

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai gambaran umum UD. Kembang Jaya, penjelasan mengenai data-data yang dikumpulkan, pembahasan dan pengolahan data untuk menjawab rumusan dan tujuan masalah penelitian yang telah ditetapkan.

4.1 GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

4.1.1 Sejarah Perusahaan

UD. Kembang Jaya merupakan industri keripik singkong terbesar di Kabupaten Lumajang. Didirikan pada 12 Agustus 1990 di Desa Sembon, Karang Anom, Kecamatan Pasrujambe, Kabupaten Lumajang. UD. Kembang Jaya saat ini memproduksi keripik singkong aneka rasa yang diberi label "PILLA". Selain keripik singkong merek PILLA, juga diproduksi berbagai makanan ringan dengan mengutamakan bahan baku yang berasal dari hasil pertanian sekitar lingkungan UD. Kembang Jaya. Saat ini UD. Kembang Jaya memiliki pabrik yang cukup besar dengan seluruh tahapan proses produksi menggunakan mesin berteknologi modern dan higienis. Dengan fasilitas tersebut UD. Kembang Jaya dapat memproduksi keripik singkong dan produk makanan ringan lainnya dengan kualitas tinggi hingga 3700kg/bulan untuk memenuhi permintaan pasar.



Gambar 4.1 Produk KripiK Singkong UD. Kembang Jaya
Sumber: Data Primer

Berikut merupakan proses produksi pembuatan keripik singkong PILLA:

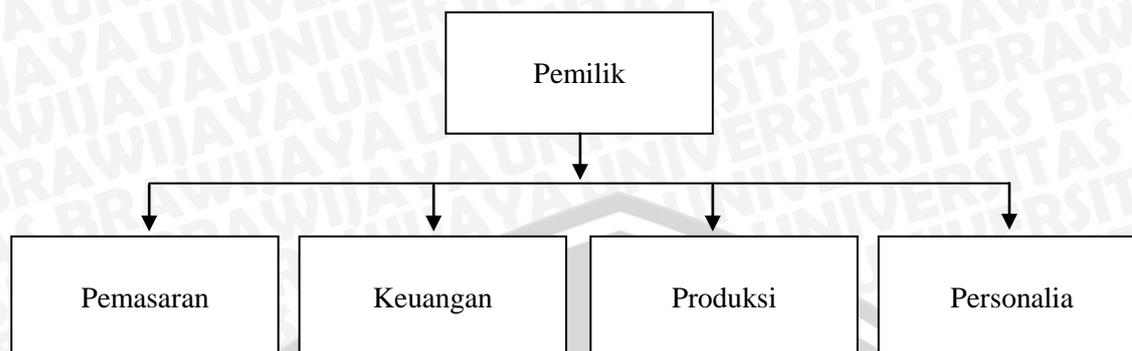
1. Pemilihan singkong
2. Singkong dikupas secara manual, kemudian dicuci menggunakan air bersih mengalir
3. Singkong dipotong tipis-tipis menggunakan alat khusus
4. Setelah dipotong singkong direndam kembali menggunakan air \pm 5 menit
5. Kemudian singkong ditiriskan sampai benar-benar kering dan ditata sedemikian rupa sehingga tidak banyak yang lengket dan langsung digoreng \pm 3 menit
6. Keripik singkong kemudian dimasukkan ke dalam mesin pemisah minyak agar keripik tahan lama dan benar-benar kering
7. Setelah itu ditaburi bumbu dengan berbagai rasa seperti jagung bakar, asin, pedas dan lain-lain
8. Terakhir proses pengemasan. Keripik singkong dikemas dengan berbagai ukuran menggunakan kemasan aluminium dengan merek PILLA

Guna menunjang pemasaran kepada pelanggan keripik singkong PILLA, saat ini UD. Kembang Jaya memiliki 2 outlet, outlet yang pertama terletak bersebelahan dengan pabrik di Desa Sembon, yang kedua terletak di Jalan Semeru no 2 Kabupaten Lumajang. UD. Kembang Jaya juga mendistribusikan keripik singkong PILLA kepada retail-retail dan pedagang kecil untuk bisa sampai kepada konsumen.. Karyawan UD. Kembang Jaya saat ini berjumlah sekitar 300 orang, ditambah supplier serta retail-retail, yang kesemuanya ini memberikan dampak ekonomi berantai yang luar biasa. UD. Kembang Jaya akan terus mengembangkan produknya agar menghasilkan makanan ringan sesuai dengan harapan dan kebutuhan masyarakat.

4.1.2 Struktur Organisasi

Dalam memproduksi keripik singkong, UD. Kembang Jaya tidak lepas dari keterkaitan karyawan untuk menciptakan suatu kinerja yang baik dan terstruktur. Dengan adanya kinerja yang baik dan terstruktur maka dapat memudahkan perusahaan dalam menjalankan proses produksi. Salah satu cara untuk menciptakan kinerja yang baik dan terstruktur adalah dengan adanya struktur organisasi perusahaan. Struktur organisasi merupakan salah satu bentuk organisasi perusahaan yang terstruktur yang dapat terlihat jelas pemisahan tugas, wewenang, dan tanggung jawab serta hubungan kerja karyawan. UD. Kembang Jaya memiliki sekitar 300 karyawan yang tersebar

dibeberapa bagian. Sebagian besar karyawan terdapat dibagian produksi. Struktur organisasi UD. Kembang Jaya dapat dilihat pada Gambar 4.2



Gambar 4.2 Struktur Organisasi UD. Kembang Jaya

4.2 BAURAN PEMASARAN

Bauran pemasaran atau *marketing mix* adalah kumpulan variabel-variabel pemasaran yang dapat dikendalikan yang digunakan oleh suatu perusahaan untuk mencapai tujuan pemasaran (Koter, 2006). Dalam laporan ini untuk menganalisis bauran pemasaran digunakan kuesioner.

Kuesioner dibuat berdasarkan pada kebutuhan pelanggan, yang diklasifikasikan kedalam atribut bauran pemasaran yaitu *product*, *price*, *promotion*, *place*, *people*, *process*, dan *physical evidence*. Penyebaran dilakukan melalui 2 tahap, yang pertama disebarkan ke sebanyak 30 responden. Kemudian dilakukan uji reliabilitas, jika kuesioner dinyatakan reliable maka dapat dilakukan penyebaran tahap 2 Kuesioner pendahuluan dapat dilihat pada Lampiran 1. Untuk indikator kuesioner disajikan pada Tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1 Indikator Kuesioner Bauran Pemasaran

NO	Atribut	Pernyataan
1	<i>Product</i>	Memiliki kerenyahan yang pas
		Memiliki rasa yang bervariasi
		Memiliki desain dan warna kemasan yang menarik
		Dikemas dalam berbagai ukuran
		Dikenal masyarakat luas
2	<i>Price</i>	Harga produk relatif murah
		Pembelian dalam partai besar mendapatkan diskon

Tabel 4.1 Indikator Kuesioner Bauran Pemasaran (Lanjutan)

NO	Atribut	Pernyataan
3	<i>Promotion</i>	Media promosi mudah dikenali
		Iklan yang disampaikan menarik
4	<i>Place</i>	Terdapat outlet khusus dari perusahaan
		Tersedia di pusat penjualan oleh-oleh
		Tersedia juga di toko-toko dan minimarket
5	<i>People</i>	Pegawai cepat dalam melayani pembelian
		Pelayanan ramah dan sopan
		Harga produk bersaing
6	<i>Process</i>	Proses produksinya baik dan menggunakan teknologi canggih
		Proses pembelian dalam jumlah besar mudah
		Proses produksinya higienis dan terjamin kualitasnya
7	<i>Physical evidence</i>	Outlet penjualan luas
		Etalase penjualan bersih
		Terdapat nomor telepon dan alamat yang dapat dihubungi untuk setiap kritik dan saran

4.2.1 Uji Reliabilitas

Reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk (Sunyoto, 2009). Suatu pernyataan atau variabel yang ada dalam kuesioner dikatakan reliabel atau handal bila jawaban seseorang terhadap pertanyaan tersebut konsisten. Seluruh atribut dinyatakan reliabel jika nilai koefisien hitung masing-masing atribut pernyataan lebih besar dari nilai koefisien speraman. Berikut merupakan langkah yang digunakan untuk uji reliabilitas dengan sampel 30 responden:

1. Menentukan formulasi hipotesis untuk masing-masing atribut pertanyaan yaitu :
 - a) H_0 = Atribut pertanyaan tidak reliabel
 - b) H_1 = Atribut pertanyaan reliabel
2. Menentukan taraf nyata yaitu $\alpha = 0,10$ serta $n = 30$ responden, sehingga nilai r_{Tabel} adalah 0,306

3. Kriteria pengujian

c) H_0 = ditolak apabila nilai $r < r_{Tabel} = 0,306$ atau nilai $sig < \text{nilai } \alpha = 0,10$ d) H_1 = diterima apabila nilai $r > r_{Tabel} = 0,306$ atau nilai $sig \geq \text{nilai } \alpha = 0,10$

4. Menentukan nilai koefisien hitung

Untuk menentukan nilai koefisien hitung menggunakan rumus *Spearman Brown*

$$r_i = \frac{2r_b}{1 + r_b}$$

Keterangan:

 r_i = reliabilitas internal seluruh instrumen r_b = korelasi product moment antara belahan pertama dan kedua

Rekap hasil uji reliabilitas manual dari atribut pertanyaan yang diajukan kepada responden disajikan pada Tabel 4.2

Tabel 4.2 Data Nilai Koefisien Hitung Reliabilitas

No	Atribut Peenyaatan	Koefisien hitung	Nilai r_{Tabel}	Keterangan
1	Produk memiliki kerenyahan yang pas	0.996	0,306	Reliabel
2	Produk memiliki rasa yang bervariasi	0.996	0,306	Reliabel
3	Memiliki desain dan warna kemasan yang menarik	0.999	0,306	Reliabel
4	Produk dikemas dalam berbagai ukuran	0.999	0,306	Reliabel
5	Produk dikenal masyarakat luas	0.999	0,306	Reliabel
6	Harga produk relatif murah	0.997	0,306	Reliabel
7	Pembelian dalam partai besar mendapatkan diskon	0.998	0,306	Reliabel
8	Media promosi mudah dikenali	0.999	0,306	Reliabel
9	Iklan yang disampaikan menarik	0.999	0,306	Reliabel
10	Terdapat outlet khusus dari perusahaan	0.998	0,306	Reliabel
11	Tersedia di pusat penjualan oleh-oleh	0.999	0,306	Reliabel
12	Tersedia juga di toko-toko dan minimarket	0.999	0,306	Reliabel
13	Pegawai cepat dalam melayani pembelian	0.999	0,306	Reliabel
14	Pelayanan ramah dan sopan	0.999	0,306	Reliabel
15	Harga produk bersaing	0.999	0,306	Reliabel

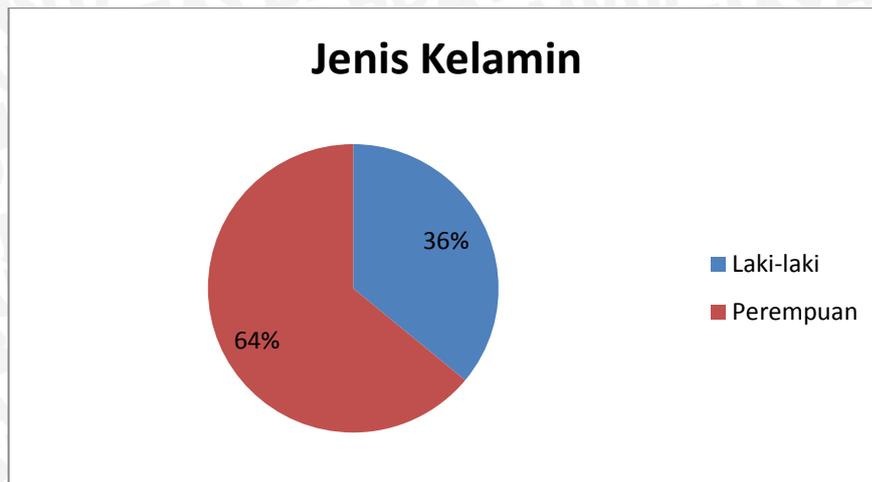
Tabel 4.2 Data Nilai Koefisien r_{hitung} Reliabilitas (Lanjutan)

No	Atribut Pernyataan	Koefisien r_{hitung}	Nilai r_{Tabel}	Keterangan
16	Proses produksinya baik dan menggunakan teknologi canggih	0.999	0,306	Reliabel
17	Proses pembelian dalam jumlah besar mudah	0.998	0,306	Reliabel
18	Proses produksinya higienis dan terjamin kualitasnya	0.999	0,306	Reliabel
19	Outlet penjualan luas	0.999	0,306	Reliabel
20	Etalase penjualan bersih	0.999	0,306	Reliabel
21	Terdapat nomor telepon dan alamat yang dapat dihubungi untuk setiap kritik dan saran	0.999	0,306	Reliabel

Keseluruhan atribut kuesioner dinyatakan reliabel karena koefisien hitung lebih besar dari nilai r_{Tabel} yaitu sebesar 0,306. Dengan demikian dapat dilakukan penyebaran tahap kedua. Penyebaran tahap kedua disebar ke sebanyak 70 orang responden.

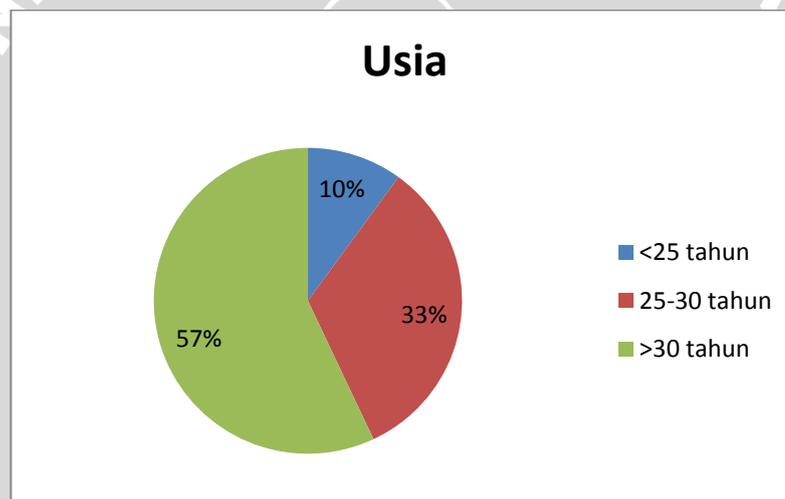
4.2.2 Deskripsi Responden

Setelah dilakukan penyebaran kuesioner pendahuluan dan diuji bahwa kuesioner tersebut reliabel dilakukan penyebaran tahap 2. Untuk penyebaran kuesioner ini digunakan teknik penarikan sampel minimum. Menurut Pamela L. Alreck dan Robert B. Seetle untuk populasi yang besar sampel minimum kira-kira 100 responden dan maksimum 1000 responden atau 10% dengan kisaran angka minimum dan maksimum. Sehingga jumlah responden yang menjadi objek penelitian adalah 100 responden, 30 responden pada tahap pendahuluan, selanjutnya 70 esponden pada tahap kedua. Responden dalam penelitian ini adalah pelanggan yang telah pernah melakukan pembelian kripik singkong UD. Kembang Jaya dengan merk "PILLA" di outlet UD. Kembang Jaya maupun di minimarket yang menjual kripik singkong PILLA. Deskripsi responden disajikan pada Gambar 4.3, 4.4, dan 4.5



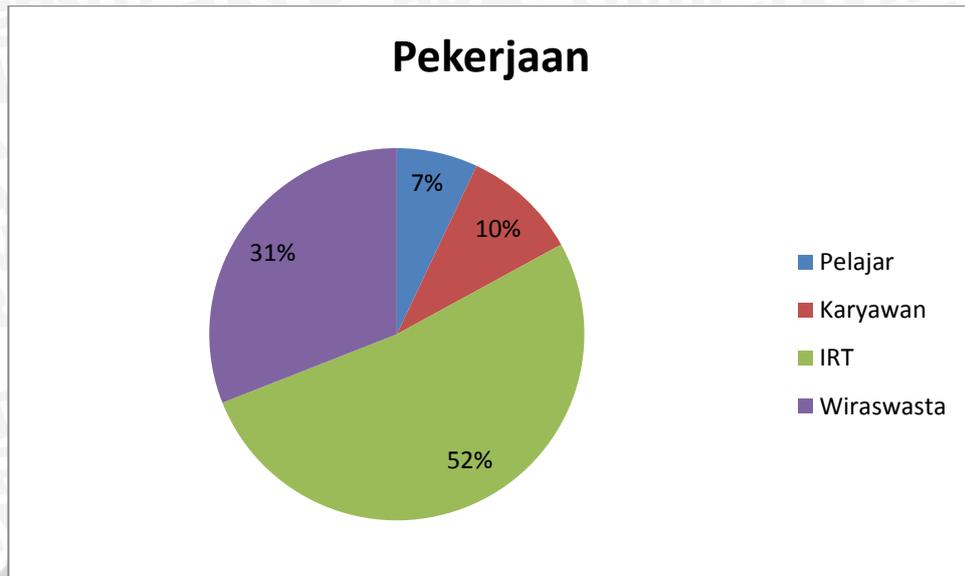
Gambar 4.3 Perbandingan Jenis Kelamin Laki-Laki dan Perempuan

Pada Gambar 4.3 dapat diketahui bahwa responden yang diambil 64% berjenis kelamin perempuan dan 36% berjenis kelamin laki-laki.



Gambar 4.4 Usia Responden

Pada Gambar 4.4 dapat diketahui bahwa responden yang memiliki umur kurang dari 25 tahun sejumlah 10%, responden yang memiliki umur antara 25-30 tahun sejumlah 33% responden, responden yang memiliki umur lebih dari 30 tahun sejumlah 57% responden



Gambar 4.5 Pekerjaan Responden

Pada Gambar 4.5 dapat diketahui bahwa responden yang mempunyai pekerjaan sebagai pelajar sejumlah 7%, responden yang bekerja sebagai karyawan sejumlah 10% responden, responden yang hanya sebagai ibu rumah tangga sejumlah 52% responden, dan yang memiliki profesi sebagai wiraswasta sejumlah 31% responden.

4.2.3 Analisis Bauran Pemasaran

Setelah menyebarkan kuisioner kepada konsumen kripik singkong PILLA sebanyak 100 responden, dihitung nilai rata-rata setiap atribut pertanyaan yang mewakili ketujuh dimensi bauran pemasaran.

Tabel 4.3 Rata-Rata Setiap Atribut Kuesioner

No	Atribut Pertanyaan	Rata-Rata
1	Produk memiliki kerenyahan yang pas	3.35
2	Produk memiliki rasa yang bervariasi	3.35
3	Memiliki desain dan warna kemasan yang menarik	3.02
4	Produk dikemas dalam berbagai ukuran	3.48
5	Produk dikenal masyarakat luas	2.96
6	Harga produk relatif murah	3.06
7	Pembelian dalam partai besar mendapatkan diskon	3.04
8	Media promosi mudah dikenali	3.41
9	Iklan yang disampaikan menarik	3.38
10	Terdapat outlet khusus dari perusahaan	3.52

Tabel 4.3 Rata-Rata Setiap Atribut Kuesioner (Lanjutan)

No	Atribut Pertanyaan	Rata-Rata
11	Tersedia di pusat penjualan oleh-oleh	3.19
12	Tersedia juga di toko-toko dan minimarket	3.23
13	Pegawai cepat dalam melayani pembelian	2.99
14	Pelayanan ramah dan sopan	3.47
15	Harga produk bersaing	3.16
16	Proses produksinya baik dan menggunakan teknologi canggih	3.33
17	Proses pembelian dalam jumlah besar mudah	3.28
18	Proses produksinya higienis dan terjamin kualitasnya	3.65
19	Outlet penjualan luas	3.15
20	Etalase penjualan bersih	3.28
21	Terdapat nomor telepon dan alamat yang dapat dihubungi untuk setiap kritik dan saran	3.35

Dari Tabel 4.3 diketahui rata-rata dari setiap atribut pertanyaan, hal ini dapat digunakan untuk mengidentifikasi prioritas faktor-faktor internal dari UD. Kembang Jaya. Pada Tabel 4.5 merupakan variabel-variabel dari faktor internal.

Tabel 4.5 Faktor Internal UD. Kembang Jaya

Faktor Internal
1. Produk memiliki kerenyahan yang pas
2. Produk memiliki rasa yang bervariasi
3. Memiliki desain dan warna kemasan yang menarik
4. Produk dikemas dalam berbagai ukuran
5. Produk dikenal masyarakat luas
6. Harga produk bersaing
7. Pembelian dalam partai besar mudah mendapatkan diskon
8. Media promosi mudah dikenali
9. Iklan yang disampaikan menarik
10. Terdapat outlet khusus dari perusahaan
11. Tersedia di pusat penjualan oleh-oleh
12. Tersedia di toko-toko dan minimarket

Tabel 4.5 Faktor Internal UD. Kembang Jaya

Faktor Internal
13. Pegawai cepat dalam melayani pembelian
14. Pelayanan ramah dan sopan
15. Perhitungan harga tepat
16. Proses produksinya baik dan menggunakan teknologi canggih
17. Proses produksinya higienis dan terjamin kualitasnya
18. Proses pembelian dalam jumlah besar mudah
19. Outlet penjualan luas
20. Etalase penjualan bersih
21. Terdapat nomor telepon dan alamat yang dapat dihubungi untuk setiap kritik dan saran.

4.3 LINGKUNGAN MIKRO

Lingkungan Mikro Perusahaan merupakan pelaku yang dekat dengan perusahaan dan mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk melayani pelanggannya. Dalam hal ini lingkungan mikro memiliki 5 komponen yaitu *rivalry among competitor*, *bargain power of supplier*, *bargain power of buyer*, *threat of substitute product*, *threat of new entrants* yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor eksternal dari UD. Kembang Jaya yang didapatkan dari hasil wawancara kepada pemilik UD. Kembang Jaya. Hasil identifikasi faktor eksternal yang diperoleh dari hasil wawancara dapat dilihat pada Tabel 4.6

Tabel 4.6 Faktor Eksternal UD. Kembang Jaya

Faktor Eksternal
1. Persaingan bebas tanpa ada keunggulan disebagian produsen
2. Posisi perusahaan masih pada <i>market challenger</i>
3. Kompetitor mempunyai kesempatan yang sama memperebutkan posisi
4. Pemasok bahan baku banyak
5. Bahan baku selalu tersedia
6. Terdapat pembeli yang loyal walaupun banyak pendatang baru.

Tabel 4.6 Analisis Faktor Eksternal

Faktor Eksternal
7. Daya tawar pembeli relatif
8. Loyalitas konsumen tinggi tidak dipengaruhi banyaknya pesaing
9. Produk substitusi tidak mempengaruhi pasar
10. Pangsa pasar pendatang baru relative kecil
11. Pendatang baru menduduki posisi <i>market follower</i>

4.4 MATRIKS *INTERNAL FAKTOR EFFECT (IFE)* DAN *EKSTERNAL FACTOR EFFECT (EFE)*

Bedasarkan hasil identifikasi faktor internal dan faktor eksternal yang dilakukan, maka dapat dilakukan analisis matriks IFE dan EFE dimana bobot dan rating diberikan berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan yang dilakukan pada perusahaan dengan menggunakan metode AHP.

4.4.1 Pembobotan Matriks IFE dan EFE Menggunakan Metode *Analitycal Hierarchy Proses (AHP)*

Tahap pertama dalam metode AHP adalah membuat matriks perbandingan berpasangan. Dimana pada tahap ini matriks perbandingan berpasangan dibuat dalam bentuk kuisisioner. Fungsi dari kuisisioner ini adalah untuk mengetahui nilai perbandingan dari tiap kriteria maupun subkriteria. Kuisisioner ini diisi oleh 1 *expert* dari UD. Kembang Jaya yaitu pemilik UD. Kembang Jaya. Hasil dari kuisisioner ini nantinya akan menjadi *input* dalam melakukan pembobotan pada matriks IFA dan EFA. Kuesioner pembobotan disajikan pada Lampiran 3. Selanjutnya hasil pengisian kuisisioner perbandingan berpasangan kriteria dan subkriteria disajikan Lampiran 4

Dari hasil kuesioner matriks kriteria dan subkriteria faktor Internal, kemudian dimasukkan ke dalam matriks perbandingan berpasangan. Hasil matriks perbandingan berpasangan untuk kriteria dan subkriteria disajikan pada Tabel 4.7, 4.8, 4.9, 4.10, 4.11, 4.12, 4.13, dan 4.14

Tabel 4.7 Matriks perbandingan berpasangan Kriteria Faktor Internal

	<i>Product</i>	<i>Price</i>	<i>Promotion</i>	<i>Place</i>	<i>People</i>	<i>Process</i>	<i>Phisic edivence</i>
<i>Product</i>	1	3	5	5	5	1	3
<i>Price</i>	1/3	1	3	3	3	1/5	1/3
<i>Promotion</i>	1/5	1/3	1	1	3	1/5	3
<i>Place</i>	1/5	1/3	1	1	1/3	1/5	3
<i>People</i>	1/5	1/3	1/3	3	1	1/5	3
<i>Process</i>	1	5	5	5	5	1	5
<i>Phisical edivence</i>	1/3	3	1/3	1/3	1/3	1/5	1

Pada Tabel 4.7 dapat diketahui matriks perbandingan berpasangan kriteria faktor internal kolom horizontal dibandingkan dengan kolom vertikal. Salah satu contoh pada tabel tersebut kriteria *product* 3 kali lebih penting dari pada kriteria *price*

Tabel 4.8 Matriks Perbandingan Berpasangan Untuk Subkriteria Faktor Internal pada Kriteria *Product*

	P1	P2	P3	P4	P5
P1	1	3	5	5	5
P2	1/3	1	3	3	1/5
P3	1/5	1/3	1	3	1/5
P4	1/5	1/3	1/3	1	1/3
P5	1/5	5	5	3	1

Keterangan Tabel:

P1: Produk memiliki kerenyahan yang pas

P2: Produk memiliki rasa yang bervariasi

P3: Memiliki desain dan warna kemasan yang menarik

P4: Produk dikemas dalam berbagai ukuran

P5: Produk dikenal masyarakat luas

Tabel 4.9 Matriks Perbandingan Berpasangan Untuk Subkriteria Faktor Internal pada Kriteria *Price*

	P1	P2
P1	1	5
P2	1/5	1

Keterangan Tabel:

P1: Harga produk relatif murah

P2: Pembelian dalam partai besar mendapatkan diskon

Tabel 4.10 Matriks Perbandingan Berpasangan Untuk Subkriteria Faktor Internal pada Kriteria *Promotion*

	P1	P2
P1	1	5
P2	1/5	1

Keterangan Tabel:

P1: Media promosi mudah dikenali

P2: Iklan yang disampaikan menarik

Tabel 4.11 Matriks Perbandingan Berpasangan Untuk Subkriteria Faktor Internal pada Kriteria *Place*

	P1	P2	P3
P1	1	1/3	1/3
P2	3	1	1
P3	3	1	1

Keterangan Tabel:

P1: Terdapat outlet khusus dari perusahaan

P2: Tersedia di pusat penjualan oleh-oleh

P3: Tersedia juga di toko-toko dan minimarket

Tabel 4.12 Matriks Perbandingan Berpasangan Untuk Subkriteria Faktor Internal pada Kriteria *People*

	P1	P2	P3
P1	1	1/3	1/3
P2	3	1	3
P3	3	1/3	1

Keterangan Tabel:

P1: Pegawai cepat dalam melayani pembelian

P2: Pelayanan ramah dan sopan

P3: Perhitungan harga tepat

Tabel 4.13 Matriks Perbandingan Berpasangan Untuk Subkriteria Faktor Internal pada Kriteria *Process*

	P1	P2	P3
P1	1	7	1/5
P2	1/7	1	1/7
P3	5	7	1

Keterangan Tabel:

P1: Proses produksinya baik dan menggunakan

P2: Proses pembelian dalam jumlah besar mudah

P3: Proses produksinya higienis dan terjamin

Tabel 4.14 Matriks Perbandingan Berpasangan Untuk Subkriteria Faktor Internal pada Kriteria *Physical Evidence*

	P1	P2	P3
P1	1	1/3	1/3
P2	3	1	3
P3	3	1/3	1

Keterangan Tabel:

P1: Outlet penjualan luas

P2: Etalase penjualan bersih

P3: Terdapat nomor telepon dan alamat yang dapat dihubungi untuk setiap kritik dan saran

Setelah membuat matriks perbandingan berpasangan, maka langkah selanjutnya adalah membuat matriks ternormalisasi. Matriks ternormalisasi didapat dari nilai matriks perbandingan berpasangan pada kolom dibagi dengan nilai total per kolom. Berikut merupakan contoh perhitungan manual pada kolom kriteria *product* P2:

- a. Menjumlahkan nilai rata-rata pada setiap kolom

$$S_{ij} = \sum_{i=1}^n A_{ij}$$

$$S_{ij} = \left(\frac{1}{3} + 1 + 1 + \frac{1}{3}\right)$$

$$= 2,333$$

- b. Nilai setiap kolom dibagi dengan total nilai kolomnya

$$V_{ij} = \frac{A_{ij}}{S_{ij}}$$

$$V_{ij} = \frac{0,3}{2,3333}$$

$$V_{ij} = 0,1429$$

- c. Merata-rata bobot yang sudah dinormalisasi dengan baris ke-i

$$P_i = \sum_{i=1}^n \frac{Q_i}{n}$$

$$P_i = \frac{0,1429+0,1429+0,1429}{3}$$

$$P_i = 0,1429$$

Hasil Keseluruhan dari matriks ternormalisasi dari kriteria dan subkriteria dapat dilihat pada Tabel 4.15, 4.16, 4.17, 4.18, 4.19, 4.20, 4.21, 4.22, dan 4.23

Tabel 4.15 Matriks Normalisasi dari Kriteria Faktor Internal

	<i>Product</i>	<i>Price</i>	<i>Promotion</i>	<i>Place</i>	<i>People</i>	<i>Process</i>	<i>Phisic edivence</i>	<i>Pi</i>
<i>Product</i>	0.30612	0.2308	0.3191	0.2727	0.283	0.3333	0.16364	0.349
<i>Price</i>	0.10204	0.0769	0.1915	0.1636	0.1698	0.0667	0.01818	0.1541
<i>Promotion</i>	0.06122	0.0256	0.0638	0.0545	0.1698	0.0667	0.16364	0.0883
<i>Place</i>	0.06122	0.0256	0.0638	0.0545	0.0189	0.0667	0.16364	0.0582
<i>People</i>	0.06122	0.0256	0.0213	0.1636	0.0566	0.0667	0.16364	0.079
<i>Process</i>	0.30612	0.3846	0.3191	0.2727	0.283	0.3333	0.27273	0.3798
<i>Phisical edivence</i>	0.10204	0.2308	0.0213	0.0182	0.0189	0.0667	0.05455	0.0916

Tabel 4.16 Matriks Normalisasi dari Subkriteria Faktor Internal pada Kriteria *Product*

	P1	P2	P3	P4	P5	Pi
P1	0.526316	0.310345	0.348837	0.333333	0.742574	0.452281
P2	0.157895	0.103448	0.209302	0.2	0.029703	0.14007
P3	0.105263	0.034483	0.069767	0.2	0.029703	0.087843
P4	0.105263	0.034483	0.023256	0.066667	0.049505	0.055835
P5	0.105263	0.517241	0.348837	0.2	0.148515	0.263971

Tabel 4.17 Matriks Normalisasi dari Subkriteria Faktor Internal pada Kriteria *Price*

	P1	P2	Pi
P1	0.833333	0.833333	0.833333
P2	0.166667	0.166667	0.166667

Tabel 4.18 Matriks Normalisasi dari Subkriteria Faktor Internal pada Kriteria *Promotion*

	P1	P2	Pi
P1	0.833333	0.833333	0.833333
P2	0.166667	0.166667	0.166667

Tabel 4.19 Matriks Normalisasi dari Subkriteria Faktor Internal pada Kriteria *Place*

	P1	P2	P3	Pi
P1	0.142857	0.142857	0.142857	0.142857
P2	0.428571	0.428571	0.428571	0.428571
P3	0.428571	0.428571	0.428571	0.428571

Tabel 4.20 Matriks Normalisasi dari Subkriteria Faktor Internal pada Kriteria *People*

	P1	P2	P3	Pi
P1	0.142857	0.2	0.076923	0.139927
P2	0.428571	0.6	0.692308	0.573626
P3	0.428571	0.2	0.230769	0.286447

Tabel 4.21 Matriks Normalisasi dari Subkriteria Faktor Internal pada Kriteria *Process*

	P1	P2	P3	Pi
P1	0.162791	0.466667	0.148936	0.259465
P2	0.023256	0.066667	0.106383	0.065435
P3	0.813953	0.466667	0.744681	0.6751

Tabel 4.22 Matriks Normalisasi dari Subkriteria Faktor Internal pada Kriteria *Process*

	P1	P2	P3	Pi
P1	0.162791	0.466667	0.148936	0.259465
P2	0.023256	0.066667	0.106383	0.065435
P3	0.813953	0.466667	0.744681	0.6751

Tabel 4.23 Matriks Normalisasi dari Subkriteria Faktor Internal pada Kriteria *Phisic Edivence*

	P1	P2	P3	Pi
P1	0.142857	0.2	0.076923	0.139927
P2	0.428571	0.6	0.692308	0.573626
P3	0.428571	0.2	0.230769	0.286447

Setelah melakukan matriks normalisasi, langkah selanjutnya adalah menghitung nilai bobot global pada subkriteria. Bobot global dapat dihasilkan dari perkalian bobot kriteria dengan bobot parsial subkriteria. Berikut contoh merupakan perhitungan manual dari perhitungan bobot global:

Bobot global produk memiliki kerenyahan yang pas = bobot kriteria produk * bobot paraisal subkriteria

$$= 0,3490 * 0,4504$$

$$= 0,1572$$

Hasil perhitungan bobot global untuk seluruh subkriteria pada kriteria faktor Internal disajikan pada Tabel 4.24

Tabel 4.24 Bobot Global Subkriteria Pada Kriteria Faktor Internal

Kriteria	Bobot Kriteria	Kriteria	Bobot Parsial	Bobot Global
<i>Product</i>	0.3490	Produk memiliki kerenyahan yang pas	0.4504	0.1572
		Produk memiliki rasa yang bervariasi	0.1429	0.0499
		memiliki desai dan warna yang menarik	0.0874	0.0305
		produk dikemas dalam berbagai ukuran	0.0554	0.0193
		Produk dikenal masyarakat luas	0.2636	0.0920
<i>Price</i>	0.1541	Harga produk relatif murah	0.8333	0.1284
		Pembelian dalam partai besar mendapat diskon	0.1667	0.0256
<i>Promotion</i>	0.0883	Media promosimudah dikenal	0.8333	0.0147
		iklan yang disampaikan menarik	0.1666	0.0126
<i>Place</i>	0.0581	Terdapat outlet khusus dari perusahaan	0.1428	0.0083
		Tersedia pusat penjualan oleh-ole	0.4285	0.0249
		Tersedia di toko-toko dan minimarket	0.4285	0.0249
<i>People</i>	0.0790	Pegawai cepat dalam melayani pembelian	0.1399	0.0110
		Pelayanan ramah dan sopan	0.5736	0.0453
		Harga produk bersaing	0.2864	0.0226
<i>Process</i>	0.3797	Produksinya baik dan menggunakan teknologi canggih	0.2594	0.0985
		Proses pembelian dalam jumlah besar mudah	0.0654	0.0248
		Proses produksinya higienis dan terjamin kualitasnya	0.6751	0.2563
<i>Physical Evidence</i>	0.0915	Outlet penjualan bersih	0.1399	0.0128
		Etalase penjualan luas	0.5736	0.0525
		Terdapat nomor telepon dan alamat yang dapat dihubungi untuk kritik dan saran	0.2864	0.0262

Untuk tahap-tahap perhitungan bobot eksternal menggunakan metode AHP dapat dilihat dalam Lampiran 5. Hasil perhitungan bobot keseluruhan subkriteria pada faktor eksternal dapat dilihat pada Tabel 4.25

Tabel 4.25 Bobot Global Subkriteria Pada Kriteria Faktor Eksternal

Kriteria	Bobot	Subkriteria	Bobot Parsial	Bobot Global
<i>Rivalry among competitor</i>	0.1761	Persaingan bebas tanpa ada pengaruh disebagian produsen	0.0906	0.0159
		Posisi perusahaan masih pada <i>market challenger</i>	0.6118	0.1077
		Kompetitor mempunyai kesempatan yang sama memperebutkan posisi	0.2975	0.0524
<i>Bargain Power of Supplier</i>	0.4031	Pemasok bahan baku banyak	0.2403	0.3062
		bahan baku selalu tersedia	0.7596	0.0969
<i>Bargain Power of Buyer</i>	0.2580	Pembeli Loyal	0.8333	0.2150
		daya tawar pembeli relatif kuat	0.1666	0.0430
<i>Threat of Substitute Product</i>	0.1080	Loyalitas konsumen tinggi, tidak dipengaruhi	0.7596	0.0820
		Terdapat produk pengganti secara fungsional	0.2403	0.0259
<i>Threat of New Entrants</i>	0.0546	Pangsa pasar relatif lebih kecil	0.5	0.0273
		Masih menduduki posisi market follower	0.5	0.0237

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari faktor-faktor internal yang terdapat dalam UD. Kembang Jaya. Nilai total yang dibobot pada matriks ini merupakan hasil penjumlahan total dari nilai tertimbang yang didapat dari perkalian bobot dan rating masing-masing faktor strategis internal pada usaha kripik singkong ini. Perhitungan nilai tertimbang dapat dilihat pada Tabel 4.26.

Tabel 4.26 Nilai Tertimbang Faktor Internal

<i>Internal Factor Analysis Summary</i>	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
1. Produk memiliki kerenyahan yang pas	0,1572	4	0,6288
2. Produk memiliki rasa yang bervariasi	0,0499	3	0,1497
3. Memiliki desain dan warna kemasan yang menarik	0,0305	2	0,0610
4. Produk dikemas dalam berbagai ukuran	0,0193	3	0,0580
5. Produk dikenal masyarakat luas	0,0920	3	0,2760
6. Harga produk bersaing	0,1284	3	0,3852
7. Pembelian dalam partai besar mudah mendapatkan diskon	0,0256	1	0,0256

Tabel 4.26 Nilai Tertimbang Faktor Internal (Lanjutan)

<i>Internal Factor Analysis Summary</i>	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
8. Media promosi mudah dikenali	0,0147	2	0,0294
9. Iklan yang disampaikan menarik	0,0126	2	0,0252
10. Terdapat outlet khusus dari perusahaan	0,0083	3	0,0249
11. Tersedia di pusat penjualan oleh-oleh	0,0249	3	0,0747
12. Tersedia di toko-toko dan minimarket	0,0249	3	0,0747
13. Pegawai cepat dalam melayani pembelian	0,0110	2	0,0221
14. Pelayanan ramah dan sopan	0,0453	3	0,1359
15. Perhitungan harga tepat	0,0226	2	0,0452
16. Proses produksinya baik dan menggunakan teknologi canggih	0,0985	4	0,3941
17. Proses produksinya higienis dan terjamin kualitasnya	0,2563	4	1,0255
18. Proses pembelian dalam jumlah besar mudah	0,0128	2	0,0256
19. Outlet penjualan luas	0,0248	2	0,0497
20. Etalase penjualan bersih	0,0525	3	0,1575
21. Terdapat nomor telepon dan alamat yang dapat dihubungi untuk setiap kritik dan saran.	0,0257	3	0,0786
Total	1		3,7485

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel matriks IFE maka diperoleh bahwa total nilai skor terbobot sebesar 3,7485. Dari total skor terbobot tersebut dapat disimpulkan bahwa UD. Kembang Jaya memiliki posisi internal yang kuat karena berada diatas nilai 2,50. Hal tersebut menunjukkan bahwa UD. Kembang Jaya sudah mampu dalam memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan mampu mengatasi kelemahan yang ada.

Berdasarkan perhitungan nilai tertimbang pada faktor-faktor internal diketahui *strength* (kekuatan) dan *weakness* (kelemahan) UD. Kembang Jaya. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai rating setiap faktor. Jika nilai rating > 2,5 termasuk faktor *strength* dan

< 2,5 *weakness*. Hasil identifikasi masing-masing variabel internal dapat dilihat pada Tabel 4.27 sebagai berikut:

Tabel 4.27 Hasil Analisis Faktor Internal

Internal Factor Analysis Summary

<p>A. STRENGTH (Kekuatan)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Produk memiliki kerenyahan yang pas 2. Produk memiliki rasa yang bervariasi 3. Produk dikemas dalam berbagai ukuran 4. Produk dikenal masyarakat luas 5. Harga produk bersaing 6. Terdapat outlet khusus dari perusahaan 7. Tersedia di pusat penjualan oleh-oleh 8. Tersedia di toko-toko dan minimarket 9. Pelayanan ramah dan sopan 10. Proses produksinya baik dan menggunakan teknologi canggih 11. Proses produksinya higienis dan terjamin kualitasnya 12. Etalase penjualan bersih 13. Terdapat nomor telepon dan alamat yang dapat dihubungi untuk setiap kritik dan saran.
<p>B. WEAKNESS (Kelemahan)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki desain dan warna kemasan yang kurang menarik 2. Pembelian dalam partai besar kurang mendapatkan diskon 3. Media promosi mudah dikenali 4. Iklan yang disampaikan kurang menarik 5. Pegawai terlalu lambat dalam melayani pembelian 6. Perhitungan harga kurang tepat 7. Proses pembelian dalam jumlah besar sulit 8. Outlet penjualan sempit

Identifikasi masing-masing variabel pada faktor internal adalah sebagai berikut:

A. *STRENGTH* (Kekuatan)

1. Produk memiliki kerenyahan yang pas
UD. Kembang Jaya mampu mengolah bahan dasar kripik singkong PILLA dengan baik sehingga diperoleh kerenyahan kripik yang pas.
2. Produk memiliki rasa yang bervariasi
Dengan memiliki keunggulan variasi rasa kripik singkong seperti original, keju, jagung bakar, dan ayam panggang yang membuat PILLA berbeda dengan kompetitornya.
3. Produk dikemas dalam berbagai ukuran
PILLA dapat dijumpai dalam kemasan 15 gram, 30 gram, dan 60 gram
4. Produk dikenal masyarakat luas
Masyarakat mengenal produk PILLA karena mudah didapatkan dan masyarakat mengenal kualitas kripik singkong tersebut.
5. Harga produk bersaing
Bahan baku utama yang mudah dijumpai dan harga bahan baku yang terjangkau sehingga menjadikan harga produk relatif bersaing
6. Terdapat outlet khusus dari perusahaan
Lokasi outlet khusus yang bersebelahan dengan pabrik membuat pembeli mudah mendapatkan produk UD. Kembang Jaya.
7. Tersedia di pusat penjualan oleh-oleh
Selain terdapat lokasikhusus dari perusahaan PILLA juga mudah didapatkan karena terapat di pusat penjualan oleh-oleh Kabupaten Lumajang
8. Tersedia di toko-toko dan minimarket
Kripik singkong UD. Kembang Jaya juga bias dijumpai di toko-toko kecil hingga minimarket.
9. Pelayanan ramah dan sopan
Pelayanan yang diberikan ramah dan sopan membuat pelanggan nyaman saat berbelanja produk.
10. Proses produksinya baik dan menggunakan teknologi canggih
UD. Kembang Jaya sudah tidak menggunakan alat tradisional dalam proses produksinya, contohnya sudah menggunakan mesin penggorengan.
11. Proses produksinya higienis dan terjamin kualitasnya
UD. Kembang Jaya selalu mengutamakan kebersihan dan kualitas produk yang baik, hal ini dilakukan untuk menunjang produk yang dihasilkan berkualitas baik.

12. Etalase penjualan bersih

Selain kebersihan saat memproduksi produk, kebersihan didalam outlet dan etalasi juga menjadi prioritas.

13. Terdapat nomor telepon dan alamat yang dapat dihubungi untuk setiap kritik dan saran.

Kemudahan untuk mengajukan keluhan dapat disampaikan pada nomor telepon yang tertera pada kemasan produk.

B. *WEAKNESS* (Kelemahan)

1. Memiliki desain dan warna kemasan yang kurang menarik

Desain dan warna kemasan kurang menarik dan dari segi kualitas bahan kemasan masih kalah dengan merek nasional

2. Pembelian dalam partai besar kurang mendapatkan diskon

Menurut sebagian konsumen saat membeli dalam partai besar diskon yang diberikan masih kurang.

3. Media promosi mudah dikenali

Media promosi yang saat ini digunakan oleh UD. Kembang Jaya adalah siaran melalui radio-radio lokal. Dalam penelitian ini dirasa masih kurang dikenali oleh sebagian masyarakat.

4. Iklan yang disampaikan kurang menarik

Masyarakat merasa iklan yang disampaikan UD. Kembang Jaya kurang menarik. Hanya menggunakan siaran di radio lokal tanpa mengganti bentuk iklan yang sudah sangat lama.

5. Pegawai terlalu lambat dalam melayani pembelian

Kurangnya pelatihan untuk sumber daya pegawai sehingga pegawai terlalu lamban dalam melayani pembeli.

6. Perhitungan harga kurang tepat

Sebagian konsumen mengeluhkan perhitungan harga yang terkadang kurang tepat saat membeli dalam partai besar.

7. Proses pembelian dalam jumlah besar kurang cepat

Kurang sumberdaya yang memadai di dalam outlet perusahaan saat ada pembelian dalam jumlah besar terkadang sulit diproses dengan cepat

8. Outlet penjualan sempit

Outlet yang berada disamping perusahaan masih relative sempit, jika saat banyak pembeli datang mereka sering berdesakan.

Kekuatan utama atau yang paling berpengaruh bagi UD. Kembang Jaya yaitu proses produksinya higienis dan terjamin kualitasnya yang mempunyai skor terbobot sebesar 1,0255 dapat dilihat pada Tabel 4.28. UD. Kembang jaya selalu mengutamakan kebersihan dalam proses produknya, hal ini dilakukan untuk menjamin agar kualitas produk tetap terjaga dengan baik hingga nanti sampai ke tangan konsumen Kemudian kekuatan selanjutnya yang dimiliki UD. Kembang Jaya adalah proses produksinya baik dan menggunakan teknologi canggih dengan skor terhitung sebesar 0,3941. Disini UD. Kembang Jaya telah menggunakan teknologi canggih dalam proses produksinya. Contohnya untuk proses penggorengan sudah tidak menggunakan cara tradisional tetapi menggunakan mesin penggorengan.

Sedangkan kelemahan utama yang berpengaruh besar terhadap perkembangan UD. Kembang Jaya yaitu memiliki desain dan warna kemasan yang kurang menarik dengan skor sebesar 0,0610. Menurut pembeli desain kemasan produk PILLA dinilai standardan kurang menarik. Kemudian kelemahan selanjutnya yang paling berpengaruh adalah outlet penjualan sempit dengan perolehan skor sebesar 0,0497. Outlet penjualan yang dimiliki perusahaan tepatnya bersebelahan dengan tempat prouksi memang tidak begitu luas, sehingga konsumen yang membeli sering berdesakan jika outlet sedang ramai pengunjung

Selanjutnya matriks EFE digunakan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh dari faktor-faktor eksternal yang terdapat dalam UD. Kembang Jaya. Nilai total yang dibobot pada matriks ini merupakan hasil penjumlahan total dari perkalian bobot dan rating masing-masing faktor strategis eksternal pada usaha kripik singkong ini. Perhitungan nilai tertimbang dapat dilihat pada Tabel 4.28.

Tabel 4.28 Nilai Tertimbang Faktor Eksternal

<i>External Factor Analysis Summary</i>	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
1. Persaingan bebas tanpa ada keunggulan disebagian produsen	0,0159	2	0,0319
2. Posisi perusahaan masih pada <i>market challenger</i>	0,1077	2	0,2155

Tabel 4.28 Nilai Tertimbang Faktor Eksternal (Lanjutan)

<i>External Factor Analysis Summary</i>	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
3. Kompetitor mempunyai kesempatan yang sama memperebutkan posisi	0,0524	1	0,0524
4. Pemasok bahan baku banyak	0,3062	4	1,224
5. Bahan baku selalu tersedia	0,0969	4	0,3876
6. Terdapat pembeli yang loyal walaupun banyak pendatang baru.	0,2150	3	0,6450
7. Daya tawar pembeli relative	0,0430	2	0,0860
8. Loyalitas konsumen tinggi tidak dipengaruhi banyaknya pesainng	0,0820	2	0,1641
9. Produk substitusi tidak mempengaruhi pasar	0,0259	2	0,0519
10. Pangsa pasar pendatang baru relative kecil	0,0273	3	0,0820
11. Pendatang baru menduduki posisi market follower	0,0273	3	0,0820
Total	1		3,0235

Berdasarkan Tabel 4.28 matriks EFE tersebut, diperoleh total skor terbobot sebesar 3,0235. Hasil tersebut menunjukkan bahwa sudah relatif kuat dalam memanfaatkan peluang untuk mengatasi ancaman karena lebih dari 2,50.

Bedasarkan perhitungan nilai tertimbang pada faktor-faktor eksternal diketahui *opportunity* (peluang) dan *treath* (ancaman) UD. Kembang Jaya. Hal tersebut dapat dilihat dari nilai rating setiap faktor. Jika nilai rating $> 2,5$ termasuk faktor *opportunity* dan $< 2,5$ *treath*. Hasil identifikasi masing-masing variabel internal dapat dilihat pada Tabel 4.29 sebagai berikut:

Tabel 4.29 Hasil Analisis Faktor Internal
Internal Factor Analysis Summary

<i>A. OPPORTUNITY (Peluang)</i>
1. Pemasok bahan baku banyak
2. Bahan baku selalu tersedia
3. Terdapat pembeli yang loyal walaupun banyak pendatang baru.
4. Pangsa pasar pendatang baru relative kecil
5. Pendatang baru menduduki posisi <i>market follower</i>

Tabel 4.29 Hasil Analisis Faktor Internal
Internal Factor Analysis Summary

<p>B. <i>TREATH</i> (Ancaman)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Terdapat satu kompetitor terkuat 2. Posisi perusahaan masih pada <i>market challenger</i> 3. Setiap kompetitor saling berebut posisi 4. Daya tawar pembeli relative kuat 5. Semakin banyak pesaing permintaan produk menurun 6. Terdapat produk substitusi secara fungsional
--

A. *OPPORTUNITY* (Peluang)

1. Pemasok bahan baku banyak

Ada banyak pemasok bahan baku pembuatan kripik singkong untuk UD. Kembang Jaya. Sehingga UD. Kembang Jaya tidak kesulitan mencari bahan baku jika salah satu pemasok tidak dapat mengirimkan bahan baku pesanan

2. Bahan baku selalu tersedia

Bahan baku yang dibutuhkan UD. Kembang Jaya untuk pembuatan kripik singkong PILLA selalu tersedia. Hal ini dapat mendukung proses produksi berjalan dengan baik.

3. Terdapat pembeli yang loyal walaupun banyak pendatang baru.

Banyak pendatang baru kripik singkong yang muncul di masyarakat. Tetapi antusias pembeli untuk tetap membeli PILLA masih tinggi

4. Pangsa pasar pendatang baru relative kecil

Banyak pendatang baru yang berdatangan. Tetapi mereka kurang dikenal masyarakat sehingga pangsa pasar kecil

5. Pendatang baru menduduki posisi *market follower*

Karena pangsa pasar yang kecil posisi pendatang baru masih dibawah PILLA.

B. *TREATH* (Ancaman)

1. Terdapat satu kompetitor terkuat

Kripik singkong PILLA milik UD. Kembang Jaya masih memiliki ancaman utama satu kompetitor terkuat yaitu kripik pisang Sumber Rasa

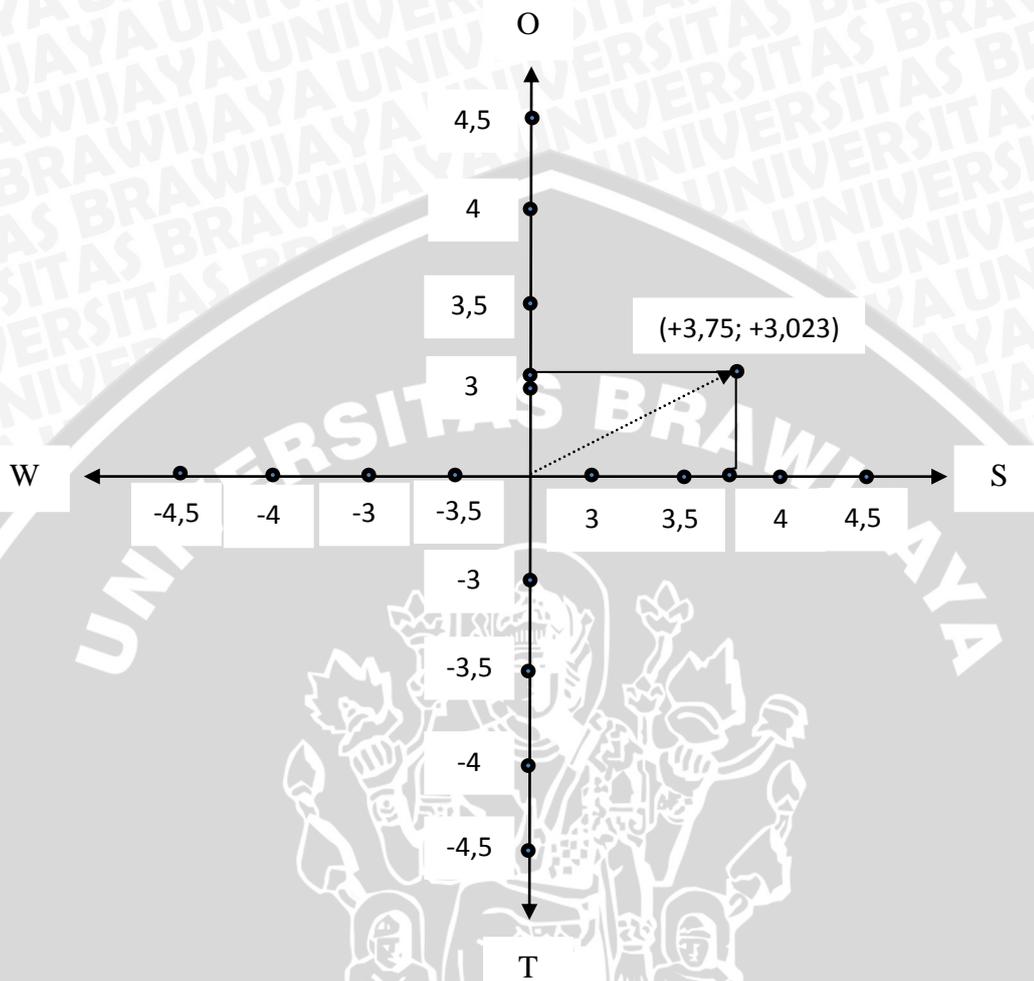
2. Posisi perusahaan menduduki posisi *market challenger*
Saat ini UD. Kembang Jaya masih menduduki posisi *market challenger*, walaupun pesaing masih berada dibawah posisi tersebut tidak menutup kemungkinan akan menyaingi UD. Kembang Jaya.
3. Setiap kompetitor saling berebut posisi
Kompetitor UD. Kembang Jaya berlomba-lomba meningkatkan pangsa pasar. Akan menjadi ancaman jika UD. Kembang Kaya tidak dapat mempertahankan posisinya saat ini.
4. Daya tawar pembeli relative kuat
Daya tawar dari posisi pembeli juga relative kuat. Sehingga sewaktu-waktu dapat berpindah ke produsen lain jika dirasa kurang cocok dengan produk UD. Kembang Jaya
5. Semakin banyak pesaing permintaan produk menurun
Untuk masa mendatang jika strategi pemasaran tidak diperbaiki ancaman juga kan timbul dari segi banyaknya pesaing.
6. Terdapat produk substitusi secara fungsional
Selain ancaman dari kompetitor utama. Terdapat produk substitudsi yang secara fungsional dapat menggantikan kripik singkong PILLA.

Dalam Tabel 4.28 Peluang utama yang dimiliki oleh UD. Kembang Jaya yaitu pemasok bahan baku banyak dengan skor sebesar 1,224. Bahan baku merupakan salah satu faktor terpenting dalam proses produksi, termasuk bagi UD. Kembang Jaya. Bahan baku yang mudah didapat akan membantu UD. Kembang Jaya dalam memenuhi keinginan konsumen. Sehingga loyalitas mereka terhadap produk UD. Kembang Jaya meningkat. Kemudian ancaman yang paling berpengaruh bagi UD. Kembang Jaya adalah terletak pada Kompetitor tekuat menduduki posisi *market leader* dengan perolehan skor sebesar 0,2155. UD. Kembang Jaya dengan produk unggulan kripik singkong PILLA memiliki pesaing terkuat yang kini menduduki posisi *market leader* sehingga menyebabkan PILLA memiliki posisi sebagai *market challenger*.

4.5 ANALISIS SWOT

Analisis matriks SWOT merupakan analisis untuk menghasilkan strategi yang akan digunakan oleh perusahaan. Analisis SWOT membandingkan antara faktor internal kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dengan faktor eksternal peluang

(*opportunity*) dan ancaman (*threat*). Analisis kuadran SWOT digunakan untuk menentukan posisi strategi UD. Kembang Jaya.



Gambar 4.5 Analisis Kuadran SWOT

Gambar 4.6 tersebut perusahaan berada pada titik koordinat 3,75;3,023 yang didapatkan dari total nilai tertimbang faktor internal dan eksternal pada Tabel 4.28 dan 4.30. Posisi tersebut menggambarkan perusahaan berada pada kuadran I *Strength-Opportunity* ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. UD. Kembang Jaya memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang-peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan yang agresif (Rangkuti, 2013)

Strategi yang umum dipakai adalah strategi penetrasi pasar (*market penetration*) dan strategi pengembangan produk (*product development*). Strategi penetrasi pasar (*market penetration*) yaitu berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk yang sudah ada di pasar lewat usaha pemasaran yang lebih gencar dan menyediakan stok produk yang lebih banyak. Sedangkan strategi pengembangan produk

(*product development*) adalah strategi yang mencari peningkatan penjualan dengan memperbaiki produk yang sudah ada atau mengembangkan produk baru yang masih berkaitan yang dapat dipasarkan kepada pelanggan lama melalui jaringan yang sudah ada.

Strategi-strategi penetrasi pasar yang dapat diterapkan oleh UD. Kembang Jaya yaitu:

1. Menyediakan stok yang lebih banyak di pusat penyalan oleh-oleh dan minimarket untuk meningkatkan porsi pasar
2. Dengan banyaknya bahan baku yang selalu tersedia UD. Kembang Jaya dapat memberikan harga yang bersaing.
3. Memperbaiki tempat dan etalae yang bersih unuk menarik minta pembeli yang loyal
4. Menambah jumlah pegawai dan memberikan pelatihan kepada pegawai agar bisa memberikan pelayan yang ramah dan cekatan dalam melayani pembeli.
5. Memanfaatkan porsi pasar pendatang baru yang relatif kecil dengan meningkatkan proses produksi yang lebih baik.
6. Meningkatkan pemasaran yang lebih gencar dengan iklan-iklan dan promosi yang menarik.

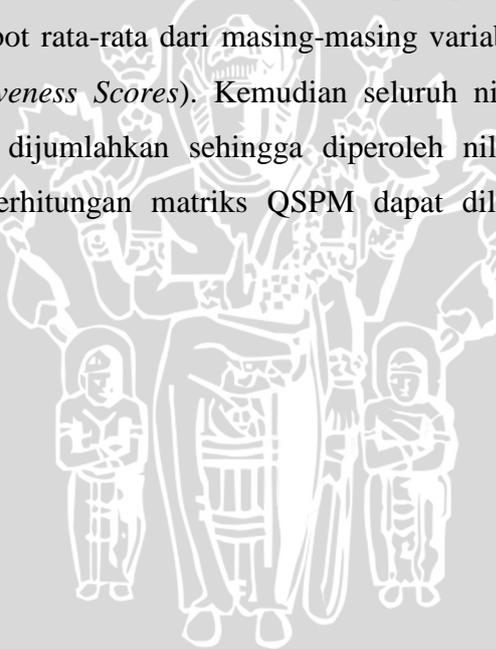
Strategi-strategi pengembangan produk yang dapat diterapkan oleh UD. Kembang Jaya yaitu:

1. UD. Kembang Jaya dapat mempertahankan PILLA kripik singkong yang menjadi andalan dengan lebih meningkatkan kualitas kerenyahan yang pas.
2. Mengemas produk PILLA semakin menarik sehingga semakin menarik minat pembeli dengan menggunakan kemasan dengan kualitas yang lebih tebal.
3. Masyarakat lebih suka kripik singkong yang memiliki rasa. Dalam hal ini UD. Kembang Jaya dapat lebih memperbanyak variasi rasa yang sesuai minat pasar.

4.6 MATRIKS QSPM

Setelah melakukan tahap input analisis faktor internal dan eksternal melalui matriks IFE dan EFE serta tahap pencocokan dengan analisis SWOT maka tahap selanjutnya yakni tahap keputusan dengan menggunakan matriks QSPM. Teknik ini secara objektif mengindikasikan alternatif strategi mana yang menjadi prioritas. Matriks QSPM menggunakan input dari tahap pertama dan pencocokan dari tahap kedua untuk menentukan secara objektif diantara alternatif strategi.

Dalam pengembangan matriks QSPM, dibuat daftar kekuatan, kelemahan, ancaman, dan peluang serta nilai bobot rata-rata sesuai dengan matriks IFE dan EFE. Kemudian dari masing-masing variabel ini dicari nilai *Attractiveness Score* (AS). Nilai AS menunjukkan daya tarik masing-masing strategi terhadap faktor kunci internal dan eksternal perusahaan. Nilai AS diperoleh melalui kuisioner yang ditujukan kepada pemilik UD. Kembang Jaya. Nilai AS dari masing-masing responden tersebut kemudian dikalikan dengan nilai bobot rata-rata dari masing-masing variabel sehingga diperoleh nilai TAS (*Total Attractiveness Scores*). Kemudian seluruh nilai TAS dari masing-masing variabel tersebut dijumlahkan sehingga diperoleh nilai STAS (*Sum Total Attractiveness Scores*). Perhitungan matriks QSPM dapat dilihat pada Tabel 4.30 berikut



FAKTOR KUNCI	BOBOT	S1		S2		S3		S4		S5		S6		S7		S8		S9	
		AS	TAS																
PELUANG (OPPORTUNITY)																			
1. Pemasok bahan baku banyak	0.0969	3	0.2907	4	0.3876	3	0.2907	2	0.1938	3	0.2907	2	0.1938	3	0.2907	3	0.2907	3	0.2907
2. Bahan baku selalu tersedia	0.3062	3	0.9186	4	1.2248	3	0.9186	2	0.6124	3	0.9186	2	0.6124	3	0.9186	3	0.9186	3	0.9186
3. Terdapat pembeli yang loyal walaupun banyak pendatang baru	0.215	4	0.86	4	0.86	4	0.86	4	0.86	4	0.86	4	0.86	4	0.86	4	0.86	4	0.86
4. Pangsa pasar pendatang baru relative kecil	0.0273	3	0.0819	4	0.1092	4	0.1092	2	0.0546	3	0.0819	3	0.0819	3	0.0819	3	0.0819	3	0.0819
5. Pendatang baru menduduki posisi market follower	0.0273	3	0.0819	4	0.1092	4	0.1092	2	0.0546	3	0.0819	3	0.0819	3	0.0819	3	0.0819	3	0.0819
ANCAMAN (TREATH)																			
1. Terdapat satu kompetitor terkuat	0.0159	3	0.0477	4	0.0636	4	0.0636	3	0.0477	4	0.0636	4	0.0636	4	0.0636	4	0.0636	4	0.0636
2. Kompetitor terkuat menduduki posisi market leader	0.1077	3	0.3231	4	0.4308	4	0.4308	3	0.3231	4	0.4308	4	0.4308	4	0.4308	4	0.4308	4	0.4308
3. Setiap kompetitor saling berebut posisi	0.0524	3	0.1572	4	0.2096	3	0.1572	3	0.1572	4	0.2096	3	0.1572	4	0.2096	4	0.2096	4	0.2096
4. Daya tawar pembeli relative kuat	0.043	3	0.129	4	0.172	4	0.172	3	0.129	4	0.172	3	0.129	3	0.129	3	0.129	3	0.129
5. Semakin banyak pesaing permintaan produk menurun	0.082	2	0.164	3	0.246	3	0.246	2	0.164	3	0.246	3	0.246	3	0.246	3	0.246	3	0.246
6. Terdapat produk substitusi secara fungsional	0.0259	3	0.0777	3	0.0777	4	0.1036	3	0.0777	3	0.0777	3	0.0777	3	0.0777	3	0.0777	3	0.0777
	TOTAL		6.4236		7.1653		6.2546		5.7713		7.1493		6.2131		6.7245		6.8436		6.7245



Berdasarkan perhitungan pada matriks QSPM pada, dapat diketahui bahwa prioritas strategi utama yang perlu diterapkan oleh UD. Kembang Jaya adalah Dengan banyaknya bahan baku yang selalu tersedia UD. Kembang jaya dapat memberikan harga yang bersaing dengan Skor sebesar 7,1653. Pada Tabel 4.31 diketahui peringkat dari setiap strategi dari peringkat tertinggi sampai terendah

Tabel 4.31 Peringkat Strategi Matriks QSPM

Strategi	No Strategi	STAS	Peringkat
Dengan banyaknya bahan baku yang selalu tersedia UD. Kembang jaya dapat memberikan harga yang bersaing.	S2	7,1653	1
Memanfaatkan porsi pasar pendatang baru yang relatif kecil dengan meningkatkan proses produksi yang lebih baik.	S5	7,1493	2
Mengemas produk PILLA semakin menarik sehingga semakin menarik minat pembeli dengan menggunakan kemasan dengan kualitas yang lebih tebal.	S8	6,8436	3
Masyarakat lebih suka kripik singkong yang memiliki rasa. Dalam hal ini UD. Kembang Jaya dapat lebih memperbanyak variasi rasa yang sesuai minat pasar.	S9	6,7826	4
UD. Kembang Jaya dapat mempertahankan PILLA kripik singkong yang menjadi andalan dengan lebih meningkatkan kualitas kerenyahan yang pas.	S7	6,7245	5
Menyedikan stok yang lebih banyak di pusat penjalan oleh-oleh dan minimarket untuk meningkatkan porsi pasar	S1	6,4236	6
Memperbaiki tempat dan etalae yang bersih unuk menarik minta pembeli yang loyal	S3	6,2546	7
Meningkatkan pemasaran yang lebih gencar dengan iklan-iklan dan promosi yang menarik.	S6	6,2131	8
Menambah jumlah pegawai dan memberikan pelatihan kepada pegawai agar bisa memberikan pelayan yang ramah dan cekatan dalam melayani pembeli.	S4	5,7713	9

4.7 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bedasarkan analisis SWOT, pembangkitan strategi pemasaran, hingga perhitungan QSPM didapatkan perumusan strategi-strategi yang dapat meningkatkan pemasaran serta mempertahankan posisi *market challenger* UD. Kembang Jaya. Prioritas strategi yang dapat dijalankan UD. Kembang Jaya dalam memasarkan produk kripik singkong PILLA berdasarkan nilai total TAS tertinggi sampai terendah adalah sebagai berikut :

1. Dengan banyaknya bahan baku yang selalu tersedia UD. Kembang Jaya dapat memberikan harga yang bersaing.
Produk PILLA berbahan dasar singkong. Singkong tumbuh subur disekitar daerah pabrik dapat dimanfaatkan dengan baik dengan UD. Kembang Jaya. Menjalin hubungan baik dengan para supplier bahan baku utama kripik singkong PILLA dengan memberikan kepercayaan sehingga dapat bekerja sama dalam jangka waktu yang lama dengan harapan supplier dapat memberikan harga yang terjangkau untuk bahan baku yang baik. Dengan harga bahan baku yang terjangkau sehingga dapat menekan biaya produksi. Hal ini dapat memberikan dampak positif yaitu harga produk PILLA yang murah yang dapat bersaing dengan kompetitor. Posisi *market challenger* dapat dipertahankan oleh UD. Kembang Jaya. Karena pembeli juga selalu mempertimbangkan faktor harga.
2. Memanfaatkan porsi pasar pendatang baru yang relatif kecil dengan meningkatkan proses produksi yang lebih baik.
Pendatang baru yang mempunyai produk yang sama dengan PILLA yaitu kripik singkong rata-rata kurang dikenal masyarakat. Hal ini dimanfaatkan dengan baik oleh UD. Kembang Jaya dengan memberikan proses produksi yang semakin baik untuk menjaga kualitas produk.
3. Mengemas produk PILLA semakin menarik sehingga semakin menarik minat pembeli dengan menggunakan kemasan dengan kualitas yang lebih tebal.
Kemasan merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi keputusan konsumen untuk membeli suatu produk. Kemasan yang dirancang dengan baik dan menarik dapat menciptakan kenyamanan bagi konsumen dan menambah nilai promosi bagi produk. Maka dari itu, kemasan harus dibuat semenarik mungkin agar konsumen

yang melihat tertarik untuk membeli kripik singkong PILLA yang diproduksi oleh UD. Kembang Jaya. Strategi yang dapat diusahakan adalah meningkatkan kualitas kemasan dan berinovasi dari segi desain dan warna untuk mempertahankan dan meningkatkan loyalitas konsumen dan distributor sehingga tidak beralih ke produk substitusi ataupun produk pendatang baru lain, UD. Kembang Jaya harus dapat memilih dengan cermat kemasan seperti apa yang dapat menarik seperti warna dan gambar yang cocok digunakan bagi produk kripik tersebut. Kemasan yang digunakan PILLA saat ini dapat diganti dengan menggunakan kualitas kemasan yang lebih tebal. UD. Kembang Jaya juga bias berinovasi dengan menggunakan kemasan kaleng untuk produk kripik singkong PILLA. Perusahaan juga harus memperhatikan masalah lingkungan dan keselamatan akan dampak dari kemasan tersebut.

4. Masyarakat lebih suka kripik singkong yang memiliki rasa. Dalam hal ini UD. Kembang Jaya dapat lebih memperbanyak variasi rasa yang sesuai minat pasar. Setiap konsumen memiliki selera masing-masing tentang rasa kripik singkong yang diinginkan. PILLA memiliki keunggulan lebih dibandingkan kompetitornya. PILLA memiliki beberapa variasi rasa. Dengan mempertahankan kualitas variasi rasa serta menambah variasi rasa sesuai permintaan pasar akan semakin menarik konsumen untuk terus mencoba produk tersebut. Serta menjaga kualitas kesehatan dari kripik singkong dengan menggunakan perasa makanan yang alami.
5. UD. Kembang Jaya dapat mempertahankan PILLA kripik singkong yang menjadi andalan dengan lebih meningkatkan kualitas kerenyahan yang pas. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas serta mutu suatu produk yang sudah ada agar dapat bersaing dengan kompetitor produk sejenis. Dikarenakan konsumen saat ini sangat kritis terhadap produk yang diberikan. Kualitas yang baik harus dipertahankan untuk menjaga kepercayaan konsumen. Salah satu kualitas kripik singkong PILLA yang baik yang menjadi andalan UD. Kembang Jaya adalah kerenyahan kripik singkong PILLA yang pas. UD. Kembang juga selalu menjaga kualitas kerenyahannya dengan proses produksi yang tepat.

6. Menyediakan stok yang lebih banyak di pusat penjalan oleh-oleh dan minimarket untuk meningkatkan porsi pasar

Permintaan konsumen akan produk kripik PILA semakin meningkat.denga semakin banyaknya permintaan UD. Kembang Jaya selalu memebrikan stok yang lebih banyak disetiap toko-toko penjualan oleh-oleh dan minimarket serta ritel-ritel yang bekerja sama dengan UD. Kembang Jaya agar produk bisa langsung cepat ke tangan konsumen.

7. Memperbaiki tempat dan etalase yang bersih unuk menarik minat pembeli yang loyal

Kenyamanan kosumen merupakan salah satu prioritas. Dengan memberikan tempat penjualan luas dan etalasi yang bersih konsumen akan merasa tertarik saat membeli. Dengan adanya tempat yang bersih konsumen akan percaya bahwa produk kripik singkong PILLA prouksi UD. Kembang Jaya kualitas kebersihannya terjamin.

8. Meningkatkan pemasaran yang lebih gencar dengan iklan-iklan dan promosi yang menarik.

Saat ini posisi UD. Kembang Jaya berada pada posisi *market challenger*. Untuk mempertahankan posisi tersebut bahkan untuk merebut posisi sebagai *market leader* UD. Kembang Jaya tetap harus meningkatkan pemasaran. Salah satu meningkatkan pemasaran produk kripik singkong PILLA adalah dengan menarik minat konsumen melalui iklan-iklan yang mudah dikenali masyarakat, seperti pemasangan *pamflet* di toko-toko ritel yang bekerja sama dengan UD. Kembang Jaya, intensitas penayangan iklan diradio lokal ditingkatkan. Juga dapat menerpakan ilmu e-commerce seperti menggunakan web dalam penjualan. Serta memberikan konsumen promosi-promosi yang menarik. Seperti diskon jika membeli dalam jumlah besar.

9. Menambah jumlah pegawai dan memberikan pelatihan kepada pegawai agar bisa memberikan pelayan yang ramah dan cekatan dalam melayani pembeli.

Selain tempat dan etalasi yang bersih konsumen sangat merasa dihargai jika pelayanan yang diberikan merupakan pelayanan yang baik. Seperti pegawai yang ramah dan tidak lamban dalam memberikan pelayanan. Dengan adanya hal itu

pemilik UD. Kembang Jaya di haruskan untuk memberikan *training* kepada para pegawai dalam melayani konsumen dan menambah sumber daya agar tidak kerepotan saat melayani pembeli.

10. Untuk strategi tambahan penelitian ini merekomendasikan untuk perusahaan mengajukan ijin Pangan Industri Rumah Tangga (PIRT) untuk makanan yang tahan lebih dari 7 hari, agar produk PILLA dapat masuk ke dalam supermarket maupun minimarket yang sudah memiliki nama besar. Selain itu UD. Kembang Jaya jug dapat memberikan label halal dengan terlebih dahulu mengajukan sertifikasi halal dari MUI untuk membuktikan bahan dan alat yang digunakan UD. Kembang Jaya untuk memproduksi kripik singkong PILLA benar halal.

11. UD. Kembang Jaya juga dapat menerapkan aplikasi Customer Relationship Management (CRM). CRM secara umum diartikan usaha perusahaan sebagai suatu rangkaian aktifitas sistematis yang terkelola sebagai usaha untuk semakin memahami, menarik perhatian, dan mempertahankan loyalitas pelanggan yang menguntungkan demi mencapai pertumbuhan perusahaan. Keuntungan menggunakan CRM adalah :

- a. Meningkatkan Loyalitas Pelanggan
- b. Mengurangi biaya
- c. Meningkatkan efisiensi operasional
- d. Peningkatan pendapatan