingat beratnya persaingan dan sulitnya memasarkan produk rengginangnya maka perlu untuk melakukan langkah-langkah perumusan strategi pemasaran yang tepat, guna mengembangkan usaha yang selama ini telah dijalankan. Melalui alternatif strategi pemasaran yang tepat diharapkan *Home Industry* Halimatus Sa'diyah dapat bersaing dengan para pesaingnya untuk meningkatkan volume penjualan dan meraih keuntungan yang maksimal. Untuk itu perusahaan perlu melakukan evaluasi kondisi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan serta mengidentifikasi peluang dan ancaman yang mungkin terjadi dari lingkungan eksternal perusahaan.

Evaluasi kondisi internal perusahaan dapat dilakukan dengan menganalisis manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi manajemen perusahaan. Evaluasi kondisi eksternal perusahaan dilakukan dengan cara menganalisis lingkungan makro, lingkungan mikro, dan lingkungan industri perusahaan.

Analisis lingkungan internal berguna untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan, sedangkan analisis lingkungan eksternal berguna untuk mengetahui peluang dan ancaman dalam memasarkan produknya. Informasi yang diperoleh kemudian dibuat dalam matrik IFE dan matrik EFE. Selanjutnya kedua matriks dipadukan dalam matrik IE yang digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan saat ini dan mendapatkan inti strategi 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 menggunakan matrik QSPM yang berfungsi untuk

mengetahui urutan prioritas strategi pemasaran yang terbaik yang sebaiknya digunakan perusahaan, diperoleh dari matrik IE dan SWOT. Proses ini dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

BAB 3. METODE PENELITIAN

3.1 Rancangan Penelitian

Metode penelitian yang dipakai dalam penelitian ini adalah menggunakan penelitian deskriptif yaitu penelitian yang bertujuan untuk menguraikan karakteristik atau sifat-sifat tentang suatu keadaan pada waktu tertentu dan pada populasi tertentu (Supranto,2003:56). Penelitian deskriptif tidak dimaksudkan untuk menguji hipotesis tertentu melainkan hanya menggambarkan “apa adanya” mengenai suatu variabel, gejala atau keadaan. Sifat penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah komparatif, yaitu dalam penelitian ini tidak melakukan percobaan (eksperimen) pada obyek penelitian, tetapi hanya menentukan strategi yang tepat bagi perusahaan dalam menghadapi persaingan menurut matrik QSPM.

3.2 Objek Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian langsung ke objek yang dituju. Objek pada penelitian ini adalah *Home Industry* Halimatus Sa'diyah yang beralamat di Jl. Ki Hajar Dewantara No. 08 Kalibaru Wetan Kec. Kalibaru Banyuwangi 68467.

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kuantitatif dan kualitatif yang didapatkan dari dalam perusahaan (internal) maupun dari luar perusahaan (eksternal) dalam bentuk data primer dan data sekunder.

Data primer Merupakan data yang diambil dan diolah sendiri oleh peneliti atau data yang secara langsung dikumpulkan sendiri oleh perorangan atau suatu organisasi melalui objeknya (Supranto,2003:20). Data primer diperoleh melalui observasi langsung ke perusahaan, wawancara dan pengisian kuesioner dengan pihak *Home Industry* Halimatus Sa'diyah.

Data sekunder Merupakan data yang diperoleh dari pihak lain dan bukan diusahakan sendiri oleh pengumpulnya (Supranto,2003:66). Data sekunder diperoleh dalam bentuk yang sudah diolah mengenai gambaran umum perusahaan

seperti sejarah perusahaan, visi misi, rencana ke depan perusahaan, struktur organisasi, data penjualan, dan terutama tentang data pemasaran. Data sekunder juga diperoleh dari perpustakaan, internet, buku-buku teks mengenai manajemen pemasaran, artikel-artikel dari *website* dan beberapa literatur yang relevan.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode yang diterapkan dalam pengumpulan data adalah dengan wawancara terpadu (kuisisioner) dan pengamatan langsung (observasi). Jumlah responden yang dipilih untuk pengisian kuisisioner sebanyak dua orang. Pemilihan responden dilakukan secara *purposive* berdasarkan tugas responden di perusahaan. Responden yang dipilih yaitu Bapak dan Ibu Kadir Bachdar sebagai pemilik dan pengelola *Home Industry* Halimatus Sa'diyah. Hal ini didasarkan pada pertimbangan bahwa responden tersebut berpengaruh dalam pengambilan keputusan, menguasai dan mengetahui informasi yang dibutuhkan., khususnya dalam menentukan strategi pemasaran. Wawancara dan kuisisioner dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan serta penentuan bobot dan peringkat untuk masing-masing faktor tersebut.

3.5 Definisi Operasional Variabel

Definisi Operasional dari penelitian ini terdiri dari beberapa poin pokok SWOT yang dirumuskan sebagai berikut :

- a. Kekuatan (*strengths*) kemampuan internal, sumber daya, dan faktor situasional positif yang dapat membantu perusahaan melayani pelanggannya dan mencapai tujuannya, dengan indikator sebagai berikut:
 1. Produk berkualitas, artinya spesifikasi teknis produk yang dibuat harus sesuai dengan standar kualitas yang telah ditetapkan yaitu produsen harus memperhatikan mengenai aspek-aspek keselamatan, keamanan, kesehatan masyarakat, pelestarian lingkungan hidup, pertimbangan ekonomis, atau kepentingan lainnya.

2. Harga di pasar bersaing, artinya harga/nilai yang telah ditetapkan akan suatu barang mampu menyaingi harga/nilai barang dari para pesaing terhadap produk yang sejenis maupun produk pengganti.
 3. Produk tanpa bahan pengawet makanan, artinya tidak terdapat bahan pengawet berbahan kimia yang digunakan untuk menjaga daya tahan dan kualitas produk yang dihasilkan melainkan dengan rempah-rempah alami.
 4. Lokasi perusahaan strategis, artinya tempat yang digunakan untuk menjalankan usaha mudah untuk dijangkau.
 5. Modal sendiri, artinya sumber dana yang dimiliki berasal langsung dari pemilik usaha tanpa bantuan dari penyedia dana lainnya.
 6. Bahan baku mudah didapatkan, artinya bahan-bahan yang digunakan untuk memproduksi produk mudah untuk diperoleh.
- b. Kelemahan (*weaknesses*) keterbatasan internal dan faktor situasional negatif yang dapat menghalangi performa perusahaan, dengan indikator kelemahan berikut:
1. Tidak memiliki sistem manajemen perusahaan, artinya perusahaan tidak menjalankan sistem manajemen dalam kegiatan operasional perusahaan.
 2. Sedikitnya variasi bentuk dan cita rasa produk, artinya produk yang dihasilkan hanya memiliki sedikit inovasi baik dari segi bentuk dan cita rasa.
 3. Minimnya kegiatan promosi, artinya promosi yang dilakukan perusahaan masih belum gencar dilakukan.
 4. Wilayah distribusi masih terbatas, artinya wilayah pemasaran produk dan pangsa pasar yang dimiliki masih sangat kecil dan hanya terkonsentrasi pada daerah sekitar saja.
 5. Minimnya modal yang dimiliki, artinya kondisi keuangan yang digunakan untuk kegiatan operasional perusahaan masih belum mencukupi.
 6. Kapasitas produksi masih terbatas, artinya jumlah produk yang dihasilkan belum maksimal dan belum mencapai target.
 7. Minimnya sarana dan prasarana operasional perusahaan, artinya tempat dan peralatan yang dimiliki untuk kegiatan operasional perusahaan masih belum sepenuhnya mampu menunjang kegiatan operasional perusahaan.

8. Tidak adanya riset dan pengembangan produk, artinya perusahaan tidak melakukan penelitian untuk mengembangkan produk yang dihasilkan.
- c. Peluang (*opportunities*) adalah faktor atau tren yang menguntungkan pada lingkungan eksternal yang dapat digunakan perusahaan untuk memperoleh keuntungan, dengan indikator sebagai berikut:
1. Bertambahnya populasi penduduk, artinya pertumbuhan populasi penduduk terus mengalami peningkatan dari waktu ke waktu secara signifikan.
 2. Perkembangan dunia internet, artinya semakin bervariatifnya manfaat dan kegunaan dunia internet dalam kehidupan manusia sehingga perusahaan bisa melakukan penjualan secara *online*.
 3. Ketersediaan bahan baku yang melimpah, artinya bahan baku yang digunakan dalam pembuatan produk mudah untuk didapatkan.
 4. Menjalin kerjasama dengan agen distributor, artinya perusahaan menjalin kerjasama untuk mendistribusikan produk yang dihasilkan dengan para agen distributor.
 5. Tingginya loyalitas kosumen terhadap produk perusahaan, artinya konsumen memiliki tingkat loyalitas yang tinggi terhadap produk yang dihasilkan perusahaan.
 6. Pangsa pasar masih luas, artinya masih terdapat banyak wilayah pemasaran yang dapat dimasuki oleh perusahaan untuk memasarkan produknya.
 7. Perkembangan industri wisata, artinya banyak tempat wisata baru yang tumbuh dan berkembang dengan sangat cepat.
- d. Ancaman (*threats*) adalah faktor pada lingkungan eksternal yang tidak menguntungkan yang menghadirkan tantangan bagi performa perusahaan, dengan indikator sebagai berikut:
1. Kenaikan harga bahan bakar minyak, artinya naiknya harga bahan bakar minyak akan mengakibatkan pada kenaikan harga kebutuhan pokok masyarakat termasuk kebutuhan bahan baku renggginang.
 2. Dibukanya pasar bebas pada tahun 2015, artinya pada tahun 2015 pemerintah akan membuka pasar bebas, di mana para produsen/perusahaan dari dalam

maupun luar negeri dapat memasarkan barangnya secara bebas di dalam maupun di luar negeri.

3. Perubahan Cuaca yang tidak stabil, artinya pergantian cuaca atau musim yang ada di suatu tempat cepat berubah-ubah dan sulit untuk diprediksi.
4. Fluktuasi nilai tukar Rupiah, artinya tidak stabilnya (naik-turunnya) nilai tukar rupiah terhadap mata uang asing.
5. Pola hidup masyarakat yang sudah modern, artinya Masyarakat sekarang sudah memiliki gaya hidup yang modern atau mengikuti perkembangan zaman.
6. Banyaknya produsen ritel makanan modern, artinya terdapat banyak sekali produsen makanan yang menjual produk makanan-makanan modern.
7. Banyaknya produk substitusi, artinya banyak produk yang mempunyai manfaat sama yang dapat menggantikan produk perusahaan.

3.6 Metode Analisis Data

Data disajikan secara deskriptif kualitatif dan kuantitatif dengan pendekatan manajemen strategi dan manajemen pemasaran selanjutnya disajikan dalam bentuk tabulasi, bagan dan uraian. Analisis deskriptif kualitatif digunakan untuk mengetahui lingkungan perusahaan agar diketahui apa yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Sedangkan analisis kuantitatif digunakan pada matrik IFE, matrik EFE, matrik IE, matrik SWOT, dan matrik QSPM diolah dengan menggunakan program *Microsoft Excel*.

3.6.1 Analisis Matrik IFE dan matrik 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. 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 IFE dapat dikembangkan dalam lima langkah yaitu:

- a. Buat daftar faktor-faktor internal utama sebagaimana yang disebutkan dalam proses audit internal. Masukkan 10 sampai 20 faktor internal, termasuk kekuatan dan kelemahan perusahaan.
- b. Berilah pada setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot yang diberikan pada suatu faktor tertentu menandakan signifikansi relatif faktor tersebut bagi keberhasilan perusahaan.
- c. Berilah peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut sangat lemah (peringkat = 1), lemah (peringkat = 2), kuat (peringkat = 3), atau sangat kuat (peringkat = 4). Perhatikan bahwa kekuatan harus mendapat peringkat 3 atau 4 dan kelemahan peringkat 1 atau 2.
- d. Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot bagi masing-masing variabel.
- e. Jumlahkan skor bobot masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total perusahaan.

Tabel 3.1 Analisis Matrik IFE

| Faktor-faktor Internal Utama | Bobot | Peringkat | Skor Bobot |
|------------------------------|-------|-----------|------------|
| Kekuatan: - - | | | |
| Kelemahan: - - | | | |
| Total | | | |

Sumber : David (2010:231)

Terlepas dari berapa banyak faktor yang dimasukkan kedalam matrik IFE, skor bobot total berkisar antara 1,0 sebagai titik rendah dan 4,0 sebagai titik tertinggi, dengan skor rata-rata 2,5. Skor bobot total di bawah 2,5 mencirikan perusahaan yang lemah secara internal, sedangkan skor yang secara signifikan berada di atas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat.

Selanjutnya sama halnya dengan matrik IFE, matrik EFE juga dapat dikembangkan dalam lima langkah yaitu:

- a. Buat daftar faktor-faktor eksternal utama sebagaimana yang disebutkan dalam proses audit eksternal. Masukkan 10 sampai 20 faktor internal, termasuk peluang dan ancaman perusahaan.
- b. Berilah pada setiap faktor tersebut bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot yang diberikan pada suatu faktor tertentu menandakan signifikansi relatif faktor tersebut bagi keberhasilan perusahaan.
- c. Berilah peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor tersebut, dimana 4 = responnya sangat bagus, 3 = responnya diatas rata-rata, 2 = responnya rata-rata, dan 1 = responnya di bawah rata-rata. Penting untuk diperhatikan bahwa baik ancaman maupun peluang dapat menerima peringkat 1, 2, 3, dan 4.
- d. Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot bagi masing-masing variabel.
- e. Jumlahkan skor bobot masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total perusahaan.

Tabel 3.2 Analisis Matrik EFE

| Faktor-faktor Eksternal Utama | Bobot | Peringkat | Skor Bobot |
|-------------------------------|-------|-----------|------------|
| Peluang: - - | | | |
| Ancaman: - - | | | |
| Total | | | |

Sumber : David (2010:160)

Terlepas dari berapa banyak faktor yang dimasukkan kedalam matrik EFE, skor bobot total berkisar antara 1,0 sebagai titik rendah dan 4,0 sebagai titik tertinggi, dengan skor rata-rata 2,5. Skor bobot total sebesar 4,0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespon dengan sangat baik peluang dan ancaman yang ada di perusahaan.

3.6.2 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.

Pada sumbu-x matriks IE, total nilai IFE yang diberi bobot 1,0-1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; nilai 2,00-2,99 dianggap sedang; nilai 3,00-4,00 kuat. Pada sumbu-y matriks IE, total nilai EFE yang diberi bobot 1,00-1,99 dianggap rendah; nilai 2,00-2,99 sedang; dan 3,0-4,0 tinggi.

Menurut David (2010:345) Matrik IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang berbeda-beda. Pertama, ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel I, II, dan IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun. Kedua, divisi-divisi yang masuk dalam sel III, V, dan VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan. Ketiga, ketentuan umum untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, dan IX adalah panen atau divestasi.

| | | SKOR BOBOT TOTAL IFE | | |
|----------------------|--------|----------------------|-------------|------------|
| | | Kuat | Sedang | Lemah |
| SKOR BOBOT TOTAL EFE | Tinggi | I | II | III |
| | Sedang | IV | V | VI |
| | Rendah | VII | VIII | IX |

Gambar 3.1 : Matrik IE (Internal-Eksternal)

Sumber : David (2010:344)

3.6.3 Matrik SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor yang secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan (Rangkuti, 2001:18). Logika dasar yang dibangun adalah berusaha memaksimalkan kekuatan dan peluang yang secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Menurut Rangkuti (2001:31) matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi yaitu:

Tabel 3.3 Matrik SWOT

| | | |
|--|--|--|
| IFE EFE | STRENGTHS (S) Tentukan 5-10 faktor kekuatan internal | WEAKNESSES (W) Tentukan 5-10 faktor kelemahan internal |
| OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 faktor peluang eksternal | STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang |
| TREATHTS (T) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal | STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman | STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman |

Sumber : Rangkuti, Freddy (2001:31)

a. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST

Strategi ini adalah untuk menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

d. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan perusahaan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

3.6.4 Matrik QSPM

Tahap terakhir setelah memilih beberapa alternatif strategi yaitu melakukan pengambilan keputusan untuk memilih strategi apa yang paling tepat untuk digunakan oleh perusahaan yaitu dengan menggunakan matrik *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.

Terdapat enam langkah yang harus dilakukan untuk mengembangkan QSPM yaitu:

- a. Buatlah daftar berbagai kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal utama di kolom kiri QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari matrik IFE dan matrik EFE masing-masing minimal terdiri dari 10 faktor internal dan 10 faktor eksternal.
- b. Berilah bobot pada setiap faktor internal dan eksternal utama tersebut sesuai dengan bobot yang ada dalam matrik IFE dan matrik EFE.
- c. Cermatilah matrik-matrik tahap 2 (pencocokan), dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan dan diterapkan oleh perusahaan.
- d. Tentukanlah skor daya tarik (*Attractiveness Score* - AS) dari masing-masing alternatif strategi yang ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor eksternal dan internal utama. Kisaran skor daya tarik adalah 1 = tidak memiliki daya tarik, 2 = daya tariknya rendah, 3 = daya tariknya sedang, 4 = daya tariknya tinggi. Bila tidak terdapat pengaruh pada alternatif strategi yang sedang dipertimbangkan, maka jangan diberikan nilai pada AS.
- e. Hitunglah skor daya tarik total (*Total Attractiveness Score* - TAS), didefinisikan sebagai hasil kali antara bobot (langkah 2) dengan skor daya tarik

(langkah 4) di setiap baris. TAS mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak faktor keberhasilan penting eksternal/internal yang berdekatan. Semakin tinggi TASnya, maka semakin menarik pula strategi alternatif tersebut.

- f. Hitunglah jumlah keseluruhan daya tarik total, dengan menjumlahkan skor daya tarik total di setiap kolom strategi dari QSPM. Jumlah keseluruhan daya tarik total (*Sum Total Attractiveness Scores - STAS*), menunjukkan strategi yang paling menarik di setiap rangkaian alternatif. Skor yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mengingat semua faktor internal dan eksternal relevan yang dapat mempengaruhi keputusan strategis.

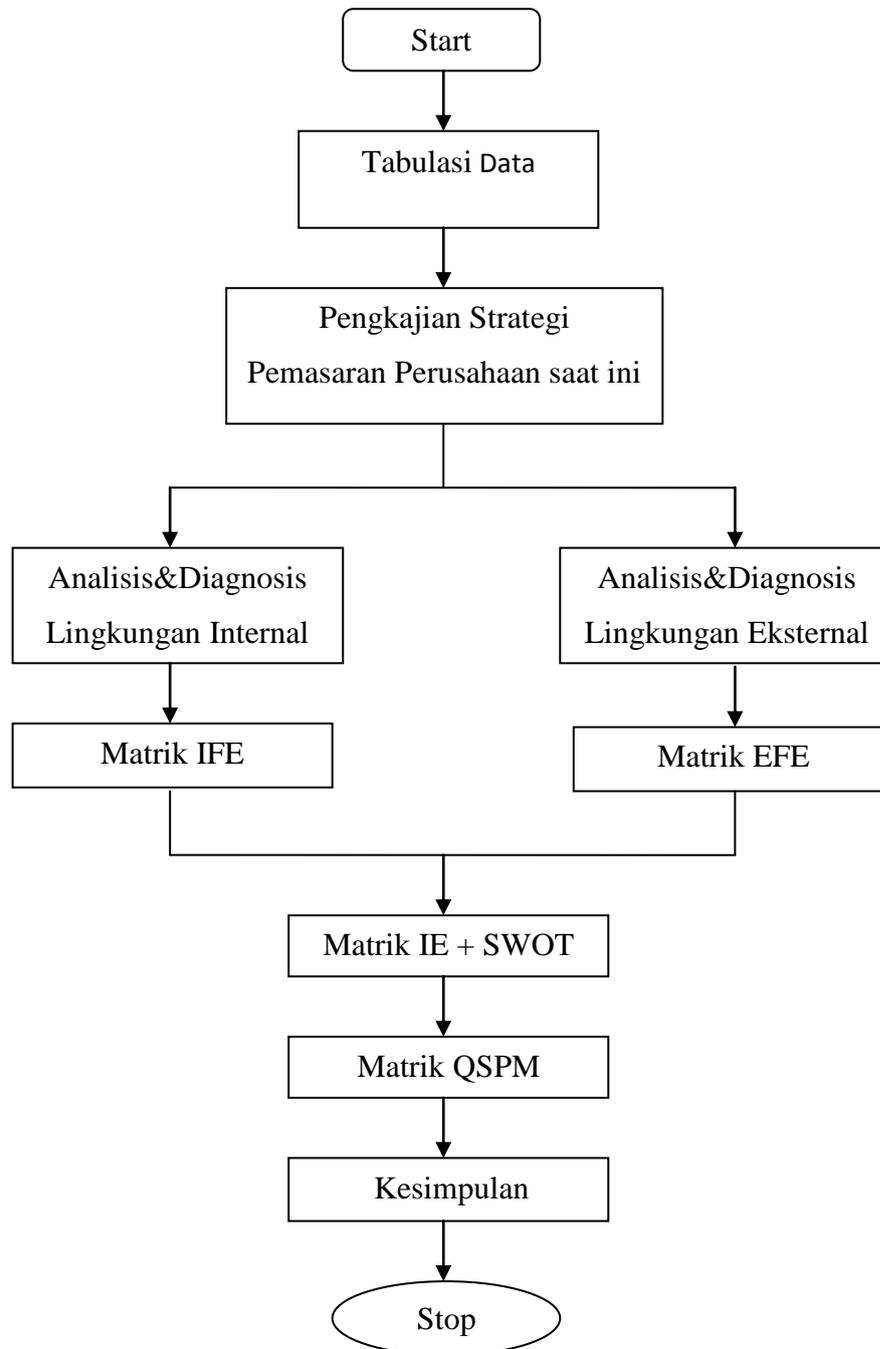
Tabel 3.4 Matrik QSPM

| Faktor-faktor Utama | Bobot | Alternatif Strategi | | | |
|-------------------------------|-------|---------------------|-----|------------|-----|
| | | Strategi 1 | | Strategi 2 | |
| | | AS | TAS | AS | TAS |
| Kekuatan | | | | | |
| Kelemahan | | | | | |
| Peluang | | | | | |
| Ancaman | | | | | |
| Jumlah Total Nilai Daya Tarik | | | | | |

Sumber : David (2010:353)

3.7 Kerangka Pemecahan Masalah

Kerangka pemecahan masalah dalam penelitian ini dapat ditunjukkan pada gambar dibawah ini:



Gambar 3.2 Kerangka Pemecahan Masalah

Keterangan:

- a. Start merupakan berbagai persiapan bahan dan materi untuk mencari data dan mengembangkan gambaran umum proposal skripsi.
- b. Pengumpulan data dengan observasi, wawancara terpadu (kuesioner).
- c. Pengkajian strategi pemasaran yang dipakai oleh perusahaan saat ini.
- d. Analisis&diagnosis lingkungan internal dan eksternal perusahaan.
- e. Penentuan matrik IFE dan EFE sebagai pengelompokan dasar dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan.
- f. Pembuatan matrik IE dan SWOT untuk mencari alternatif strategi
- g. Penentuan alternatif strategi pemasaran yang tepat dan efektif untuk digunakan perusahaan dalam menghadapi persaingan dan meningkatkan daya saing perusahaan menggunakan matrik QSPM.
- h. Setelah dilakukan pemetaan, maka dapat ditarik kesimpulan berdasarkan hasil perhitungan.
- i. STOP, merupakan tahapan akhir dari penelitian ini.

BAB 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan

Home Industry Halimatus Sa'diyah adalah sebuah unit usaha pembuatan makanan tradisional rengginang yang terletak di Desa Kalibaru Wetan Kecamatan Kalibaru Kabupaten Banyuwangi. *Home industry* ini didirikan oleh Bapak dan Ibu Kadir Bachdar sekitar tahun 1980-an dengan modal awal Rp.350.000. Pada awalnya Bapak dan Ibu Kadir Bachdar menjalankan usaha kecil-kecilan dengan menjual rengginang yang sudah di goreng yang ditawarkan langsung ke rumah-rumah warga dan menitipkannya ke koperasi di sekolah-sekolah di lingkungan sekitar tahun 1970-an. Setelah melihat respon yang baik dan produk rengginangnya banyak diminati oleh masyarakat akhirnya mereka memutuskan untuk mendirikan *Home Industry* Halimatus Sa'diyah dan memproduksi rengginang dalam jumlah yang cukup banyak dan menjualnya dalam bentuk rengginang yang masih mentah yaitu sekitar tahun 1980-an. Pada tahun 1996 produk rengginang dari *Home Industry* Halimatus Sa'diyah memenuhi persyaratan kesehatan dari departemen kesehatan republik Indonesia sesuai dengan DEP.KES.RI No. SP 0218/13.33/96.

Home Industry Halimatus Sa'diyah sampai saat ini hanya dikelola oleh Bapak dan Ibu Kadir Bachdar yang di bantu oleh anak bungsu dan menantunya, tanpa mempekerjakan satupun karyawan. Semua pekerjaan mulai dari proses pembuatan rengginang sampai pemasaran atau pendistribusiannya dilakukan sendiri. Pemasaran dilakukan langsung ke konsumen dan menitipkan ke toko-toko dan *minimarket* yang ada di pasar daerah Kalibaru. Merek produk yang saat ini telah dijual di pasaran yaitu Rengginang Super Cap Udang dan Rengginang *Black Sweet*.

4.1.2 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Perusahaan

a. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Analisis lingkungan internal ini diperlukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan bersaing perusahaan dengan melakukan proses identifikasi terhadap berbagai faktor-faktor yang ada dalam area fungsional perusahaan. Meliputi manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen.

1. Manajemen

Manajemen dalam perusahaan akan dapat memperbaiki kinerja perusahaan jika memiliki perencanaan, pengorganisasian, dan pengontrolan yang baik untuk membantu perusahaan mencapai hasil yang maksimum dari usaha yang dijalankan. *Home Industry* Halimatus Sa'diyah tidak memiliki sistem manajemen dalam menjalankan usahanya, karena usaha yang dijalankan hanyalah sebuah unit usaha mikro dan semua kegiatan operasional usahanya dilakukan oleh Bapak dan Ibu Kadir Bachdar beserta anak bungsu dan menantunya tanpa mempekerjakan satupun karyawan. Tanpa adanya adanya sistem manajemen yang berupa perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengontrolan yang baik tentunya akan menjadi suatu kelemahan bagi perusahaan, karena hasil yang diperoleh dalam menjalankan usaha ini tidak akan maksimum dalam pencapaian tujuannya.

2. Pemasaran

Pemasaran adalah bidang penting bagi suatu usaha, karena bidang pemasaranlah yang secara langsung bersentuhan dengan konsumen. Pemasaran merupakan suatu usaha yang dilakukan perusahaan untuk mempertahankan produknya di pasaran dan memperoleh keuntungan dari penjualan produknya yang menjadi parameter berhasil tidaknya suatu usaha. Pasar sasaran yang dituju oleh *Home Industry* Halimatus Sa'diyah adalah semua golongan masyarakat. Sistem pemasaran yang dilakukan *Home Industry* Halimatus Sa'diyah saat ini adalah dengan pemasaran langsung kepada konsumen dan tidak langsung yaitu

dengan menitipkan produk rengginangnya ke toko-toko dan *minimarket* yang ada di pasar daerah Kalibaru.

a. Produk

Meskipun banyak konsumen yang meminati dan membeli produk rengginang dari *Home Industry* Halimatus Sa'diyah ini, tapi sedikitnya variasi cita rasa dan bentuk produk rengginang yang dihasilkan menyebabkan peningkatan pangsa pasar dan permintaan produkpun sangat lamban, sehingga menyebabkan lambannya pula perkembangan perusahaan. Saat ini *Home Industry* Halimatus Sa'diyah memiliki dua macam produk rengginang yaitu Rengginang Super Cap Udang yang terbuat dari ketan putih yang memiliki rasa gurih dan Rengginang *Black Sweet* yang memiliki rasa manis. Semua produk tersebut tidak menggunakan bahan pengawet untuk menjaga kualitas produknya.

b. Harga

Harga yang ditawarkan oleh *Home industry* ini cukup terjangkau. Produk dalam kemasan ½ Kg dijual dengan harga Rp.12.500. Untuk setiap pemesanan dalam jumlah besar pemilik memberikan diskon dalam 1Kg sebesar Rp.1.000 tergantung berapa banyaknya pesanan.

c. Tempat

Lokasi perusahaan *Home Industry* Halimatus Sa'diyah terletak pada daerah pemukiman yang padat penduduk dan berada tepat di selatan pasar daerah Kalibaru, sehingga akan lebih memudahkan perusahaan untuk memasarkan produk rengginangnya kepada masyarakat dan memudahkan konsumen untuk menjangkau tempat tersebut. Dimana mayoritas pasar sasaran dari usaha ini adalah masyarakat umum.

d. Promosi

Promosi yang dilakukan *Home Industry* Halimatus Sa'diyah sampai saat ini hanyalah dengan media *mouth to mouth* dari para konsumen yang sudah pernah membeli produk rengginang dari *home industry* tersebut. Kurangnya promosi yang dilakukan menyebabkan sedikit sekali masyarakat di luar kecamatan Kalibaru yang mengetahui keberadaan produk tersebut.

3. Keuangan/akuntansi

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik *Home Industry* Halimatus Sa'diyah, sumber keuangan yang digunakan untuk kegiatan operasional usaha ini mulai awal sampai sekarang berasal dari modal pribadi. Akan tetapi, minimnya modal yang dimiliki membuat usaha ini sulit untuk dikembangkan, sedangkan untuk melakukan pinjaman ke pihak lembaga penyedia dana dari pihak luar seperti Bank pemilik tidak berani untuk melakukannya, dikarenakan usaha yang dijalankan masih merupakan usaha mikro yang mana hasil dari penjualan produknya belum mampu untuk mengembalikan pinjamannya ke Bank. Pemilik sendiri tidak melakukan pencatatan pembukuan. Pemilik hanya memperkirakan jumlah laba yang diperoleh dengan membandingkan jumlah modal yang dikeluarkan untuk memproduksi suatu produk dengan hasil jual yang diperoleh dengan tidak memperhitungkan biaya-biaya yang tidak langsung dikeluarkan.

4. Produksi/operasi

a. Proses Produksi Rengginang

Beras ketan dikukus minimal selama 15 menit lalu sisihkan. Campurkan bumbu halus, garam, gula pasir, dan air kemudian aduk rata, kemudian rebus sampai mendidih. Tambahkan beras ketan dan aduk sampai meresap. Kukus kembali minimal selama 30 menit atau hingga matang. Angkat dan bentuk sesuai selera, lalu letakkan di atas tampah untuk dijemur. Setelah satu sisi kering, balik rengginang agar keringnya merata. Rengginang yang sudah kering kemudian digoreng dalam minyak goreng yang sudah dipanaskan di atas api sedang sampai matang. Setelah matang rengginang dibungkus dengan kemasan plastik dengan masing-masing beratnya $\frac{1}{2}$ Kg. Akan tetapi, minimnya sarana dan prasarana operasional perusahaan menyebabkan produksi rengginang menjadi kurang maksimal.

b. Kapasitas Produksi

Kapasitas produksi yang dilakukan oleh *home industry* ini dalam sehari tidak lebih dari 5kg beras ketan atau dalam sebulan memproduksi rengginang

maksimal 1,5 kwintal beras ketan yang diolah menjadi rengginang tergantung dari keadaan cuaca.

c. Bahan Baku

Pengadaan Bahan baku rengginang tidaklah sulit karena bahan baku berupa beras ketan banyak tersedia di pasar maupun di toko-toko peracangan. Bahan-bahan pendukung lainnya seperti terasi udang, garam, dan gula, serta kemasan dan kantong plastik juga banyak tersedia di pasar dan di toko-toko peracangan sehingga mudah untuk mendapatkannya.

5. Penelitian dan Pengembangan

Pemilik selama menjalankan usaha ini tidak pernah melakukan penelitian dan pengembangan terhadap produknya baik dari segi rasa, bentuk, dan kemasannya. Selama ini pemilik hanya selalu menjaga kualitas baik dari segi bentuk maupun rasa produknya agar tetap sesuai dengan keinginan konsumen dan produk yang dihasilkan dapat bertahan lama tanpa menggunakan bahan pengawet.

6. Sistem Informasi Manajemen

Alat informasi yang selama ini digunakan oleh *Home Industry* Halimatus Sa'diyah adalah telepon dan telepon seluler. Telepon dan telepon seluler ini digunakan untuk menunjang kegiatan pemasaran produknya dalam melakukan transaksi jual beli dengan konsumen.

Setelah melakukan analisis faktor internal, maka dirumuskan kekuatan dan kelemahan yang di miliki oleh *Home Industry* Halimatus Sa'diyah dapat dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1 Rumusan kekuatan dan kelemahan *Home Industry* Halimatus Sa'diyah

| Faktor Internal | Kekuatan | Kelemahan |
|-----------------------------|---|--|
| Manajemen | - | - Tidak memiliki sistem manajemen perusahaan |
| Pemasaran | - Produk berkualitas - Harga di pasar bersaing - Produk tanpa bahan pengawet makanan - Lokasi perusahaan strategis | - Sedikitnya variasi bentuk dan cita rasa produk - Minimnya kegiatan promosi - Wilayah distribusi masih terbatas |
| Keuangan/akuntansi | - Modal sendiri | - Minimnya modal yang dimiliki |
| Produksi/operasi | - Bahan baku mudah didapatkan | - Kapasitas produksi masih terbatas - Minimnya sarana dan prasarana operasional perusahaan |
| Penelitian dan Pengembangan | - | - Tidak adanya riset dan pengembangan produk |
| Sistem Informasi Manajemen | - | - |

Sumber : Data Primer Diolah, 2013

b. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Analisis lingkungan internal bertujuan untuk mengembangkan sebuah daftar terbatas dari peluang yang dapat menguntungkan sebuah perusahaan dan ancaman yang harus dihindarinya. Meliputi lingkungan makro (faktor demografi, ekonomi, alam, politik, dan budaya), lingkungan mikro (pemasok, perantara pemasaran, pelanggan, pesaing, dan masyarakat), dan lingkungan industri (ancaman pendatang baru, ancaman barang substitusi/pengganti, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli, dan Persaingan Dari Perusahaan Sejenis Dalam Industri)

1. Lingkungan Makro

a. Faktor Demografi

Bertambahnya jumlah populasi penduduk di Indonesia dan semakin tingginya tingkat pendidikan masyarakat dunia adalah merupakan salah satu kekuatan yang

terus dipantau oleh para pemasar, karena pasar dan karakteristiknya dibentuk secara langsung oleh masyarakat. Perkembangan jumlah penduduk akan berdampak positif pada peningkatan konsumsi makanan rengginang dan merupakan peluang terhadap perkembangan usaha pemasaran rengginang. Respon positif dari lingkungan sosial di luar perusahaan dapat berupa adanya dukungan terhadap peningkatan produksi dan memperluas pangsa pasar yang ada sehingga akan menyerap jumlah tenaga kerja, selain itu peningkatan produksi juga akan membutuhkan bahan baku yang besar sehingga perusahaan harus memasok bahan baku dari petani langsung yang ada di sekitar perusahaan.

b. Faktor Ekonomi

Keadaan perekonomian suatu negara akan mempengaruhi kinerja suatu perusahaan atau industri di dalam negara tersebut. Kondisi perekonomian Indonesia yang masih belum stabil sejak adanya krisis ekonomi tahun 1997 memberikan iklim yang kurang kondusif bagi perkembangan bisnis di Indonesia baik bisnis dengan skala besar maupun skala kecil. Hal ini ditandainya dengan tersendatnya perkembangan ekonomi, seperti terus naiknya harga bahan bakar minyak dan gas, yang selalu mempengaruhi kenaikan harga-harga barang-barang lainnya secara umum, tidak terkecuali dengan bahan baku penunjang *Home Industry* rengginang seperti minyak goreng, beras ketan, garam, dan lain-lain.

Saat ini semua pelaku bisnis di Indonesia dihadapkan pada perdagangan global yaitu AFTA (Asean Free Trade Area) yang merupakan wujud dari kesepakatan negara-negara ASEAN untuk membentuk suatu kawasan bebas perdagangan atau pasar bebas. Di Indonesia sendiri perdagangan ini akan di buka pada tahun 2015. Perdagangan semacam ini tentunya akan menjadi suatu ancaman bagi para pebisnis di Indonesia, jika melihat kondisi SDM yang ada di Indonesia masih terlihat belum sepenuhnya siap untuk bersaing dengan para pebisnis dari luar negeri, apalagi bagi para pebisnis industri mikro yang untuk saat ini saja mereka kesulitan dalam memasarkan barangnya karena persaingan yang begitu ketat. Adanya perdagangan bebas ini mungkin hanyalah merupakan peluang bagi

perusahaan-perusahaan menengah ke atas yang secara keseluruhan sumber daya yang dimiliki sudah siap untuk bersaing dengan perusahaan dari luar negeri.

c. Faktor Alam

Bagi *Home Industry* Halimatus Sa'diyah faktor alam adalah faktor yang sangat penting dan memiliki pengaruh yang besar terhadap kuantitas, kualitas, tingkat penjualan, dan keuntungan yang diperoleh dari hasil produksi rengginangnya. Proses produksi rengginang yang membutuhkan cuaca panas untuk melakukan penjemuran untuk mengeringkan rengginang tersebut adalah salah satu proses produksi terpenting dalam pembuatan rengginang. Keadaan cuaca yang tidak mendukung dapat menjadi ancaman bagi usaha ini misalnya cuaca yang sering hujan akan berpengaruh terhadap jumlah produksi yang tidak maksimal dan kualitas dari rengginang tersebut akan mengalami penurunan yang tentunya akan berpengaruh terhadap penjualan dan keuntungan yang diperoleh perusahaan.

d. Faktor Teknologi

Teknologi merupakan salah satu fungsi yang memegang peran penting dalam perkembangan suatu industri. Perkembangan teknologi yang semakin pesat menuntut kalangan industri untuk berusaha mengamati bahkan mengadopsi perkembangan dari berbagai teknologi yang ada saat ini untuk menunjang seluruh kegiatan operasional usahanya.

Kemajuan teknologi komunikasi yang berupa telepon dan telepon seluler telah terbukti memperlancar transaksi jual beli produk dari produsen kedistributor atau konsumen yang tempatnya berjauhan secara lebih efektif dan efisien. Selain itu perkembangan dunia internet dapat dijadikan peluang oleh perusahaan untuk menjual produknya secara *online*. Penggunaan teknologi transportasi yang berupa sepeda motor dapat menjadi alat untuk memasarkan atau pendistribusian produk yang telah diproduksi kepada konsumen.

e. Faktor Politik

Keadaan politik di suatu negara baik secara langsung maupun tidak langsung memiliki pengaruh yang besar bagi kelangsungan hidup suatu usaha. Pemantauan perlu dilakukan secara terus menerus oleh perusahaan baik

mengenai situasi politik, Peraturan-peraturan dan kebijakan-kebijakan pemerintah baik pemerintah pusat/daerah, terutama kebijakan mengenai UMKM dapat mempengaruhi perkembangan usaha *home industry* ini. Peraturan yang dibuat dapat mempengaruhi perusahaan dalam hal memudahkan perusahaan atau mempersulit perusahaan untuk berkembang sehingga dapat menjadi peluang atau ancaman. Keadaan politik yang tidak stabil akan menyebabkan ancaman pada nilai tukar rupiah yang tidak stabil dan berdampak juga pada penurunan nilai investasi, penanaman modal, dan nilai daya beli masyarakat di dalam negeri. Politik yang tidak stabil merupakan satu penghambat dalam dunia industri, baik yang bergerak disektor produksi, jasa maupun sektor-sektor lainnya.

f. Faktor Budaya

Berkembangnya zaman dan Pertumbuhan jumlah penduduk telah banyak merubah jiwa sosial, budaya masyarakat, dan pola hidup masyarakat saat ini. Bagi *Home Industry* Halimatus Sa'diyah Pertumbuhan jumlah penduduk adalah merupakan sebuah peluang, karena akan mempengaruhi jumlah konsumsi dan permintaan masyarakat terhadap produknya. Akan tetapi jika kita melihat pola hidup masyarakat saat ini yang cenderung lebih modern, hal ini dapat menjadi suatu ancaman, karena produk yang dijual oleh *home industry* ini adalah produk makanan tradisional. Masyarakat yang sudah memiliki pola hidup modern kebanyakan sudah kurang meminati makanan-makanan tradisional mereka, mereka cenderung lebih meminati untuk mengkonsumsi makanan-makanan modern yang berasal dari luar negeri yang merupakan suatu prestise bagi mereka. Pola hidup masyarakat yang sudah modern semacam ini tentunya akan menjadi suatu ancaman bagi *home industry* ini.

2. Lingkungan Mikro

a. Pemasok

Bahan baku utama pembuatan rengginang dari *Home Industry* Halimatus Sa'diyah ini adalah beras ketan. Beras ketan diperoleh oleh pemilik dengan membelinya langsung ke toko-toko sembako yang ada di pasar daerah Kalibaru.

Begitu juga dengan bahan-bahan pendukung lainnya termasuk kemasan produk di beli di pasar tersebut.

b. Perantara Pemasaran

Selain memasarkan produk rengginangnya secara langsung kepada konsumen, pemilik juga memasarkannya melalui perantara pemasaran. Perantara pemasaran yang digunakan saat ini adalah toko-toko ataupun *minimarket* yang ada di dalam pasar daerah Kalibaru dan toko-toko lain yang ada di lingkungan kecamatan Kalibaru. Pemilik untuk saat ini tidak menggunakan jasa agen distributor barang dalam memasarkan barangnya ke daerah lain, karena pemilik mendistribusikannya sendiri ke konsumen yang dituju. Akan tetapi melihat wilayah pemasaran saat ini masih kecil, pemilik merasa perlu untuk menjalin kerjasama dengan agen distributor untuk membantu mendistribusikan produknya ke daerah lain untuk menambah pangsa pasar baru.

c. Pelanggan

Pelanggan yang dimiliki oleh *Home Industry* Halimatus Sa'diyah saat ini terbagi menjadi dua pasar yaitu pasar konsumen dan pasar penjual perantara. Pasar konsumen yaitu pelanggan yang membeli produk rengginang tersebut untuk dikonsumsi sendiri. Pasar penjual perantara yaitu pelanggan yang membeli produk rengginang tersebut untuk kemudian dijual kembali ke konsumen lain. Pelanggan yang dimiliki saat ini sangatlah loyal terhadap produk *Home Industry* Halimatus Sa'diyah.

d. Pesaing

Pesaing utama dari *Home Industry* Halimatus Sa'diyah ini bukanlah perusahaan yang memproduksi produk yang sejenis, meskipun di lingkungan Kalibaru sendiri banyak produk sejenis dari unit usaha lain yang dipasarkan. Kebanyakan konsumen yang ada lebih meminati produk rengginang dari *Home Industry* Halimatus Sa'diyah, karena menurut mereka rasa dan kualitas produknya lebih baik dibandingkan produk lainnya, tapi bukan berarti pemilik tidak menghiraukannya, pemilik tetap mengantisipasi perkembangan produk dari unit usaha lainnya untuk menjaga agar pangsa pasar yang dimiliki tetap aman.

Home Industry Halimatus Sa'diyah menganggap pesaing utama mereka adalah produsen ritel makanan yang memproduksi makanan-makanan modern. Mengingat pola hidup masyarakat sekarang yang sudah modern yang tentunya cenderung lebih menyukai makanan-makanan modern yang berasal dari luar negeri yang dapat meningkatkan prestise mereka dibandingkan makanan tradisional mereka sendiri. Selain itu rasa dan bentuknya yang bervariasi serta harga yang cukup terjangkau membuat mereka lebih konsumtif terhadap makanan-makanan modern tersebut.

e. Masyarakat

Melihat pola hidup masyarakat sekarang yang sudah modern adalah merupakan suatu tantangan dan kesulitan tersendiri bagi *Home Industry* Halimatus Sa'diyah untuk mengembangkan usahanya yang bergerak dalam bidang ritel makanan tradisional. Masyarakat sekarang yang cenderung sudah melupakan makanan-makanan tradisional mereka dikarenakan menganggap sudah ketinggalan zaman. Tentunya berbeda tanggapan mereka dengan makanan-makanan modern dari luar negeri yang mereka anggap adalah pola hidup yang modern dan merupakan sebuah prestise tersendiri bagi mereka.

Saat ini diberbagai daerah di Indonesia tumbuh berbagai tempat wisata baru yang tumbuh bagaikan jamur di musim hujan. Pesatnya perkembangan tempat-tempat wisata saat ini, tidak lepas dari tingginya minat masyarakat untuk berwisata ke tempat-tempat yang bisa membuat mereka senang dan nyaman. Hal tersebut dilakukan untuk menghilangkan rasa bosan dan jenuh mereka dikarenakan kesibukan pekerjaan sehari-hari mereka. Pesatnya perkembangan industri wisata ini dapat menjadi suatu peluang bagi *home industry* ini untuk menambah pangsa pasarnya, karena biasanya seseorang yang datang ke tempat wisata di suatu daerah tertentu belum lengkap rasanya jika mereka tidak membeli *souvenir* atau makanan khas dari daerah tersebut, sehingga hal tersebut dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk menjual produknya ke tempat-tempat wisata.

3. Lingkungan Industri

a. Ancaman Pendatang Baru

Daya tarik suatu industri bagi pesaing baru tergantung pada tingginya hambatan masuk dan keluar, serta pada reaksi dari peserta persaingan yang sudah ada menurut perkiraan calon pendatang baru. Munculnya pendatang baru dalam industri makanan tradisional rengginang dapat menjadi suatu ancaman bagi *Home Industry* Halimatus Sa'diyah terhadap pangsa pasar yang dimiliki. Meskipun prospek pasar yang dimiliki dalam bisnis ini masih terbilang kecil, akan tetapi mudah-mudahan mendapatkan bahan baku beras ketan, kebutuhan modal yang tidak besar, dan nilai ekonomis yang cukup tinggi dari rengginang, mendorong munculnya beberapa orang yang mencoba membuka bisnis di bidang ritel makanan tradisional rengginang di daerah Kalibaru. Meskipun pendatang baru tersebut mempunyai skala yang lebih kecil, namun hal ini secara tidak langsung akan menjadi pesaing yang berskala besar apabila tidak dilakukan antisipasi terhadap pendatang baru.

Ancaman yang sebenarnya dari industri rengginang yang merupakan sebuah industri makanan tradisional, bukanlah pendatang baru dari industri rengginang itu sendiri melainkan pendatang baru dari industri makanan-makanan modern seperti aneka makanan ringan atau *snack*, aneka makanan cepat saji, aneka donat, dan aneka roti. Melihat pola hidup masyarakat yang sudah modern tentunya cenderung lebih suka mengonsumsi makanan-makanan modern tersebut. Selain itu, prospek pasar yang dimiliki oleh industri makanan modern ini sangatlah besar dan dapat berkembang sangat cepat. Sehingga melihat situasi ini adalah sangat penting bagi *Home Industry* Halimatus Sa'diyah lebih serius berkonsentrasi mengantisipasi pendatang baru dari industri ritel makanan modern.

b. Ancaman Barang Substitusi/pengganti

Home Industry Halimatus Sa'diyah sebagai sebuah industri yang memproduksi produk makanan tentunya sangat rawan dan memiliki banyak sekali barang substitusinya dikarenakan semakin beragamnya produk makanan yang ada

saat ini baik makanan tradisional maupun makanan modern. Meskipun karakteristik dari makanan berbeda-beda tetapi pada dasarnya memiliki fungsi yang sama antara satu dengan yang lainnya. Hal ini tentunya menjadi ancaman yang sangat kuat bagi *home industry* ini.

c. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Pemasok dapat memanfaatkan kekuatan tawar menawarnya atas pembeli dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas dan kuantitas barang atau jasa yang dijualnya. Pemasok cenderung menjadi kuat jika jumlah mereka sedikit, tetapi dengan sedikit produk yang dipasok merupakan kekuatan tawar yang penting bagi pemasok. Usaha terbaik adalah bekerjasama yang baik dengan pemasok atau menggunakan berbagai sumber pemasok. Pemasok beras ketan maupun bahan-bahan pendukung lainnya dalam pembuatan rengginang sangat banyak jumlahnya baik dari petani maupun penjual yang ada di pasar dan di toko-toko perancangan, sehingga pemasok tidak mempunyai kekuatan untuk memaksakan harga yang terlalu tinggi.

d. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Produk rengginang dari *Home Industry* halimatus sa'diyah sudah banyak dikenal dan diminati oleh masyarakat dari media promosi *mouth to mouth* yang dilakukan oleh orang-orang yang telah membeli produk tersebut. Banyak konsumen yang berkata kalau rengginang yang dihasilkan rasanya lebih gurih dan kualitasnya lebih baik dibandingkan dengan produk rengginang lainnya. Hal ini menyebabkan kekuatan tawar menawar pembeli sangat kecil.

e. Persaingan Dari Perusahaan Sejenis Dalam Industri

Persaingan dalam industri akan mempengaruhi kebijakan dan kinerja dari industri. Persaingan antar sesama produsen rengginang sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan. Hal ini juga terjadi pada *Home Industry* Halimatus Sa'diyah, meskipun skala industri dan skala produksi pesaing lebih kecil namun, keberadaannya dapat mengurangi pangsa pasar yang ada, sehingga perlu dipantau juga keberadaannya.

Setelah melakukan analisis faktor eksternal, maka dirumuskan peluang dan ancaman yang di miliki oleh *Home Industry* Halimatus Sa'diyah dapat dilihat pada tabel 4.2.

Tabel 4.2 Rumusan peluang dan ancaman *Home Industry* Halimatus Sa'diyah

| Faktor Eksternal | Peluang | Ancaman |
|---------------------|--|---|
| Lingkungan Makro | <ul style="list-style-type: none"> - Bertambahnya populasi penduduk - Perkembangan dunia internet | <ul style="list-style-type: none"> -Kenaikan harga bahan bakar minyak -Dibukanya pasar bebas pada tahun 2015 -Perubahan Cuaca yang tidak stabil -Fluktuasi nilai tukar rupiah -Pola hidup masyarakat yang sudah modern |
| Lingkungan Mikro | <ul style="list-style-type: none"> - Ketersediaan bahan baku yang melimpah - Banyaknya agen distributor - Tingginya loyalitas kosumen terhadap produk perusahaan - Pangsa pasar masih luas - Perkembangan industri wisata | <ul style="list-style-type: none"> -Banyaknya produsen ritel makanan modern |
| Lingkungan Industri | - | <ul style="list-style-type: none"> -Banyaknya produk substitusi |

Sumber : Data Primer Diolah, 2013

4.2 Pembahasan

4.2.1 Strategi Pemasaran *Home Industry* Halimatus Sa'diyah

Pemasaran yang dilakukan oleh *Home Industry* Halimatus Sa'diyah saat ini yaitu dengan cara pemasaran langsung dan tidak langsung. Pemasaran langsung dilakukan dengan cara konsumen dapat datang langsung ke rumah Bapak Kadir Bachdar untuk membeli rengginang dan dapat juga dengan memesannya melalui telepon. Biasanya pemesanan dalam jumlah banyak dilakukan oleh toko-toko penjual pusat oleh-oleh makanan khas banyuwangi dan orang-orang yang ingin

mengunjungi sanak saudara mereka di luar kota. Tujuan dilakukannya pemasaran langsung ini untuk lebih mendekatkan diri kepada konsumen potensial, selain itu konsumen dapat memilih sendiri rengginang yang menurut mereka masih bagus. Pemasaran tidak langsung yang dilakukan yaitu memasarkan produknya dengan menitipkannya ke toko-toko dan *minimarket* yang ada di pasar daerah Kalibaru.

4.2.2 Identifikasi dan Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal *Home Industry* Halimatus Sa'diyah

a. Matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Analisis matrik IFE merupakan hasil dari identifikasi faktor internal berupa kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) yang berpengaruh terhadap *Home Industry* Halimatus Sa'diyah. Penentuan nilai dan bobot dengan menggunakan metode *paired comparison*. Penentuan rating diperoleh dari dua orang responden yaitu Bapak dan Ibu Kadir Bachdar sebagai pemilik *home industry* ini, sedangkan total skor dengan mengalikan bobot dan rating dapat dilihat pada lampiran 2. Hasil analisis matrik IFE dapat dilihat pada tabel 4.3

Tabel. 4.3 Hasil analisis matrik IFE *Home Industry* Halimatus Sa'diyah

| Faktor Internal | Bobot | Rating | Skor |
|---|--------------|---------------|--------------|
| Kekuatan | | | |
| A=Produk berkualitas | 0,077 | 4 | 0,308 |
| B=Harga di pasar bersaing | 0,075 | 4 | 0,300 |
| C= Produk tanpa bahan pengawet makanan | 0,057 | 3 | 0,171 |
| D= Lokasi perusahaan strategis | 0,070 | 3,5 | 0,245 |
| E= Modal sendiri | 0,086 | 3,5 | 0,301 |
| F= Bahan baku mudah didapatkan | 0,081 | 3,5 | 0,284 |
| Kelemahan | | | |
| G= Tidak memiliki sistem manajemen perusahaan | 0,055 | 2 | 0,110 |
| H= Sedikitnya variasi bentuk dan cita rasa produk | 0,067 | 1,5 | 0,101 |
| I= Minimnya kegiatan promosi | 0,075 | 1 | 0,075 |
| J= Wilayah distribusi masih terbatas | 0,071 | 1,5 | 0,107 |
| K= Minimnya modal yang dimiliki | 0,074 | 1 | 0,074 |
| L= Kapasitas produksi masih terbatas | 0,071 | 1,5 | 0,107 |
| M= Minimnya sarana dan prasarana operasional perusahaan | 0,077 | 1 | 0,077 |
| N= Tidak adanya riset dan pengembangan produk | 0,060 | 2 | 0,120 |
| Total | 1,000 | 33 | 2,380 |

Sumber : Lampiran 2

Pada tabel 4.3 dapat dilihat bahwa berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan matrik IFE diperoleh total skor yang dimiliki *Home Industry Halimatus Sa'diyah* sebesar 2,380. Skor bobot total yang berada di bawah 2,5, mengindikasikan bahwa lemahnya posisi internal perusahaan dalam mengatasi kelemahan yang ada dengan kekuatan yang dimilikinya.

Hasil dari tabel 4.3 menunjukkan bahwa kekuatan utama perusahaan adalah produk yang berkualitas (skor 0,308), karena produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang lebih baik di dibandingkan para pesaingnya baik dari segi ketahanan produk dan cita rasa yang dapat memberikan kepuasan tersendiri bagi konsumen dan membuat konsumen tersebut memiliki loyalitas yang sangat tinggi terhadap produk perusahaan. Hal ini didukung dengan adanya sertifikat dari Departemen Kesehatan pemerintah Indonesia yang mengindikasikan bahwa produk rengginang dari *Home Industry Halimatus Sa'diyah* ini aman untuk dikonsumsi karena memenuhi syarat kesehatan yang telah ditentukan oleh pemerintah.

Kelemahan utama yang dimiliki oleh *Home Industry Halimatus Sa'diyah* adalah minimnya modal yang dimiliki (skor 0,074). Hal ini membuat perusahaan mengalami kesulitan untuk mengembangkan perusahaannya, karena dengan minimnya modal yang dimiliki membuat semua kegiatan operasional perusahaan menjadi terbatas seperti kapasitas produksi, kegiatan promosi, kegiatan pendistribusian, dan lain sebagainya.

b. Matrik EFE (*External Factor Evaluation*)

Analisis matrik IFE merupakan hasil dari identifikasi faktor internal berupa kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) yang berpengaruh terhadap *Home Industry Halimatus Sa'diyah*. Penentuan nilai dan bobot dengan menggunakan metode *paired comparison*. Penentuan rating diperoleh dari dua orang responden yaitu Bapak dan Ibu Kadir Bachdar sebagai pemilik *home industry* ini, sedangkan total skor dengan mengalikan bobot dan rating dapat dilihat pada lampiran 3. Hasil analisis matrik EFE dapat dilihat pada tabel 4.4

Tabel. 4.4 Hasil analisis matrik EFE *Home Industry* Halimatus Sa'diyah

| Faktor Eksternal | Bobot | Rating | Skor |
|---|--------------|---------------|--------------|
| Peluang | | | |
| A= Bertambahnya populasi penduduk | 0,080 | 2 | 0,160 |
| B=Perkembangan dunia internet | 0,064 | 1 | 0,064 |
| C=Ketersediaan bahan baku yang melimpah | 0,081 | 3,5 | 0,284 |
| D= Banyaknya agen distributor | 0,082 | 2 | 0,164 |
| E=Tingginya loyalitas konsumen terhadap produk perusahaan | 0,083 | 3,5 | 0,291 |
| F= Pangsa pasar masih luas | 0,082 | 3,5 | 0,287 |
| G= Perkembangan industri wisata | 0,066 | 3 | 0,198 |
| Ancaman | | | |
| H= Kenaikan harga bahan bakar minyak | 0,057 | 4 | 0,284 |
| I= Dibukanya pasar bebas pada tahun 2015 | 0,067 | 2,5 | 0,168 |
| J= Perubahan Cuaca yang tidak stabil | 0,066 | 4 | 0,264 |
| K= Fluktuasi nilai tukar Rupiah | 0,059 | 1,5 | 0,089 |
| L= Pola hidup masyarakat yang sudah modern | 0,075 | 2,5 | 0,188 |
| M= Banyaknya produsen ritel makanan modern | 0,061 | 3,5 | 0,214 |
| N= Banyaknya produk substitusi | 0,072 | 4 | 0,288 |
| Total | 1,000 | | 2,943 |

Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan hasil perhitungan dengan menggunakan matrik EFE diperoleh total skor yang dimiliki oleh *Home Industry* Halimatus Sa'diyah sebesar 2,943. Skor bobot total yang berada di atas 2,5, mengindikasikan bahwa perusahaan mampu merespon dengan baik faktor eksternal dengan memanfaatkan peluang yang ada untuk mengatasi ancaman.

Peluang utama yang dimiliki oleh perusahaan adalah tingginya loyalitas konsumen terhadap produk perusahaan (skor 0,291). Selama ini konsumen lebih merasa puas terhadap produk rengginang yang dihasilkan oleh *Home Industry* Halimatus Sa'diyah ini dibandingkan dengan produk rengginang dari pesaing, karena memiliki kualitas dan rasa yang lebih baik serta harga yang terjangkau. Hal ini membuat para konsumen memiliki loyalitas yang tinggi dan cenderung menjadi pelanggan tetap serta menjadi media promosi bagi perusahaan melalui media *mouth to mouth* untuk menarik konsumen lain untuk membeli produk di perusahaan yang akan meningkatkan penjualan.

Ancaman utama dari *Home Industry* Halimatus Sa'diyah adalah banyaknya produk substitusi (skor 0,288). Sebagai sebuah perusahaan yang memproduksi produk berupa makanan, tentu banyak sekali produk substitusi yang memiliki manfaat yang sama yang dapat menggantikan produk yang dihasilkan perusahaan, meskipun produk substitusi tersebut memiliki karakteristik yang berbeda dengan produk yang dihasilkan perusahaan.

4.2.3 Perumusan dan Penetapan Alternatif Strategi *Home Industry* Halimatus Sa'diyah

a. Matrik IE (*Internal-External*)

Berdasarkan hasil yang diperoleh dari matrik EFE dan matrik IFE maka dapat disusun selanjutnya dalam matrik Internal-Eksternal atau matrik IE. Matrik IE digunakan untuk menganalisis posisi perusahaan secara lebih detail dan melihat strategi apa yang tepat untuk diterapkan oleh perusahaan. Hasil dari penilaian matrik IE untuk *Home Industry* Halimatus Sa'diyah dapat dilihat pada gambar 4.1. Nilai rata-rata IFE sebesar 2,380 dan rata-rata EFE sebesar 2,943 menunjukkan posisi *Home Industry* Halimatus Sa'diyah berada pada sel V. Pada posisi ini strategi yang tepat untuk digunakan adalah strategi menjaga dan mempertahankan. Strategi yang dapat diterapkan oleh *Home Industry* Halimatus Sa'diyah adalah strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan produk.

Strategi penetrasi pasar dilakukan untuk mengatasi perkembangan pasar dengan meningkatkan pangsa pasar produk yang sudah ada. Peningkatan pangsa pasar produk ini dapat dilakukan dengan lebih gencar melakukan promosi, memperluas wilayah pemasaran dan distribusi, mempertahankan harga, menjalin kerjasama dengan agen distribusi, membangun atau menyewa kios-kios di tempat yang strategis, menciptakan inovasi produk yang baru dan tetap menjaga atau meningkatkan kualitas produk yang sudah ada.

| | | SKOR IFE (2,380) | | |
|------------------|--------|------------------|--------|-------|
| | | Kuat | Sedang | Lemah |
| SKOR EFE (2,943) | Tinggi | I | II | III |
| | Sedang | IV | V | VI |
| | Rendah | VII | VIII | IX |

Gambar 4.1 : Hasil Matrik IE *Home Industry* Halimatus Sa'diyah

Sumber : Lampiran 2 dan Lampiran 3

Alternatif strategi yang dihasilkan pada matrik IE adalah merupakan strategi umum yang tidak memiliki implementasi strategi yang lebih teknis pada tingkat perusahaan. Oleh karena itu matrik IE dilengkapi oleh matrik SWOT yang berupa langkah-langkah kongkrit yang dapat memberikan uraian lebih detail mengenai alternatif strategi yang sebaiknya dilakukan oleh perusahaan.

b. Analisis Matrik SWOT

Berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal perusahaan, maka dapat disusun beberapa alternatif strategi berdasarkan analisis matrik SWOT. Hasil dari analisis matrik SWOT pada *Home Industry* Halimatus Sa'diyah dapat dilihat pada tabel 4.3 berikut ini.

Tabel 4.5 Matrik SWOT pada *Home Industry* Halimatus Sa'diyah

| | | |
|---|---|---|
| Faktor Internal | Kekuatan (Strenghts)/S | Kelemahan (Weaknesses)/W |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Produk berkualitas 2. Harga di pasar bersaing 3. Produk tanpa bahan pengawet makanan 4. Lokasi perusahaan strategis 5. Modal sendiri 6. Bahan baku mudah didapatkan | <ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak memiliki sistem manajemen perusahaan 2. Sedikitnya variasi bentuk dan cita rasa produk 3. Minimnya kegiatan promosi 4. Wilayah distribusi masih terbatas 5. Minimnya modal yang dimiliki 6. Kapasitas produksi masih terbatas 7. Minimnya sarana dan prasarana operasional perusahaan 8. Tidak adanya riset dan pengembangan produk |
| Faktor Eksternal | | |
| Peluang (Opportunities)/O | Strategi SO | Strategi WO |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Bertambahnya populasi penduduk 2. Perkembangan dunia internet 3. Ketersediaan bahan baku yang melimpah 4. Banyaknya agen distributor 5. Tingginya loyalitas konsumen terhadap produk perusahaan 6. Pangsa pasar masih luas 7. Perkembangan industri wisata | <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen. (S1, S2, S3, O5) 2. Menjalin kerjasama dengan agen distributor yang potensial untuk menambah pangsa pasar. (S1, S2, S3, O1, O3, O4, O6, O7) 3. Memanfaatkan lokasi yang strategis untuk menarik pelanggan yang potensial. (S4, O1, O5, O6, O7) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalankan sistem manajemen organisasi internal perusahaan. (W1, W8, O1, O2, O6) 2. Membangun atau menyewa kios di tempat-tempat yang lebih strategis. (W3, W4, W7, O1, O6, O7) |
| Ancaman (Treathts)/T | Strategi ST | Strategi WT |
| <ol style="list-style-type: none"> 1. Kenaikan harga bahan bakar minyak 2. Dibukanya pasar bebas pada tahun 2015 3. Perubahan Cuaca yang tidak stabil 4. Fluktuasi nilai tukar rupiah 5. Pola hidup masyarakat yang sudah modern 6. Banyaknya produsen ritel makanan modern 7. Banyaknya produk substitusi | <ol style="list-style-type: none"> 1. Menciptakan produk dengan bentuk dan cita rasa yang baru. (S1, S2, S3, S5, S6, T1, T2, T3, T5, T6, T7) | <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan kegiatan promosi dan iklan untuk menarik pelanggan potensial dan memperluas daerah pemasaran. (W3, W4, W8, T2, T5, T6, T7) 2. Membangun dan mengembangkan usaha patungan (<i>Joint Venture</i>) dengan pihak yang menyediakan modal dan bahan baku untuk meningkatkan kapasitas produksi. (W2, W5, W6, W7, W8, T1, T2, T3, T4, T5, T6, T7) |

Sumber : Data Primer Diolah, 2013

1. Strategi S-O (*Strenghts-Opportunities*)

Strategi ini adalah untuk memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi yang dapat digunakan yaitu pertama, mempertahankan harga yang selama ini telah ditetapkan kepada konsumen dengan tetap selalu meningkatkan kualitas produk untuk meningkatkan dan menjaga kepuasan dan loyalitas konsumen. Kedua, menjalin kerjasama dengan agen distributor yang potensial untuk memperluas wilayah pemasaran atau pendistribusian produk, sehingga akan menambah pangsa pasar. Ketiga, memanfaatkan lokasi yang strategis untuk mempermudah kegiatan pemasaran, pendistribusian, dan promosi produk untuk menarik pelanggan yang potensial, mengingat masih luasnya pangsa pasar yang ada.

2. Strategi S-T (*Strenghts-Treathts*)

Strategi ini adalah untuk menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Strategi yang dapat digunakan yaitu dengan menciptakan suatu inovasi produk yang baru dengan menciptakan suatu kreasi bentuk dan cita rasa baru untuk menambah konsumen baru sehingga dapat meningkatkan produksi dan penjualan produk.

3. Strategi W-O (*Weaknesses-Opportunities*)

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi yang dapat digunakan yaitu menjalankan sistem manajemen organisasi perusahaan untuk mempermudah dalam perencanaan, pengorganisasian, dan pengontrolan kegiatan operasional perusahaan yang sangat berpengaruh terhadap perkembangan perusahaan dan perkembangan dunia usaha yang semakin modern. Selain itu membangun atau menyewa sebuah kios di tempat-tempat yang strategis seperti di pinggir jalan raya utama kota dan ditempat-tempat wisata tentu perlu dilakukan untuk mempermudah melakukan promosi, dan pendistribusian produk dalam rangka meningkatkan penjualan dan memperluas wilayah pemasaran.

4. Strategi W-T (*Weaknesses- Treathts*)

Strategi ini didasarkan pada kegiatan perusahaan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Strategi yang dapat dilakukan yaitu pertama, meningkatkan kegiatan promosi dengan metode yang lebih efektif dan efisien seperti brosur, spanduk, atau papan reklame untuk lebih memperkenalkan produk yang dihasilkan kepada masyarakat untuk menarik pelanggan yang potensial dan memperluas daerah pemasaran serta mningkatkan volume penjualan. Kedua, membangun dan mengembangkan usaha patungan (*Joint Venture*) dengan pihak yang menyediakan modal dan bahan baku untuk meningkatkan kapasitas produksi, memenuhi kebutuhan modal yang masih minim, terutama untuk penambahan sarana dan prasarana serta riset dan pengembangan produk.

c. QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

Tahap terakhir dalam perumusan alternatif strategi setelah sebelumnya memilih beberapa alternatif strategi adalah yaitu melakukan pengambilan keputusan untuk memilih strategi apa yang paling tepat untuk digunakan oleh perusahaan yaitu dengan menggunakan matrik *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. QSPM diperoleh dari hasil perhitungan dengan mengalikan rata-rata bobot dari masing-masing identifikasi lingkungan internal dan eksternal perusahaan dengan nilai daya tarik (AS) maka akan diperoleh nilai total daya tarik (TAS) dapat dilihat pada lampiran 5. Matrik ini akan menghasilkan tindakan-tindakan strategi alternatif yang dapat dilaksanakan oleh *Home Industry* Halimatus Sa'diyah. Pilihan alternatif strategi dari matrik SWOT yang dapat dipilih yaitu:

Tabel 4.6 Peringkat alternatif strategi pemasaran *Home Industry* Halimatus Sa'diyah

| No. | Alternatif Strategi | Skor TAS | Peringkat |
|-----|---|----------|-----------|
| 1. | Mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen. | 6,445 | 1 |
| 2. | Menjalin kerjasama dengan agen distributor yang potensial untuk menambah pangsa pasar. | 5,786 | 5 |
| 3. | Memfaatkan lokasi yang strategis untuk menarik pelanggan yang potensial. | 5,459 | 7 |
| 4. | Menciptakan produk dengan bentuk dan cita rasa yang baru. | 6,172 | 3 |
| 5. | Menjalankan sistem manajemen organisasi internal perusahaan. | 4,843 | 8 |
| 6. | Membangun atau menyewa kios di tempat-tempat yang strategis untuk meningkatkan penjualan. | 5,460 | 6 |
| 7. | Melakukan kegiatan promosi dan iklan untuk menarik pelanggan potensial dan memperluas daerah pemasaran. | 5,851 | 4 |
| 8. | Membangun dan mengembangkan usaha patungan (<i>Joint Venture</i>) dengan pihak yang menyediakan modal dan bahan baku untuk meningkatkan kapasitas produksi. | 6,312 | 2 |

Sumber : Lampiran 5

Berdasarkan hasil perhitungan TAS, alternatif strategi yang paling diminati dan diprioritaskan untuk dilakukan oleh perusahaan yaitu mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen dengan skor TAS sebesar 6,445. Alternatif strategi tersebut lebih diprioritaskan oleh perusahaan dikarenakan selama ini tingginya tingkat kepuasan dan loyalitas konsumen terhadap produk perusahaan yang memiliki harga yang terjangkau dengan kualitas produk lebih terjamin dibandingkan produk dari perusahaan lain. Selain itu kepuasan dan loyalitas konsumen tersebut menjadi suatu media promosi paling efektif yang dimiliki oleh perusahaan untuk menarik konsumen lain agar mau membeli produk di perusahaan tersebut melalui media *mouth to mouth*, mengingat masih minimnya kegiatan promosi perusahaan melalui media lain.

Alternatif strategi yang paling tidak diminati yaitu menjalankan sistem manajemen organisasi internal perusahaan dengan skor TAS sebesar 4,843. Alternatif strategi ini sangat tidak diminati oleh pemilik mengingat usaha yang dijalankan adalah jenis usaha mikro yang dapat mereka jalankan sendiri tanpa menggunakan sistem manajemen perusahaan dan sampai saat ini usaha tersebut masih dapat bertahan, meskipun pada dasarnya semua usaha besar atau kecil perlu adanya penerapan sistem manajemen perusahaan untuk mengatur suatu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan, dan pengawasan suatu usaha untuk kedepannya.

BAB 5. SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai "Analisis Strategi Pemasaran Makanan Tradisional (Studi Kasus pada *Home Industry* Rengginang Halimatus Sa'diyah Kalibaru di Kabupaten Banyuwangi)" yang meliputi analisis IFE, analisis EFE, analisis IE, analisis SWOT, dan analisis QSPM maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

- a. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap pemilik *Home Industry* Halimatus Sa'diyah, strategi pemasaran yang dilakukan saat ini dalam memasarkan produk rengginangnya yaitu dengan pemasaran langsung dan tidak langsung. Pemasaran langsung dilakukan dengan cara konsumen dapat datang langsung ke rumah pemilik untuk membeli rengginang dan dapat juga dengan memesannya melalui telepon. Pemasaran tidak langsung yang dilakukan yaitu memasarkan produknya dengan menitipkannya ke toko-toko dan *minimarket* yang ada di pasar daerah Kalibaru.
- b. Hasil dari analisis faktor internal perusahaan dengan menggunakan matrik IFE kekuatan utama perusahaan adalah produk yang berkualitas, sedangkan kelemahan utama yang dimiliki oleh *Home Industry* Halimatus Sa'diyah adalah minimnya modal yang dimiliki. Total skor matrik IFE sebesar 2,380 dibawah skor bobot total 2,5, mengindikasikan bahwa lemahnya posisi internal perusahaan dalam mengatasi kelemahan yang ada dengan kekuatan yang dimilikinya.

Hasil dari analisis matrik EFE yaitu Peluang utama yang dimiliki oleh perusahaan adalah tingginya loyalitas konsumen terhadap produk perusahaan. Ancaman utama dari perusahaan adalah banyaknya produk substitusi. Total skor matrik EFE diperoleh sebesar 2,943 di atas skor bobot total 2,5, mengindikasikan bahwa perusahaan mampu merespon dengan baik faktor eksternal dengan memanfaatkan peluang yang ada untuk mengatasi ancaman.

- c. Hasil dari penilaian matrik IE menunjukkan posisi *Home Industry* Halimatus Sa'diyah pada sel V. Pada posisi ini strategi yang tepat untuk digunakan adalah strategi menjaga dan mempertahankan. Strategi yang dapat diterapkan oleh *Home Industry* Halimatus Sa'diyah adalah strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan produk.

Hasil analisis SWOT menghasilkan 8 alternatif strategi yang dapat dipilih oleh perusahaan yaitu: 1) Mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen. 2) Menjalinkan kerjasama dengan agen distributor yang potensial untuk menambah pangsa pasar. 3) Memanfaatkan lokasi yang strategis untuk menarik pelanggan yang potensial. 4) Menciptakan produk dengan bentuk dan cita rasa yang baru. 5) Mejalankan sistem manajemen organisasi internal perusahaan. 6) Membangun atau menyewa kios di tempat-tempat yang strategis untuk meningkatkan penjualan. 7) Melakukan kegiatan promosi dan iklan untuk menarik pelanggan potensial dan memperluas daerah pemasaran. 8) Membangun dan mengembangkan usaha patungan (*Joint Venture*) dengan pihak yang menyediakan modal dan bahan baku untuk meningkatkan kapasitas produksi.

Berdasarkan hasil analisis matrik QSPM, dari delapan alternatif strategi yang ada terdapat satu alternatif strategi yang diprioritaskan untuk dilakukan oleh perusahaan yaitu mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen dengan skor TAS sebesar 6,445.

5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil analisis yang dilakukan, maka dapat diajukan saran sebagai berikut:

- a. Bagi *Home Industry* Halimatus Sa'diyah perlu menjalin kerjasama dengan berbagai pihak penyedia dana atau modal untuk memenuhi kekurangan dana yang dimiliki oleh perusahaan agar semua kegiatan operasional perusahaan menjadi lancar tanpa terkendala dengan modal yang dimiliki agar perusahaan dapat berkembang.

- b. Bagi *Home Industry* Halimatus Sa'diyah harus terus berusaha mempertahankan dan menjaga atau bahkan meningkatkan kepuasan loyalitas konsumen yang dimiliki terhadap produk perusahaan, agar konsumen tersebut tidak berpindah ke produk lain mengingat industri makanan memiliki banyak sekali produk substitusi.
- c. Bagi akademisi atau peneliti selanjutnya diharapkan untuk bisa melakukan penelitian mengenai kinerja keuangan perusahaan, kegiatan operasional perusahaan, dan juga mengenai keorganisasian perusahaan mengingat perusahaan ini masih belum menggunakan sistem manajemen perusahaan. Sehingga penelitian-penelitian tersebut diharapkan dapat membantu pemilik perusahaan untuk mengontrol kegiatan perusahaannya baik mengenai keuangan, operasional, serta sumber daya manusia yang dimilikinya.

DAFTAR PUSTAKA

- Citra Widyalestari. 2008. "Analisis Strategi Pemasaran Perusahaan Air Minum Dalam Kemasan (Amdk) Merek Citrabas Deluxe (Studi Kasus di PT. Buana Tirta Abadi Jakarta)". Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Bogor. Institut Pertanian Bogor.
<http://repository.ipb.ac.id/bitstream/handle/123456789/1506/A08cwi.pdf?sequence=5> [07 November 2012].
- David, Fred R. 2010. *Strategic Management. Manajemen Strategis*. Edisi Keduabelas, Buku Satu. Jakarta: Salemba Empat.
- Kotler, Philip. dan Armstrong, Gary. 2008. *Prinsip-prinsip pemasaran*. Jilid 1. Edisi Keduabelas. Jakarta: Erlangga.
- Leonard Pasaribu. 2008. "Analisis Strategi Pemasaran Susu UHT (Ultra High Temperature) (Studi Kasus : PT. ULTRAJAYA Tbk, Bandung)". Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Bogor. Institut Pertanian Bogor.
<http://repository.ipb.ac.id/bitstream/handle/123456789/2054/A08lpa.pdf?sequence=5> [08 Januari 2013].
- Mohammad Takdir Ilahi. 2010. Revitalisasi Potensi Ritel Makanan: Usaha Strategi Pemasaran Home Industry Rengginang di Madura.
http://mohammadtakdirilahi.blogspot.com/2010/10/revitalisasi-potensi-ritel-makanan_13.html [22 Mei 2013].
- Rahmady Radiany dan Andi Sularso. 2007. *Konsentrasi Pemasaran*. Surabaya: Badan Penerbit Mahardhika.
- Freddy Rangkuti. 2001. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Supranto, J.2003. *Metode Riset Aplikasinya dalam Pemasaran*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Universitas Jember. 2012. *Pedoman Penulisan Proposal Skripsi dan Skripsi*. Jember: Badan Penerbit Universitas Jember.

Lampiran 1. Kuesioner

KUESIONER PENELITIAN
ANALISIS STRATEGI PEMASARAN MAKANAN
TRADISIONAL (STUDI KASUS PADA *HOME*
***INDUSTRY* RENGGINANG HALIMATUS SA'DIYAH**
KALIBARU DI KABUPATEN BANYUWANGI)

Kepada Yth. Bapak/Ibu

Pemilik *Home Industry* Halimatus Sa'diyah Kalibaru
di Banyuwangi

Dengan Hormat,

Kuesioner ini dimaksudkan untuk penyusunan bahan skripsi sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar sarjana Strata 1 (S1) Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Jember, sehubungan dengan penelitian saya yang berjudul:

“Analisis Strategi Pemasaran Makanan Tradisional (Studi Kasus Pada *Home Industry* Rengginang Halimatus Sa'diyah Kalibaru Di Kabupaten Banyuwangi)”.

Dengan kerendahan hati, saya meminta waktu dan kesediaan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner penelitian ini yang dimaksudkan untuk menentukan bobot dan rating faktor strategi internal dan eksternal pada perusahaan yang Bapak/Ibu pimpin. Peneliti berharap Bapak/Ibu dapat mengisinya secara objektif dan benar adanya, karena kuesioner ini adalah untuk penelitian skripsi dengan tujuan ilmiah sehingga diperlukan data yang valid dan akurat. Kesungguhan dalam memberikan jawaban akan sangat bermanfaat dan membantu keberhasilan penelitian ini. Atas bantuan dan informasinya saya ucapkan terima kasih.

Hormat Saya,

Arik Adi Wijaya

NIM. 090810201168

I. Identitas Responden

1. Nama :
2. Jabatan :

II. Penentuan Bobot dan Rating Faktor Internal dan Eksternal

Petunjuk Pengisian :

1. Tentukan bobot atau tingkat kepentingan dari masing-masing faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman).
2. Pemberian bobot untuk pengisian kolom pada setiap faktor-faktor yang dibandingkan menggunakan skala 1,2 dan 3 dimana ketentuan skala tersebut berdasarkan kriteria sebagai berikut :
 - Skala 1 : Jika indikator horizontal (baris) kurang penting daripada indikator vertikal (kolom).
 - Skala 2 : Jika indikator horizontal (baris) sama penting dengan indikator vertikal (kolom).
 - Skala 3 : Jika indikator horizontal (baris) lebih penting dengan indikator vertikal (kolom).
3. Contoh; Jika anda beranggapan bahwa baris A lebih penting dibandingkan kolom B, maka isilah dengan angka 3.
4. Bagian kolom yang diwarnai seperti ini tidak perlu  diisi.

C. Penentuan Rating Faktor Internal dan Eksternal

Petunjuk Pengisian:

- Berilah rating (peringkat) pada masing-masing faktor internal (kekuatan/kelemahan) yang ada dalam perusahaan sesuai dengan keadaan perusahaan saat ini dengan menggunakan parameter angka sebagai berikut :

Nilai 1 = Kelemahan utama

Nilai 2 = Kelemahan kecil

Nilai 3 = Kekuatan kecil

Nilai 4 = Kekuatan utama

- Berilah tanda (\checkmark) pada kolom-kolom rating sesuai dengan pilihan yang menurut anda benar.

| No. | Kekuatan | Rating | | | |
|-----|--|--------|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| A. | Produk berkualitas | | | | |
| B. | Harga di pasar bersaing | | | | |
| C. | Produk tanpa bahan pengawet makanan | | | | |
| D. | Lokasi perusahaan strategis | | | | |
| E. | Modal sendiri | | | | |
| F. | Bahan baku mudah didapatkan | | | | |
| | Kelemahan | | | | |
| G. | Tidak memiliki sistem manajemen perusahaan | | | | |
| H. | Sedikitnya variasi bentuk dan cita rasa produk | | | | |
| I. | Minimnya kegiatan promosi | | | | |
| J. | Wilayah distribusi masih terbatas | | | | |
| K. | Minimnya modal yang dimiliki | | | | |
| L. | Kapasitas produksi masih terbatas | | | | |
| M. | Minimnya sarana dan prasarana operasional perusahaan | | | | |
| N. | Tidak adanya riset dan pengembangan produk | | | | |

3. Alternatif pemberian rating terhadap faktor-faktor strategis eksternal perusahaan (peluang dan ancaman) adalah sebagai berikut :

Pemberian nilai peringkat didasarkan pada kemampuan *Home industry* Halimatus Sa'diyah dalam meraih peluang yang ada. Pemberian nilai peringkat didasarkan pada keterangan berikut :

Nilai 4 = Jika respon perusahaan sangat bagus terhadap faktor tersebut.

Nilai 3 = Jika respon perusahaan diatas rata-rata terhadap faktor tersebut

Nilai 2 = Jika respon perusahaan rata-rata terhadap faktor tersebut

Nilai 1 = Jika respon perusahaan di bawah rata-rata terhadap faktor tersebut.

Menurut Bapak/Ibu bagaimana kemampuan *Home industry* Halimatus Sa'diyah dalam memanfaatkan peluang sebagai berikut :

| No. | Peluang | Rating | | | |
|-----|---|--------|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| A. | Bertambahnya populasi penduduk | | | | |
| B. | Perkembangan dunia internet | | | | |
| C. | Ketersediaan bahan baku yang melimpah | | | | |
| D. | Banyaknya agen distributor | | | | |
| E. | Tingginya loyalitas konsumen terhadap produk perusahaan | | | | |
| F. | Pangsa pasar masih luas | | | | |
| G. | Perkembangan industri wisata | | | | |

Menurut Bapak/Ibu bagaimana pengaruh faktor ancaman terhadap kondisi *Home industry* Halimatus Sa'diyah sebagai berikut :

| No. | Ancaman | Rating | | | |
|-----|---|--------|---|---|---|
| | | 1 | 2 | 3 | 4 |
| H. | Kenaikan harga bahan bakar minyak | | | | |
| I. | Dibukanya pasar bebas pada tahun 2015 | | | | |
| J. | Perubahan Cuaca yang tidak stabil | | | | |
| K. | Fluktuasi nilai tukar Rupiah | | | | |
| L. | Pola hidup masyarakat yang sudah modern | | | | |
| M. | Banyaknya produsen ritel makanan modern | | | | |
| N. | Banyaknya produk substitusi | | | | |

III. Penentuan Alternatif Strategi Menggunakan QSPM

Pemilihan alternatif strategi pemasaran dilakukan dengan menggunakan matriks QSPM yang merupakan tahap terakhir dari analisis formulasi strategi. Alternatif-alternatif strategi yang dianalisis berasal dari hasil penetapan strategi yang didasarkan pada analisis SWOT yaitu faktor-faktor internal dan eksternal. Hasil pemilihan alternatif strategi yang diperoleh adalah sebagai berikut :

1. Mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen.
2. Menjalin kerjasama dengan agen distributor yang potensial untuk menambah pangsa pasar.
3. Memanfaatkan lokasi yang strategis untuk menarik pelanggan yang potensial.
4. Menciptakan produk dengan bentuk dan cita rasa yang baru.
5. Mejalankan sistem manajemen organisasi internal perusahaan.
6. Membangun atau menyewa kios di tempat-tempat yang strategis untuk meningkatkan penjualan.
7. Melakukan kegiatan promosi dan iklan untuk menarik pelanggan potensial dan memperluas daerah pemasaran.
8. Membangun dan mengembangkan usaha patungan (*Joint Venture*) dengan pihak yang menyediakan modal dan bahan baku untuk meningkatkan kapasitas produksi.

Tentukan *Attractive Score* (AS) atau daya tarik dari masing-masing faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor internal (peluang dan ancaman) untuk masing-masing alternatif strategi sebagaimana tersebut di atas dengan cara memberikan tanda (\surd) pada pilihan responden. Pilihan *Attractive Score* didasarkan pada: 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = menarik, 4 = sangat menarik.

Lampiran 2. Penilaian Bobot dan Rating Faktor Strategi Internal

Keterangan:

A = Produk berkualitas

B = Harga di pasar bersaing

C = Produk tanpa bahan pengawet makanan

D = Lokasi perusahaan strategis

E = Modal sendiri

F = Bahan baku mudah didapatkan

G = Tidak memiliki sistem manajemen perusahaan

H = Sedikitnya variasi bentuk dan cita rasa produk

I = Minimnya kegiatan promosi

J = Wilayah distribusi masih terbatas

K = Minimnya modal yang dimiliki

L = Kapasitas produksi masih terbatas

M = Minimnya sarana dan prasarana operasional perusahaan

N = Tidak adanya riset dan pengembangan produk

A. Bapak Kadir Bachdar (BKB)

| Faktor Kunci | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | Total | Bobot |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|--------------|
| A | | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 27 | 0,074 |
| B | 2 | | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 3 | 28 | 0,077 |
| C | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 16 | 0,044 |
| D | 1 | 1 | 3 | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 26 | 0,071 |
| E | 2 | 2 | 3 | 2 | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 27 | 0,074 |
| F | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 31 | 0,085 |
| G | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | | 1 | 1 | 2 | 2 | 1 | 2 | 2 | 19 | 0,052 |
| H | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 27 | 0,074 |
| I | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 28 | 0,077 |
| J | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | 2 | 2 | 2 | 2 | 27 | 0,074 |
| K | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | 2 | 2 | 2 | 27 | 0,074 |
| L | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | | 2 | 2 | 29 | 0,080 |
| M | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | 2 | 28 | 0,077 |
| N | 2 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | 24 | 0,066 |
| Total | 25 | 24 | 36 | 26 | 25 | 21 | 33 | 25 | 24 | 25 | 25 | 23 | 24 | 28 | 364 | 1,000 |

B. Ibu Kadir Bachdar (IKB)

| Faktor Kunci | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | Total | Bobot |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|--------------|
| A | | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | 29 | 0,080 |
| B | 1 | | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 27 | 0,074 |
| C | 2 | 1 | | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 26 | 0,071 |
| D | 2 | 1 | 1 | | 1 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 1 | 2 | 25 | 0,069 |
| E | 2 | 2 | 2 | 3 | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 36 | 0,099 |
| F | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 28 | 0,077 |
| G | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 21 | 0,058 |
| H | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 22 | 0,060 |
| I | 2 | 3 | 3 | 2 | 1 | 2 | 2 | 2 | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 27 | 0,074 |
| J | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | | 2 | 2 | 2 | 3 | 25 | 0,069 |
| K | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 2 | | 2 | 2 | 3 | 27 | 0,074 |
| L | 1 | 2 | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | | 2 | 2 | 23 | 0,063 |
| M | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | | 3 | 28 | 0,077 |
| N | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | | 20 | 0,055 |
| Total | 23 | 25 | 26 | 27 | 16 | 24 | 31 | 30 | 25 | 27 | 25 | 29 | 24 | 32 | 364 | 1,000 |

| Faktor Internal | Bobot | | | Rating | | | Total Skor Rata-rata |
|------------------|-------|-------|--------------|--------|-----|-----------|----------------------|
| | BKB | IKB | Rata-rata | BKB | IKB | Rata-rata | |
| Kekuatan | | | | | | | |
| A | 0,074 | 0,080 | 0,077 | 4 | 4 | 4 | 0,308 |
| B | 0,077 | 0,074 | 0,075 | 4 | 4 | 4 | 0,300 |
| C | 0,044 | 0,071 | 0,057 | 3 | 3 | 3 | 0,171 |
| D | 0,071 | 0,069 | 0,070 | 4 | 3 | 3,5 | 0,245 |
| E | 0,074 | 0,099 | 0,086 | 3 | 4 | 3,5 | 0,301 |
| F | 0,085 | 0,077 | 0,081 | 4 | 3 | 3,5 | 0,284 |
| Kelemahan | | | | | | | |
| G | 0,052 | 0,058 | 0,055 | 2 | 2 | 2 | 0,110 |
| H | 0,074 | 0,060 | 0,067 | 1 | 2 | 1,5 | 0,101 |
| I | 0,077 | 0,074 | 0,075 | 1 | 1 | 1 | 0,075 |
| J | 0,074 | 0,069 | 0,071 | 2 | 1 | 1,5 | 0,107 |
| K | 0,074 | 0,074 | 0,074 | 1 | 1 | 1 | 0,074 |
| L | 0,080 | 0,063 | 0,071 | 2 | 1 | 1,5 | 0,107 |
| M | 0,077 | 0,077 | 0,077 | 1 | 1 | 1 | 0,077 |
| N | 0,066 | 0,055 | 0,060 | 2 | 2 | 2 | 0,120 |
| Total | | | 1,000 | | | | 2,380 |

Lampiran 3. Penilaian Bobot dan Rating Faktor Strategi Eksternal

Keterangan:

A = Bertambahnya populasi penduduk

B = Perkembangan dunia internet

C = Ketersediaan bahan baku yang melimpah

D = Banyaknya agen distributor

E = Tingginya loyalitas konsumen terhadap produk perusahaan

F = Pangsa pasar masih luas

G = Perkembangan industri wisata

H = Kenaikan harga bahan bakar minyak

I = Dibukanya pasar bebas pada tahun 2015

J = Perubahan Cuaca yang tidak stabil

K = Fluktuasi nilai tukar Rupiah

L = Pola hidup masyarakat yang sudah modern

M = Banyaknya produsen ritel makanan modern

N = Banyaknya produk substitusi

A. Bapak Kadir Bachdar (BKB)

| Faktor Kunci | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | Total | Bobot |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|--------------|
| A | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 1 | 3 | 3 | 3 | 3 | 29 | 0,080 |
| B | 2 | | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 3 | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 27 | 0,074 |
| C | 2 | 2 | | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 32 | 0,088 |
| D | 2 | 3 | 2 | | 2 | 2 | 2 | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 29 | 0,080 |
| E | 2 | 3 | 2 | 2 | | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 31 | 0,085 |
| F | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 29 | 0,080 |
| G | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 17 | 0,047 |
| H | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 26 | 0,071 |
| I | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 17 | 0,047 |
| J | 3 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | | 3 | 2 | 2 | 2 | 31 | 0,085 |
| K | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 2 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 18 | 0,049 |
| L | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | | 2 | 2 | 26 | 0,071 |
| M | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | | 2 | 26 | 0,071 |
| N | 1 | 1 | 1 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | | 26 | 0,071 |
| Total | 23 | 25 | 20 | 23 | 21 | 23 | 35 | 26 | 35 | 21 | 34 | 26 | 26 | 26 | 364 | 1,000 |

B. Ibu Kadir Bachdar (IKB)

| Faktor Kunci | A | B | C | D | E | F | G | H | I | J | K | L | M | N | Total | Bobot |
|--------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|--------------|
| A | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 29 | 0,080 |
| B | 2 | | 2 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 2 | 3 | 1 | 20 | 0,055 |
| C | 2 | 2 | | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 27 | 0,074 |
| D | 2 | 3 | 2 | | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3 | 3 | 2 | 3 | 2 | 31 | 0,085 |
| E | 2 | 3 | 2 | 2 | | 1 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 30 | 0,082 |
| F | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 | 1 | 3 | 3 | 31 | 0,085 |
| G | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | | 3 | 2 | 3 | 3 | 3 | 3 | 2 | 31 | 0,085 |
| H | 1 | 3 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 16 | 0,044 |
| I | 2 | 2 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3 | | 3 | 3 | 3 | 3 | 3 | 32 | 0,088 |
| J | 1 | 3 | 1 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | | 1 | 1 | 1 | 1 | 17 | 0,047 |
| K | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | | 2 | 2 | 2 | 25 | 0,069 |
| L | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | | 3 | 3 | 29 | 0,080 |
| M | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 1 | 1 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | | 1 | 19 | 0,052 |
| N | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 1 | 3 | 2 | 1 | 3 | | 27 | 0,074 |
| Total | 23 | 32 | 25 | 21 | 22 | 21 | 21 | 36 | 20 | 35 | 27 | 23 | 33 | 25 | 364 | 1,000 |

| Faktor Eksternal | Bobot | | | Rating | | | Total Skor Rata-rata |
|------------------|-------|-------|--------------|--------|-----|-----------|----------------------|
| | BKB | IKB | Rata-rata | BKB | IKB | Rata-rata | |
| Peluang | | | | | | | |
| A | 0,080 | 0,080 | 0,080 | 2 | 2 | 2 | 0,160 |
| B | 0,074 | 0,055 | 0,064 | 1 | 1 | 1 | 0,064 |
| C | 0,088 | 0,074 | 0,081 | 4 | 3 | 3,5 | 0,284 |
| D | 0,080 | 0,085 | 0,082 | 2 | 2 | 2 | 0,164 |
| E | 0,085 | 0,082 | 0,083 | 4 | 3 | 3,5 | 0,291 |
| F | 0,080 | 0,085 | 0,082 | 3 | 4 | 3,5 | 0,287 |
| G | 0,047 | 0,085 | 0,066 | 2 | 4 | 3 | 0,198 |
| Ancaman | | | | | | | |
| H | 0,071 | 0,044 | 0,057 | 4 | 4 | 4 | 0,284 |
| I | 0,047 | 0,088 | 0,067 | 2 | 3 | 2,5 | 0,168 |
| J | 0,085 | 0,047 | 0,066 | 4 | 4 | 4 | 0,264 |
| K | 0,049 | 0,069 | 0,059 | 1 | 2 | 1,5 | 0,089 |
| L | 0,071 | 0,080 | 0,075 | 3 | 2 | 2,5 | 0,188 |
| M | 0,071 | 0,052 | 0,061 | 3 | 4 | 3,5 | 0,214 |
| N | 0,071 | 0,074 | 0,072 | 4 | 4 | 4 | 0,288 |
| Total | | | 1,000 | | | | 2,943 |

Lampiran 4. Hasil pengisian kuisisioner QSPM untuk menentukan *Attractive Score* (AS) pada :

Strategi 1 dan Strategi 2

| Faktor Strategis | Responden | | Rata-rata | Faktor Strategis | Responden | | Rata-rata |
|------------------|-----------|-----|-----------|------------------|-----------|-----|-----------|
| | BKB | IKB | | | BKB | IKB | |
| Kekuatan | | | | Kekuatan | | | |
| A | 4 | 3 | 3,5 | A | 3 | 3 | 3 |
| B | 3 | 3 | 3 | B | 2 | 2 | 2 |
| C | 3 | 2 | 2,5 | C | 1 | 2 | 1,5 |
| D | 3 | 4 | 3,5 | D | 2 | 4 | 3 |
| E | 4 | 2 | 3 | E | 3 | 3 | 3 |
| F | 4 | 3 | 3,5 | F | 3 | 4 | 3,5 |
| Kelemahan | | | | Kelemahan | | | |
| G | 3 | 2 | 2,5 | G | 1 | 3 | 2 |
| H | 4 | 3 | 3,5 | H | 3 | 3 | 3 |
| I | 4 | 3 | 3,5 | I | 4 | 2 | 3 |
| J | 3 | 3 | 3 | J | 4 | 3 | 3,5 |
| K | 4 | 3 | 3,5 | K | 2 | 2 | 2 |
| L | 4 | 2 | 3 | L | 3 | 4 | 3,5 |
| M | 4 | 2 | 3 | M | 1 | 3 | 2 |
| N | 4 | 4 | 4 | N | 1 | 3 | 2 |
| Peluang | | | | Peluang | | | |
| A | 3 | 4 | 3,5 | A | 4 | 3 | 3,5 |
| B | 2 | 3 | 2,5 | B | 1 | 4 | 2,5 |
| C | 4 | 3 | 3,5 | C | 3 | 3 | 3 |
| D | 3 | 3 | 3 | D | 4 | 2 | 3 |
| E | 4 | 4 | 4 | E | 2 | 3 | 2,5 |
| F | 3 | 3 | 3 | F | 4 | 3 | 3,5 |
| G | 2 | 3 | 2,5 | G | 3 | 4 | 3,5 |
| Ancaman | | | | Ancaman | | | |
| H | 4 | 2 | 3 | H | 3 | 4 | 3,5 |
| I | 4 | 3 | 3,5 | I | 4 | 4 | 4 |
| J | 4 | 3 | 3,5 | J | 2 | 3 | 2,5 |
| K | 3 | 2 | 2,5 | K | 1 | 2 | 1,5 |
| L | 4 | 4 | 4 | L | 4 | 3 | 3,5 |
| M | 4 | 3 | 3,5 | M | 4 | 2 | 3 |
| N | 4 | 2 | 3 | N | 4 | 4 | 4 |

Strategi 3 dan Strategi 4

| Faktor Strategis | Responden | | Rata-rata | Faktor Strategis | Responden | | Rata-rata |
|------------------|-----------|-----|-----------|------------------|-----------|-----|-----------|
| | BKB | IKB | | | BKB | IKB | |
| Kekuatan | | | | Kekuatan | | | |
| A | 3 | 4 | 3,5 | A | 4 | 4 | 4 |
| B | 1 | 3 | 2 | B | 4 | 3 | 3,5 |
| C | 1 | 2 | 1,5 | C | 2 | 2 | 2 |
| D | 3 | 4 | 3,5 | D | 3 | 4 | 3,5 |
| E | 2 | 2 | 2 | E | 3 | 2 | 2,5 |
| F | 2 | 3 | 2,5 | F | 4 | 3 | 3,5 |
| Kelemahan | | | | Kelemahan | | | |
| G | 1 | 4 | 2,5 | G | 3 | 2 | 2,5 |
| H | 3 | 4 | 3,5 | H | 3 | 4 | 3,5 |
| I | 4 | 3 | 3,5 | I | 4 | 3 | 3,5 |
| J | 3 | 4 | 3,5 | J | 2 | 2 | 2 |
| K | 4 | 2 | 3 | K | 2 | 2 | 2 |
| L | 3 | 3 | 3 | L | 3 | 2 | 2,5 |
| M | 1 | 2 | 1,5 | M | 1 | 3 | 2 |
| N | 2 | 4 | 3 | N | 4 | 4 | 4 |
| Peluang | | | | Peluang | | | |
| A | 4 | 3 | 3,5 | A | 4 | 3 | 3,5 |
| B | 2 | 2 | 2 | B | 1 | 2 | 1,5 |
| C | 1 | 3 | 2 | C | 4 | 2 | 3 |
| D | 1 | 3 | 2 | D | 2 | 3 | 2,5 |
| E | 4 | 4 | 4 | E | 4 | 3 | 3,5 |
| F | 2 | 3 | 2,5 | F | 4 | 4 | 4 |
| G | 2 | 4 | 3 | G | 2 | 4 | 3 |
| Ancaman | | | | Ancaman | | | |
| H | 3 | 2 | 2,5 | H | 3 | 2 | 2,5 |
| I | 2 | 1 | 1,5 | I | 4 | 3 | 3,5 |
| J | 2 | 1 | 1,5 | J | 3 | 4 | 3,5 |
| K | 4 | 3 | 3,5 | K | 4 | 4 | 4 |
| L | 4 | 3 | 3,5 | L | 4 | 3 | 3,5 |
| M | 4 | 2 | 3 | M | 4 | 4 | 4 |
| N | 4 | 3 | 3,5 | N | 4 | 3 | 3,5 |

Strategi 5 dan Strategi 6

| Faktor Strategis | Responden | | Rata-rata | Faktor Strategis | Responden | | Rata-rata |
|------------------|-----------|-----|-----------|------------------|-----------|-----|-----------|
| | BKB | IKB | | | BKB | IKB | |
| Kekuatan | | | | Kekuatan | | | |
| A | 1 | 2 | 1,5 | A | 2 | 3 | 2,5 |
| B | 1 | 2 | 1,5 | B | 2 | 3 | 2,5 |
| C | 1 | 3 | 2 | C | 2 | 2 | 2 |
| D | 2 | 3 | 2,5 | D | 3 | 4 | 3,5 |
| E | 2 | 3 | 2,5 | E | 2 | 3 | 2,5 |
| F | 2 | 4 | 3 | F | 2 | 2 | 2 |
| Kelemahan | | | | Kelemahan | | | |
| G | 3 | 4 | 3,5 | G | 3 | 2 | 2,5 |
| H | 1 | 4 | 2,5 | H | 1 | 4 | 2,5 |
| I | 1 | 2 | 1,5 | I | 4 | 4 | 4 |
| J | 2 | 2 | 2 | J | 4 | 3 | 3,5 |
| K | 1 | 3 | 2 | K | 1 | 2 | 1,5 |
| L | 2 | 3 | 2,5 | L | 1 | 3 | 2 |
| M | 2 | 2 | 2 | M | 3 | 3 | 3 |
| N | 1 | 4 | 2,5 | N | 1 | 4 | 2,5 |
| Peluang | | | | Peluang | | | |
| A | 2 | 3 | 2,5 | A | 3 | 2 | 2,5 |
| B | 1 | 2 | 1,5 | B | 1 | 3 | 2 |
| C | 1 | 3 | 2 | C | 2 | 4 | 3 |
| D | 3 | 3 | 3 | D | 1 | 3 | 2 |
| E | 1 | 4 | 2 | E | 1 | 3 | 2 |
| F | 2 | 3 | 2,5 | F | 4 | 2 | 3 |
| G | 1 | 2 | 1,5 | G | 4 | 4 | 4 |
| Ancaman | | | | Ancaman | | | |
| H | 2 | 2 | 2 | H | 2 | 4 | 3 |
| I | 4 | 3 | 3,5 | I | 2 | 3 | 2,5 |
| J | 1 | 3 | 2 | J | 4 | 2 | 3 |
| K | 3 | 4 | 3,5 | K | 3 | 3 | 3 |
| L | 3 | 4 | 3,5 | L | 3 | 4 | 3,5 |
| M | 4 | 4 | 4 | M | 4 | 3 | 3,5 |
| N | 4 | 3 | 3,5 | N | 4 | 3 | 3,5 |

Strategi 7 dan Strategi 8

| Faktor Strategis | Responden | | Rata-rata | Faktor Strategis | Responden | | Rata-rata |
|-------------------------|------------------|------------|------------------|-------------------------|------------------|------------|------------------|
| Kekuatan | BKB | IKB | | Kekuatan | BKB | IKB | |
| A | 3 | 4 | 3,5 | A | 4 | 2 | 3 |
| B | 3 | 3 | 3 | B | 4 | 3 | 3,5 |
| C | 2 | 3 | 2,5 | C | 1 | 4 | 2,5 |
| D | 3 | 4 | 3,5 | D | 4 | 4 | 4 |
| E | 3 | 2 | 2,5 | E | 4 | 4 | 4 |
| F | 2 | 2 | 2 | F | 4 | 3 | 3,5 |
| Kelemahan | | | | Kelemahan | | | |
| G | 4 | 3 | 3,5 | G | 4 | 4 | 4 |
| H | 4 | 2 | 3 | H | 4 | 3 | 3,5 |
| I | 4 | 4 | 4 | I | 4 | 2 | 3 |
| J | 4 | 3 | 3,5 | J | 3 | 4 | 3,5 |
| K | 2 | 4 | 3 | K | 4 | 2 | 3 |
| L | 3 | 2 | 2,5 | L | 4 | 4 | 4 |
| M | 2 | 3 | 2,5 | M | 3 | 4 | 3,5 |
| N | 2 | 4 | 3 | N | 2 | 3 | 2,5 |
| Peluang | | | | Peluang | | | |
| A | 4 | 4 | 4 | A | 4 | 4 | 4 |
| B | 3 | 3 | 3 | B | 1 | 2 | 1,5 |
| C | 2 | 2 | 2 | C | 4 | 4 | 4 |
| D | 2 | 3 | 2,5 | D | 2 | 3 | 2,5 |
| E | 1 | 3 | 2 | E | 3 | 2 | 2,5 |
| F | 4 | 4 | 4 | F | 2 | 4 | 3 |
| G | 3 | 2 | 2,5 | G | 3 | 2 | 2,5 |
| Ancaman | | | | Ancaman | | | |
| H | 3 | 2 | 2,5 | H | 4 | 1 | 2,5 |
| I | 3 | 1 | 2 | I | 3 | 1 | 2 |
| J | 2 | 3 | 2,5 | J | 1 | 2 | 1,5 |
| K | 4 | 4 | 4 | K | 4 | 3 | 3,5 |
| L | 4 | 1 | 2,5 | L | 3 | 4 | 3,5 |
| M | 4 | 2 | 3 | M | 4 | 3 | 3,5 |
| N | 4 | 4 | 4 | N | 4 | 4 | 4 |

Lampiran 5. Hasil Analisis Matrik QSPM *Home Industry* Halimatus Sa'diyah

| Faktor Strategis | Bobot | Alternatif Strategi | | | | | | | | | | | | | | | |
|------------------|-------|---------------------|-------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|------------|-------|
| | | Strategi 1 | | Strategi 2 | | Strategi 3 | | Strategi 4 | | Strategi 5 | | Strategi 6 | | Strategi 7 | | Strategi 8 | |
| Kekuatan | | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS | AS | TAS |
| A | 0,077 | 3,5 | 0,270 | 3 | 0,231 | 3,5 | 0,270 | 4 | 0,308 | 1,5 | 0,116 | 2,5 | 0,193 | 3,5 | 0,270 | 3 | 0,231 |
| B | 0,075 | 3 | 0,225 | 2 | 0,150 | 2 | 0,150 | 3,5 | 0,263 | 1,5 | 0,113 | 2,5 | 0,188 | 3 | 0,225 | 3,5 | 0,263 |
| C | 0,057 | 2,5 | 0,143 | 1,5 | 0,086 | 1,5 | 0,086 | 2 | 0,114 | 2 | 0,114 | 2 | 0,114 | 2,5 | 0,143 | 2,5 | 0,143 |
| D | 0,070 | 3,5 | 0,245 | 3 | 0,210 | 3,5 | 0,245 | 3,5 | 0,245 | 2,5 | 0,175 | 3,5 | 0,245 | 3,5 | 0,245 | 4 | 0,280 |
| E | 0,086 | 3 | 0,258 | 3 | 0,258 | 2 | 0,172 | 2,5 | 0,215 | 2,5 | 0,215 | 2,5 | 0,215 | 2,5 | 0,215 | 4 | 0,344 |
| F | 0,081 | 3,5 | 0,284 | 3,5 | 0,284 | 2,5 | 0,203 | 3,5 | 0,284 | 3 | 0,243 | 2 | 0,162 | 2 | 0,162 | 3,5 | 0,284 |
| Kelemahan | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| G | 0,055 | 2,5 | 0,138 | 2 | 0,110 | 2,5 | 0,138 | 2,5 | 0,138 | 3,5 | 0,193 | 2,5 | 0,138 | 3,5 | 0,193 | 4 | 0,220 |
| H | 0,067 | 3,5 | 0,235 | 3 | 0,201 | 3,5 | 0,235 | 3,5 | 0,235 | 2,5 | 0,168 | 2,5 | 0,168 | 3 | 0,201 | 3,5 | 0,235 |
| I | 0,075 | 3,5 | 0,263 | 3 | 0,225 | 3,5 | 0,263 | 3,5 | 0,263 | 1,5 | 0,113 | 4 | 0,300 | 4 | 0,300 | 3 | 0,225 |
| J | 0,071 | 3 | 0,213 | 3,5 | 0,249 | 3,5 | 0,249 | 2 | 0,142 | 2 | 0,142 | 3,5 | 0,249 | 3,5 | 0,249 | 3,5 | 0,249 |
| K | 0,074 | 3,5 | 0,259 | 2 | 0,148 | 3 | 0,222 | 2 | 0,148 | 2 | 0,148 | 1,5 | 0,111 | 3 | 0,222 | 3 | 0,222 |
| L | 0,071 | 3 | 0,213 | 3,5 | 0,249 | 3 | 0,213 | 2,5 | 0,178 | 2,5 | 0,178 | 2 | 0,142 | 2,5 | 0,178 | 4 | 0,284 |
| M | 0,077 | 3 | 0,231 | 2 | 0,154 | 1,5 | 0,116 | 2 | 0,154 | 2 | 0,154 | 3 | 0,231 | 2,5 | 0,193 | 3,5 | 0,270 |
| N | 0,060 | 4 | 0,240 | 2 | 0,120 | 3 | 0,180 | 4 | 0,240 | 2,5 | 0,150 | 2,5 | 0,150 | 3 | 0,180 | 2,5 | 0,150 |
| Peluang | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| A | 0,080 | 3,5 | 0,280 | 3,5 | 0,280 | 3,5 | 0,280 | 3,5 | 0,280 | 2,5 | 0,200 | 2,5 | 0,200 | 4 | 0,320 | 4 | 0,320 |
| B | 0,064 | 2,5 | 0,160 | 2,5 | 0,160 | 2 | 0,128 | 1,5 | 0,096 | 1,5 | 0,096 | 2 | 0,128 | 3 | 0,192 | 1,5 | 0,096 |
| C | 0,081 | 3,5 | 0,284 | 3 | 0,243 | 2 | 0,162 | 3 | 0,243 | 2 | 0,162 | 3 | 0,243 | 2 | 0,162 | 4 | 0,324 |
| D | 0,082 | 3 | 0,246 | 3 | 0,246 | 2 | 0,164 | 2,5 | 0,205 | 3 | 0,246 | 2 | 0,164 | 2,5 | 0,205 | 2,5 | 0,205 |
| E | 0,083 | 4 | 0,332 | 2,5 | 0,208 | 4 | 0,332 | 3,5 | 0,291 | 2 | 0,166 | 2 | 0,166 | 2 | 0,166 | 2,5 | 0,208 |
| F | 0,082 | 3 | 0,246 | 3,5 | 0,287 | 2,5 | 0,205 | 4 | 0,328 | 2,5 | 0,205 | 3 | 0,246 | 4 | 0,328 | 3 | 0,246 |

| | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|----------------|--------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|--------------|-----|--------------|
| G | 0,066 | 2,5 | 0,165 | 3,5 | 0,231 | 3 | 0,198 | 3 | 0,198 | 1,5 | 0,099 | 4 | 0,264 | 2,5 | 0,165 | 2,5 | 0,165 |
| Ancaman | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| H | 0,057 | 3 | 0,171 | 3,5 | 0,200 | 2,5 | 0,143 | 2,5 | 0,143 | 2 | 0,114 | 3 | 0,171 | 2,5 | 0,143 | 2,5 | 0,143 |
| I | 0,067 | 3,5 | 0,235 | 4 | 0,268 | 1,5 | 0,101 | 3,5 | 0,235 | 3,5 | 0,235 | 2,5 | 0,168 | 2 | 0,134 | 2 | 0,134 |
| J | 0,066 | 3,5 | 0,231 | 2,5 | 0,165 | 1,5 | 0,099 | 3,5 | 0,231 | 2 | 0,132 | 3 | 0,198 | 2,5 | 0,165 | 1,5 | 0,099 |
| K | 0,059 | 2,5 | 0,148 | 1,5 | 0,089 | 3,5 | 0,207 | 4 | 0,236 | 3,5 | 0,207 | 3 | 0,177 | 4 | 0,236 | 3,5 | 0,207 |
| L | 0,075 | 4 | 0,300 | 3,5 | 0,263 | 3,5 | 0,263 | 3,5 | 0,263 | 3,5 | 0,263 | 3,5 | 0,263 | 2,5 | 0,188 | 3,5 | 0,263 |
| M | 0,061 | 3,5 | 0,214 | 3 | 0,183 | 3 | 0,183 | 4 | 0,244 | 4 | 0,244 | 3,5 | 0,214 | 3 | 0,183 | 3,5 | 0,214 |
| N | 0,072 | 3 | 0,216 | 4 | 0,288 | 3,5 | 0,252 | 3,5 | 0,252 | 3,5 | 0,252 | 3,5 | 0,252 | 4 | 0,288 | 4 | 0,288 |
| Total | 2,000 | | 6,445 | | 5,786 | | 5,459 | | 6,172 | | 4,843 | | 5,460 | | 5,851 | | 6,312 |

Keterangan:

1. Mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen.
2. Menjalinkan kerjasama dengan agen distributor yang potensial untuk menambah pangsa pasar.
3. Memanfaatkan lokasi yang strategis untuk menarik pelanggan yang potensial.
4. Menciptakan produk dengan bentuk dan cita rasa yang baru.
5. Mejalankan sistem manajemen organisasi internal perusahaan.
6. Membangun atau menyewa kios di tempat-tempat yang strategis untuk meningkatkan penjualan.
7. Melakukan kegiatan promosi dan iklan untuk menarik pelanggan potensial dan memperluas daerah pemasaran.
8. Membangun dan mengembangkan usaha patungan (*Joint Venture*) dengan pihak yang menyediakan modal dan bahan baku untuk meningkatkan kapasitas produksi.