

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan dunia industri saat ini berjalan dengan pesat dan cepat, yang menciptakan suatu persaingan yang semakin ketat. Setiap perusahaan mempunyai tujuan untuk dapat tetap hidup dan berkembang di tengah persaingan pasar. Hal ini dapat dicapai dengan mempertahankan dan meningkatkan tingkat keuntungan/laba perusahaan. Peningkatan laba dapat dicapai dengan meningkatkan nilai penjualan melalui usaha dalam penguasaan pasar untuk para konsumen. Oleh karena itu, bagian pemasaran perusahaan harus melakukan strategi pemasaran yang tepat untuk dapat menggunakan kesempatan atau peluang yang ada dalam pemasaran, sehingga posisi atau kedudukan perusahaan di pasar dapat dipertahankan sekaligus ditingkatkan (Assauri, 2004).

Adanya pesaing sangat penting bagi perencanaan pemasaran yang efektif. Perusahaan harus terus membandingkan produk, harga, dan saluran promosinya dengan pesaing terdekatnya. Perusahaan dapat menentukan bidang dimana perusahaan memiliki keuntungan dan kelemahan kompetitif dengan cara tersebut. Perusahaan dapat menentukan dan menggunakan serangan yang tepat terhadap pesaingnya dan juga menyiapkan pertahanan yang tepat terhadap serangan pesaing (Arafat, 2005).

Strategi bersaing atau *competitive strategy* merupakan suatu strategi bisnis yang menggunakan pedoman analisa kompetitif. Mengembangkan strategi bersaing adalah mengembangkan formula umum mengenai bagaimana bisnis akan bersaing dan kebijakan yang menjadi tujuan itu persaingan tersebut (Kotler, 2007). Saat ini, pemenuhan kebutuhan pangan dari sektor pertanian sudah mengarah pada produk yang mempertahankan keseimbangan lingkungan.

Seperti yang dijelaskan Sibuea (2008), peta kerawanan pangan nasional dari pemerintah menunjukkan dari sekitar 265 kabupaten di Indonesia, 100 di antaranya masuk kategori rawan pangan utama, termasuk beberapa kabupaten yang

surplus pangan. Kabupaten-kabupaten surplus pangan bisa terjadi rawan pangan. Ternyata salah satu indikator rawan pangan yang digunakan adalah tingkat pendidikan masyarakat yang rendah sehingga tidak dapat memanfaatkan pangan berbasis sumber daya lokal (SDL) secara optimal.

Dengan inovasi produk makanan yang terdapat pada resto Quick Chicken tersebut, dapat meningkatkan penjualan ke pada konsumen yang mampu berkembang secara globalisasi, seperti contohnya resto Quick Chicken yang terkenal di Indonesia ini. Quick Chicken hanya sebuah rumah makan kecil di Yogyakarta. Masakan utamanya ayam goreng ala negeri Paman Sam. Kini, rumah makan *fast food* tersebut telah meluas di empat pulau besar di Indonesia, yakni Jawa, Sulawesi, Kalimantan, dan Bali dengan 241 outlet.

Kondisi persaingan yang ketat juga terjadi pada resto Quick Chicken, terdapat bermacam-macam resto yang telah hadir di kota batu ini seperti, *Miami fried chicken*, *rocket fried chicken*, dan resto CFC sebagai pesaing utama dari resto Quick Chicken. Dengan persaingan dan perkembangan teknologi yang pesat resto Quick Chicken tersebut memiliki beberapa produk andalannya yang mampu bersaing dengan resto yang memiliki taraf global, apalagi dengan semakin banyak munculnya pesaing-pesaing yang bergerak di bisnis serupa juga menjadi salah satu faktor dari berkurangnya pelanggan. Dalam bidang pemasaran, kondisi paling sulit adalah mempertahankan konsumen untuk selalu menggunakan produk dari penjual, atau sering disebut dengan loyalitas pelanggan, maka dari itu penggunaan strategi pemasaran sangat penting bagi usaha berjenis resto ini. Dimana dapat ditentukan dengan faktor internal yang mengacu kepada 4P yaitu *product*, *price*, *place*, *promotion*.

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) adalah suatu model acuan yang dirancang untuk menentukan kemenarikan relatif dan mengevaluasi pilihan-pilihan strategi alternatif yang dapat dilaksanakan secara objektif, berdasarkan faktor-faktor sukses internal dan eksternal yang telah diidentifikasi pada matriks *EFE* dan *IFE*. QSPM merupakan matriks tahap akhir dalam kerangka kerja analisis formulasi strategi. Teknik ini secara jelas menunjukkan strategi alternatif

yang paling baik untuk dipilih. Metode *QSPM* sangat cocok digunakan pada resto Quick Chicken dikarenakan dapat digunakan sebagai alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan *key success* faktor internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Jadi secara konseptual *QSPM* untuk menetapkan kemenarikan relatif (*Relative Attractiveness*) dari strategi-strategi yang bervariasi dan dipilih untuk menentukan mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan.

Menurut Gusman (2009), perencanaan strategi pemasaran dapat dilakukan dengan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. *QSPM* merupakan alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting internal dan eksternal. Beberapa keunggulan dari penggunaan metode *QSPM* adalah strategi yang dapat diperiksa secara berurutan atau bersamaan, tidak ada batas jumlah strategi yang akan dievaluasi, dan mengharuskan perencanaan pemasaran dapat memadukan faktor-faktor eksternal dan internal yang terkait dalam proses pengambilan keputusan.

Oleh karena itu, melalui penelitian ini akan dikaji mengenai perencanaan strategi pemasaran resto Quick Chicken dengan metode yang digunakan yaitu *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* dimana penelitian ini diambil di resto Quick Chicken, Batu Jawa Timur.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian ini, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana alternatif strategi pemasaran resto Quick Chicken agar dapat bersaing dengan waralaba yang lain?
2. Bagaimana urutan prioritas strategi pemasaran resto Quick Chicken yang mampu bersaing dengan waralaba lain dengan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian yang dilakukan adalah:

1. Mengukur alternatif strategi pemasaran yang tepat untuk diterapkan oleh resto Quick Chicken.
2. Mengukur urutan prioritas strategi pemasaran yang tepat bagi resto Quick Chicken menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*.

1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian diharapkan dapat menambah wawasan dan pengetahuan bagi peneliti tentang perencanaan strategi pemasaran dengan menggunakan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*, serta peneliti juga diharapkan dapat memberikan masukan dan pertimbangan bagi perusahaan dalam menentukan strategi pemasaran.



BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Fried Chicken

Hidangan daging ayam merupakan salah satu pilihan masakan yang hampir disukai seluruh golongan usia. Bagian dari ayam yang banyak disukai antara lain: dada, paha, dan sayap ayam (Sufi, 2002). Jenis makanan olahan cepat saji Fried Chicken adalah ayam goreng, karage (ayam bagian paha tanpa tulang dibalut tepung renyah), snitzel (bagian dada dibalut tepung), nugget chicken wing (sayap), dan sebagainya yang bisa digoreng ulang dalam waktu beberapa menit. (Yuyun, 2009). Cara pembuatan Fried Chicken menurut (Hapsari,Raditha. 2010) :

1. Lumuri ayam dengan bumbu halus. Diamkan selama 10 menit dalam lemari pendingin.
2. Campur tepung terigu, tepung beras, garam, dan merica. Aduk-aduk hingga rata.
3. Celupkan ayam ke dalam air es ratakan hingga semua permukaannya basah. Gulingkan kedalam tepung. Celupkan ayam ke dalam kocokan telur lalu gulingkan kembali ke dalam tepung. Sambil diremas-remas agar tepung menempel sempurna. Tebaskan hingga dan lakukan hingga ayam habis.
4. Panaskan minyak yang banyak dalam penggorengan deep fryer. Goreng ayam dengan api sedang hingga seluruh permukaan ayam terendam minyak. Aduk hingga ayam matang dan permukaan berwarna kuning keemasan.
5. Angkat dan sajikan.

2.2 Perencanaan Strategi

Pencapaian tujuan dari suatu perusahaan memerlukan perencanaan strategi untuk memonitor kegiatan yang sedang terjadi dan yang sedang dikerjakan oleh perusahaan untuk mengantisipasi masalah dan peluang dimasa depan (Tjiptono, 2008). Menurut Kotler (2011), perencanaan strategi didefinisikan sebagai proses manajerial untuk mengembangkan dan memelihara strategi yang cocok antara tujuan dan

kemampuan organisasi serta peluang pemasaran yang berubah, perencanaan strategi meliputi pendefinisian misi perusahaan secara jelas, penetapan tujuan pendukung, perencanaan portofolio bisnis yang lebih baik, serta pengkoordinasian strategi fungsional. Agar perusahaan mampu bersaing dengan para pesaing, maka perusahaan harus dapat menentukan apa yang paling tepat dilakukan, ditinjau dari menentukan apa yang paling tepat dilakukan, ditinjau dari kedudukannya dalam industri, perusahaan harus meninjau sasaran, peluang, dan sumber dayanya (Kotler, 2005).

Perencanaan strategi menjadi suatu pendekatan yang praktis bagi perusahaan untuk menghadapi situasi perubahan lingkungan industri. Organisasi perlu melakukan analisis terhadap lingkungan baik internal maupun eksternal untuk mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan, serta mengoptimalkan peluang dan mengurangi ancaman yang ada (Lupiyadi, 2008). Perencanaan strategis dapat membantu perusahaan untuk menjelaskan arah masa depan, menetapkan prioritas dan untuk mencapai efektifitas dalam perubahan lingkungan yang berlangsung dinamis. Perencanaan strategi merupakan kunci bagi perusahaan untuk meningkatkan performa perusahaan dan juga untuk membantu perusahaan dalam menyesuaikan aktivitas dalam perusahaan dengan lingkungan eksternal dan kemampuan sumber daya perusahaan (Hahn, 2004).

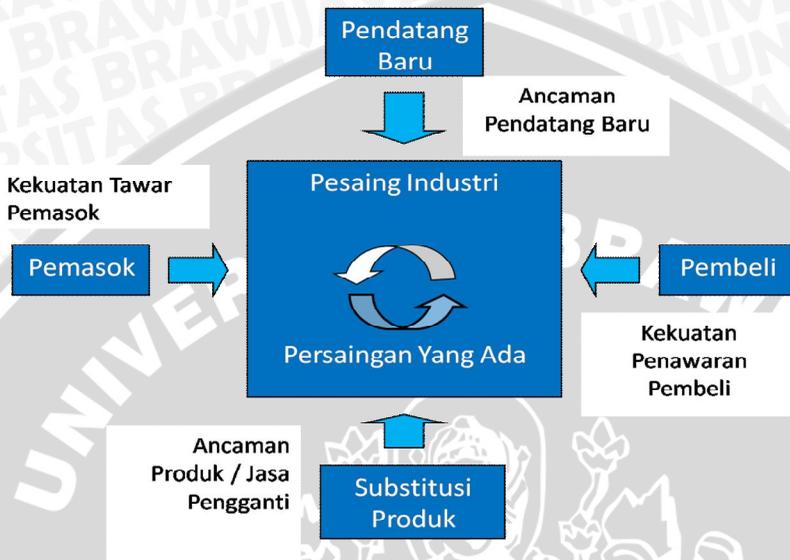
Lingkungan pemasaran suatu perusahaan terdiri dari banyak faktor dan kekuatan di luar staf bagian pemasaran yang mempengaruhi kemampuan manajemen pemasaran untuk mengembangkan dan mempertahankan hubungan baik dengan pelanggan sasaran. Lingkungan pemasaran terbagi menjadi dua yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel yang merupakan kekuatan dan kelemahan berada dalam kontrol manajemen perusahaan, sedangkan lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel yang merupakan ancaman dan peluang yang berada diluar kontrol manajemen perusahaan (Kotler, 2005). Lingkungan pemasaran perusahaan terdiri dari pelaku-pelaku dan kekuatan yang mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mengembangkan dan mempertahankan

transaksi-transaksi serta hubungan yang menguntungkan dengan pelanggan sasaran (Umar, 2005). Merumuskan suatu strategi pemasaran perusahaan harus memperhatikan lingkungan yang mempengaruhinya agar sukses dalam jangka waktu lama (David, 2004).

Proses untuk merencanakan strategi pemasaran tidak dapat lepas dari analisis lingkungan perusahaan, yang berfungsi sebagai alat untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan. Tujuan analisis lingkungan adalah agar organisasi dapat mengantisipasi lingkungan organisasi sehingga dapat bereaksi dengan cepat dan tepat serta untuk kesuksesan organisasi memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan meminimalkan kelemahan (*weakness*) (Muliaharty, 2007). Lingkungan perusahaan dibagi atas dua bagian, yaitu: (Umar, 2005).

1. Analisis Lingkungan Eksternal

Mengidentifikasi analisis lingkungan eksternal sebagai suatu proses yang dilakukan oleh perencanaan strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang dan ancaman bagi perusahaan (Kotler, 2007). Banyaknya perusahaan pesaing yang sejenis tersebut dapat menjadi ancaman eksternal bagi perusahaan. Bertahan dan berkembang dalam persaingan industri, perusahaan harus mampu mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhinya. Lingkungan industri terdiri dari hambatan masuk, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, ketersediaan substitusi, dan persaingan antar perusahaan yang sudah ada. Pendekatan yang dipakai secara luas dalam analisis persaingan untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri adalah Model Lima-Kekuatan dari Porter pada **Gambar 2.1**.



Gambar 2.1 Model Lima-Kekuatan Bersaing
 Sumber: Umar (2003)

Menurut Umar (2003), sifat persaingan dalam suatu industri dapat dilihat sebagai gabungan dari lima kekuatan:

a. Ancaman Pendatang Baru

Masuknya perusahaan baru dalam industri dapat membawa kapasitas baru dan merebut bagian pasar. Kondisi seperti ini menimbulkan ancaman bagi perusahaan yang telah ada.

b. Ancaman Produk Substitusi/Pengganti

Produk pengganti membatasi harga dan laba potensial yang dapat diperoleh suatu perusahaan. Semakin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, semakin menekan tingkat keuntungan dari suatu produk (David, 2006). Ancaman produk substitusi yang kuat apabila konsumen dihadapkan pada kondisi dimana produk substitusi yang kuat apabila konsumen dihadapkan pada kondisi dimana produk substitusi itu mempunyai harga yang lebih murah atau kualitasnya sama, bahkan harga dan kualitas bisa lebih tinggi dari produk-produk suatu industri.

c. Persaingan diantara perusahaan yang sudah ada

Perusahaan-perusahaan yang telah ada dalam industri menjadi ancaman perusahaan. Banyaknya perusahaan-perusahaan tersebut akan saling merebut segmen pasar yang ada sehingga perusahaan yang memiliki strategi yang efektif dan efisien saja dapat memenangkan persaingan ini. Perusahaan tersebut akan saling berlomba untuk mendapatkan posisi pada industri.

d. Perkembangan Pemasok

Pemasok yang mempunyai *bargaining power* yang tinggi, dapat memaksakan kehendaknya kepada perusahaan. Pemasok mampu berbuat sesuai keinginannya, seperti menaikkan harga atau mengurangi kuantitas input yang mereka pasok. Kekuatan pemasok yang besar dapat mempengaruhi biaya dan investasi, sehingga akan mengurangi potensi laba perusahaan.

e. Konsumen

Sebagian pembeli memiliki kekuatan tawar (*bargaining power*) yang tinggi. Kekuatan tawar pembeli berkembang apabila mereka menjadi lebih terorganisasi, produk tersebut merupakan bagian yang signifikan dari biaya pembeli, produk tersebut tidak terdeferensiasi, pembeli peka terhadap harga, atau pembeli dapat melakukan integrasi ke hulu.

2. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal merupakan proses perencanaan strategi yang mengkaji pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan dimana perusahaan mempunyai kemampuan yang penting, sehingga perusahaan memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman lingkungan. Analisa internal harus mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang menjadi landasan bagi strategi perusahaan (Pearch, 2007).

Analisis lingkungan internal perusahaan menggunakan bauran pemasaran dengan 4 variabel pemasaran yaitu:

a. Produk (*product*)

Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke dalam pasar (baik berwujud dan tidak berwujud) untuk diperhatikan, dimiliki, dipakai atau dikonsumsi sehingga memuaskan keinginan atau kebutuhan yang meliputi objek secara fisik, pelayanan, orang, tempat, organisasi, gagasan atau bauran dari semua wujud tersebut (Kotler, 2005). Menurut Macfoedz (2005), produk merupakan elemen yang paling penting, sebab dengan inilah perusahaan berusaha untuk memenuhi “kebutuhan dan keinginan” konsumen. Perusahaan yang sukses akan mencari tahu apa yang dibutuhkan pelanggan atau diinginkan dan kemudian mengembangkan produk dengan tingkat yang tepat dari kualitas untuk memenuhi kebutuhan sekarang dan masa depan.

Produk yang sempurna harus memberikan nilai bagi pelanggan. Nilai ini dimata para pengamat harus memberikan apa yang mereka inginkan, bukan apa yang kita pikir mereka inginkan (Umar, 2003). Menurut Koteler (2003), intensitas kompetisi di pasar memaksa perusahaan untuk mengupayakan adaptasi produk yang tinggi guna meraih keunggulan yang kompetitif atas pesaing, karena adaptasi produk dapat memperluas basis pasar lokal dan ditingkatkan untuk preferensi lokal tertentu. Atribut produk menurut Kotler (2004), merupakan unsur-unsur produk yang dipandang penting oleh konsumen dan dijadikan pasar dalam pengambilan keputusan pembelian. Atribut produk terdiri dari keragaman produk, kemasan, umur, simpan/daya tahan produk, merek dan kualitas (rasa, warna dan tekstur).

Keunggulan kompetitif suatu produk merupakan salah satu faktor penentu dari kesuksesan produk baru, dimana kesuksesan produk diukur dengan parameter jumlah penjualan produk (Tjiptono, 2004). Menghasilkan produk sesuai dengan yang dibutuhkan manusia adalah hal yang ingin dicapai dari proses perancangan. Salah satu caranya adalah merancang dengan berorientasi terhadap keinginan dan kebutuhan pelanggan. Perancangan produk berarti sudah termasuk didalamnya setiap aspek teknikal dan produk, mulai dari

pertukaran atau penggantian komponen dalam pembuatan, perakitan, pelayanan sampai pada kekurangannya. Sebuah produk seharusnya dikerjakan lebih dari operasi biasa untuk meningkatkan *market place*, yaitu mempertimbangkan seluruh harga dengan seluruh kelengkapan dan target segmen pasar (Kotler, 2003).

b. Harga (*price*)

Harga adalah sejumlah uang yang dibutuhkan untuk mendapatkan sejumlah kombinasi produk dari produk dan pelayanannya (Kotler, 2005). Menurut Umar (2007), setiap perusahaan selalu mengejar keuntungan guna untuk mempertahankan adanya kesinambungan produksi. Harga suatu produk ditentukan pula dari besarnya pengorbanan yang dilakukan untuk menghasilkan jasa tersebut dan laba atau keuntungan yang diharapkan. Oleh karena itu, penentuan harga produk dari suatu perusahaan merupakan masalah yang cukup penting, karena dapat mempengaruhi siklus hidup produk serta laba perusahaan. Menurut Kotler (1998) dalam Yonaldi (2011), atribut harga menjadi sangat penting bagi perusahaan karena memiliki pengaruh langsung terhadap jumlah permintaan produk di pasar dan hasil penjualan yang akan diterima perusahaan. Atribut harga terdiri dari perbandingan tingkat harga dan potongan harga.

Menurut Swastha (2003), dalam penetapan harga didasarkan pada suatu kombinasi barang/jasa ditambah dengan beberapa jasa lain serta keuntungan yang memuaskan. Berdasarkan harga yang ditetapkan ini konsumen akan mengambil keputusan dia membeli barang tersebut atau tidak. Keputusan konsumen ini tidak hanya berdasarkan pada harga semata, tetapi juga banyak faktor lain yang menjadi pertimbangan, misalnya kualitas barang, kepercayaan terhadap perusahaan dan sebagainya. Menurut Machfoedz (2005), hendaknya setiap perusahaan dapat menetapkan harga yang paling tepat, dalam arti dapat memberikan keuntungan yang paling baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang.

Menurut Kotler (2003) dalam Yonaldi (2011), harga merupakan salah satu variabel penting dalam pemasaran, dimana harga dapat mempengaruhi konsumen dalam

mengambil keputusan untuk membeli suatu produk, karena berbagai alasan. Alasan ekonomis akan menunjukkan harga yang rendah atau harga terlalu berkompetisi merupakan salah satu pemicu penting untuk meningkatkan kinerja pemasaran, tetapi alasan psikologis dapat menunjukkan bahwa harga justru merupakan indikator kualitas dan karena itu dirancang sebagai salah satu instrument penjuala sekaligus sebagai instrument kompetisi yang menentukan. Harga adalah jumlah uang (ditambah beberapa produk kalau mungkin) yang dibutuhkan untuk mendapatkan sejumlah kombinasi dari produk dan pelayanan (Swastha, 2003).

c. Saluran Distribusi (*Place*)

Saluran distribusi adalah kombinasi institusi yang mana seorang penjual menjual produk kepada konsumen akhir atau pemakai. Serangkaian organisasi yang saling tergantung dan terlibat dalam proses untuk menjadikan produk atau jasa siap untuk digunakan (Kotler, 2004). Menurut Cravens (1999) dalam Yonaldi (2011), macam-macam saluran distribusi terdiri dari beberapa elemen yakni saluran distribusi, ketersediaan, dan lokasi distribusi. Saluran distribusi terdiri dari seperangkat lembaga yang melakukan semua kegiatan yang digunakan untuk menyalurkan produk dan status pemiliknnya dari produsen ke konsumen, dalam distribusi penyaluran produk dapat disalurkan secara langsung dan tidak langsung (Tjiptono, 2008). Penyaluran langsung berarti perusahaan langsung berhubungan dengan pembeli, sedangkan penyaluran tidak langsung berarti produsen memakai perantara untuk menyampaikan produknya kepada pembeli. Perantara tersebut misalnya agen, grosir, pengecer, dan lain sebagainya (Carthy, 2005).

Menurut Kotler (2007), strategi distribusi merupakan strategi untuk menentukan tempat yang tepat guna mendistribusikan atau menyalurkan produk ke konsumen. Saluran distribusi diperlukan untuk mempermudah pasar konsumen yang ada umumnya terletak berjauhan dari destinasi dalam mendapatkan informasi tentang produk. Lokasi atau tempat seringkali ikut menentukan kesuksesan perusahaan, karena lokasi erat kaitannya dengan pasar potensial sebuah

perusahaan. Menurut Kotler (2005), terdapat empat level saluran pemasaran untuk barang konsumen, yaitu:

- a. Saluran langsung (level-nol) terdiri dari produsen yang menjual langsung ke konsumen.
- b. Saluran satu level berisi satu perantara, seperti pengecer.
- c. Saluran dua level berisi dua perantara, umumnya adalah pedagang besar dan pengecer.
- d. Saluran tiga level berisi tiga perantara, umumnya adalah pedagang besar, pemborong dan pengecer.

d. Promosi (*Promotion*)

Menurut Assauri (2004), pada pemasaran modern pemasaran bukanlah hanya pengembangan produk, penawaran harga yang menarik, dan membuatnya mudah didapat oleh konsumen. Perusahaan juga harus dapat melakukan komunikasi dengan konsumen yang ada, konsumen potensial dan pihak-pihak lain yang berkepentingan dengan perusahaan serta masyarakat agar mereka mengetahui dan menyukai produk-produk perusahaan. Oleh karena itu, promosi atau komunikasi pasar merupakan bauran yang penting dalam *marketing mix* (Swastha, 2004). Suatu produk yang memiliki kualitas tinggi harga dan harga yang murah, namun tidak dikenal oleh pasar maka segala kelebihan atribut yang dimiliki produk tersebut menjadi sia-sia. Usaha untuk mengenalkan produk kepada pasar yaitu dilakukan strategi promosi. Konsep yang dipakai untuk mengenalkan produk yaitu *promotion*, kegiatan-kegiatan yang mengkombinasikan keunggulan produk dan menunjuk konsumen untuk membeli (Swastha, 2003).

Menurut Siswanto (1968) dalam Yonaldi (2011), agar kegiatan promosi berhasil, perusahaan harus bisa membuat kebijaksanaan promosi yang baik dalam arti dapat personal, promosi penjualan dan publisitas. Menurut (Kotler, 2005), *promotion* merupakan aspek yang berhubungan dengan berbagai usaha untuk memberikan informasi pada pasar tentang produk atau jasa yang dijual, tempat dan saatnya. Ada beberapa cara menyebarkan informasi ini, antara lain:

1. Periklanan (*Advertising*): merupakan alat utama bagi pengusaha untuk mempengaruhi konsumennya. Periklanan

ini dapat dilakukan oleh pengusaha lewat surat kabar, radio, majalah, bioskop, televise, ataupun dalam bentuk poster-poster yang dipasang dipinggir jalan atau tempat-tempat strategis.

2. Penjualan pribadi (*Personal Selling*): merupakan kegiatan perusahaan untuk melakukan kontak langsung dengan calon konsumennya. Kontak langsung ini diharapkan akan terjadihubungan atau interaksi yang positif antara pengusaha dengan calon konsumennya itu, yang termasuk dalam *personal selling* yakni *door to door selling*, *mail order*, *telephone selling*, dan *direct selling*.
3. Promosi penjualan (*Sales promotion*): merupakan kegiatan perusahaan untuk menjajakan produk yang dipasarkannya sedemikian rupa sehingga konsumen akan berminat untuk melihatnya dan bahkan dengan cara penempatan dan pengaturan tertentu, maka produk tersebut akan perhatian konsumen.
4. Publisitas (*Publicity*): merupakan cara yang biasa digunakan juga oleh perusahaan untuk membentuk pengaruh secara tidak langsung kepada konsumen, agar mereka mengetahui, dan menyukai produk yang dipasarkan. Hal ini berbeda dengan promosi, dimana dalam melakukan publisitas perusahaan tidak melakukan hal yang bersifat komersial. Publisitas merupakan suatu alat promosi yang mampu membentuk opini masyarakat secara tepat.

2.3 Quantitave Strategic Planning Matrix (QSPM)

Quantitave Strategic Planning Matrix (QSPM) dirancang untuk menentukan kemenarikan relatif dan mengevaluasi pilihan-pilihan strategi alternatif yang dapat dilaksanakan secara objektif, berdasarkan faktor-faktor sukses internal dan eksternal yang telah diidentifikasi pada matriks *EFE* dan *IFE*. QSPM merupakan matriks tahap akhir dalam kerangka kerja analisis formulasi strategi. Teknik ini secara jelas menunjukkan strategi alternatif yang paling baik untuk dipilih (Purwanto, 2008). Strategi utama *Quantitave Strategic Planning Matrix (QSPM)* merupakan strategi yang bersifat menyeluruh atau kompeherensif yang mengarahkan tindakan-tindakan utama yang apabila terlaksana dengan baik akan berakibat

tercapainya berbagai sasaran perusahaan dalam lingkungan eksternal yang dinamis (Sondang, 2005).

Menurut David (2009), cara menentukan strategi utama adalah dengan melakukan tiga tahap (*three stage*) kerangka kerja dengan matriks sebagai model analisisnya. Tiga tahap penentuan strategi utama terdiri dari:

1. Input Stage

Tahap 1 pada kerangka kerja perumusan strategi ini terdiri dari dua macam matriks, yaitu matriks *External Factor Evaluation (EFE)* dan matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)*. Menurut Rangkuti (2005), tahap pengumpulan data merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra-analisis.

a. Matriks *External Factor Evaluation (EFE)*

Matriks *EFE* digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisa hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, persaingan pasar, serta data eksternal relevan lainnya. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan.

b. Matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)*

Matriks *IFE* digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan yang berkaitan dengan kelemahan dan kekuatan perusahaan. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat diperoleh dari berbagai fungsional perusahaan, misalnya aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, system informasi, dan produksi.

2. Matching Stage

Tahap 2 disebut *Matching Stage* yang berfokus pada pembangkitan strategi-strategi alternatif yang dapat dilakukan dengan penggabungan faktor eksternal dan internal yang utama. Matriks yang digunakan dalam tahap pencocokan ini adalah sebagai berikut (Umar, 2003):

a. Matriks Internal-Eksternal (*IE*)

Pada tahapan ini dibuat dengan langkah-langkah sebagai berikut:

- 1) Menyusun skor sumbu X matriks *IE*, yaitu: 1,0-1,99 yang menyatakan posisi internal adalah lemah skor 2,0-2,99 yang menyatakan posisi internal adalah rata-rata, dan skor 3,0-4,0 yang menyatakan posisi internal kuat.
 - 2) Menyusun skor sumbu Y yang dipakai untuk matriks *IE* yaitu 1,0-1,99 yang menyatakan posisi eksternal adalah rendah, skor 2,0-2,99 yang menyatakan posisi eksternal adalah sedang, dan skor 3,0-4,0 yang menyatakan posisi eksternal adalah tinggi.
 - 3) Memplotkan skor total matriks *IFE* pada sumbu X matriks *IE* dan skor total matriks *EFE* pada sumbu Y matriks *IE*.
 - 4) Menentukan posisi organisasi melalui sel-sel pada matriks *IE*.
- b. Matriks SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat)
- Menurut Rangkuti (2005), matriks SWOT merupakan matriks yang dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan kemudian disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matriks ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan strategi alternatif, yaitu:
- 1) Strategi *SO (Strength-Opportunity)*
Strategi ini memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan menggunakan peluang sebesar-besarnya.
 - 2) Strategi *WO (Weakness-Opportunity)*
Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.
 - 3) Strategi *ST (Strength-Threat)*
Strategi *ST* adalah strategi yang digunakan untuk mengatasi ancaman dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan.
 - 4) Strategi *WT (Weakness-Threat)*

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

3. Decision Stage

Menurut Saputro dalam Kurniawati dan sari (2009), *decision stage* menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. *QSPM* menggunakan analisis input di Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan diantara strategi-strategi alternatif. Menurut Kurniawati (2009), secara konseptual *QSPM* menentukan daya tarik dari berbagai strategi yang dibangun berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting internal dan eksternal perusahaan. Daya tarik relatif dari tiap strategi di dalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor keberhasilan internal dan eksternal. Berapapun rangkaian strategi alternatif dapat dimasukkan dalam *QSPM*, dan berapapun strategi dapat dimasukkan dalam setiap rangkaian tersebut, tapi hanya strategi-strategi di dalam rangkaian tertentu dievaluasi relatif satu.

QSPM adalah alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan *key success* faktor internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Jadi secara konseptual, tujuan *QSPM* adalah untuk menetapkan kemenarikan relatif (*Relative Attractiveness*) dari strategi-strategi yang bervariasi dan dipilih untuk menentukan mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan (Umar, 2005). Kelebihan dari *QSPM* adalah alat ini mengharuskan perencana strategi untuk memadukan faktor-faktor eksternal dan internal terkait kedalam proses keputusan. *QSPM* dapat meningkatkan mutu pilihan strategi dalam perusahaan multinasional karena banyak faktor kunci dan strategi yang dapat dipertimbangkan sekaligus (Sufa, 2008). Menurut Ridwan (2004), Keterbatasan *QSPM* antara lain adalah proses ini selalu memerlukan penilaian intuitif dan asumsi yang diperhitungkan. Memberi peringkat dan nilai daya tarik mengharuskan

keputusan subjektif. Selain itu keterbatasan QSPM adalah konsep analisis pencocokan menjadi landasannya.

2.4 Penelitian Terdahulu

Siavashan dan Ali (2012) dalam penelitian yang berjudul “*Strategic Planning in Iran Milk Industries*” mengemukakan bahwa dalam penelitian ini melakukan analisa faktor internal dan eksternal perusahaan serta perumusan strategi dengan metode matriks QSP dan matriks SPACE. Dalam penelitian ini dilakukan pengujian kuesioner untuk mengetahui apa yang diinginkan konsumen dari produk susu iran. Berdasarkan hasil dari kuesioner pertama, faktor staretgis internal dan eksternal organisasi diidentifikasi dan kemudian matriks EFE dan IFE matrix menggunakan data yang diterima dari kuesioner kedua. Ini adalah catatan yang layak untuk menyebutkan bahwa pada tahap penelitian hasil matriks dan matriks SPACE konsisten satu sama lain. Dalam kedua matriks posisi organisasi terletak dalam area agresif lemah dan juga strategi yang tepat matriks daerah yang kompetitif yang dipilih adalah dengan metode QSPM, sehingga strategi utama dan penting dari susu pasteurisasi dapat dilakukan.

Kasim, Sirajuddin, dan Irmayani (2011) dalam penelitian yang berjudul “Strategi Pengembangan Usaha Sapi Perah Di Kabupaten Enrekang” mengemukakan bahwa dalam penelitian ini menggunakan matriks IE dan QSPM sehingga dapat diketahui secara mendalam posisi internal dan eksternal usaha sapi perah, serta prioritas strategi yang akan dipilih untuk pengembangan usaha tersebut. Adapun dalam penelitian ini menggunakan analisa variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mempengaruhi usaha sapi perah. Hasil penelitian menunjukkan bahwa usaha sapi perah perhitungan matriks QSP dengan mengalikan bobot masing-masing faktor dengan nilai daya tarik dihasilkan total nilai daya tarik yang terpilih adalah strategi ke 1 yaitu meningkatkan populasi sapi perah. Alternatif terkecil sebesar 0,38 adalah strategi optimalisasi lahan dan 0,865 adalah pemberdayaan kredit usaha.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



BAB 3 METODE PENELITIAN

3.1 Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Resto Quick Chicken Batu, yang terletak di Jalan Diponegoro no 18 kota Batu pada bulan Juni 2014 sampai dengan selesai. Pengolahan data dilakukan di Laboratorium Manajemen Agroindustri, Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Brawijaya.

3.2 Batasan Masalah

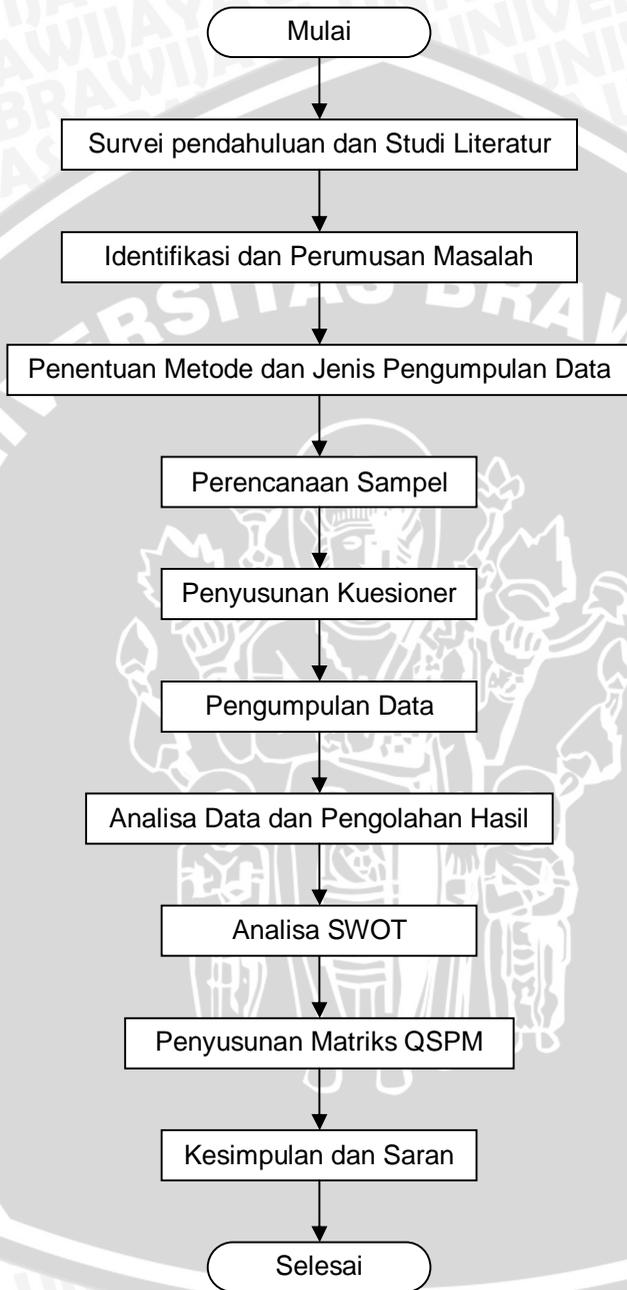
Batasan masalah dalam penelitian ini adalah:

1. Aspek yang diteliti adalah aspek lingkungan internal dan eksternal Resto Quick Chicken Batu.
2. Lingkungan internal yang dianalisis berkaitan dengan faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan. Faktor-faktor tersebut meliputi fungsi manajemen, pemasaran, fungsi keuangan, fungsi produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen
3. Lingkungan eksternal yang dianalisis berkaitan dengan faktor peluang dan ancaman perusahaan. Faktor tersebut meliputi faktor lingkungan jauh (makro) (terdiri dari faktor ekonomi, sosial, politik, teknologi, dan ekologi), faktor lingkungan industri (terdiri dari ancaman dari pendatang baru, pemasok, pembeli, produk substitusi, dan persaingan yang kompetitif) dan faktor lingkungan operasi (terdiri dari pesaing, pelanggan, pemasok, kreditor, dan sumber daya manusia).

3.3 Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian merupakan urutan dari pengerjaan penelitian yang terdiri dari tahap-tahap pelaksanaan yang saling berkaitan. Tahapan penelitian dapat dilihat pada **Gambar**

3.1.



Gambar 3.1 Diagram Alir Pelaksanaan

1. Survei Pendahuluan dan Studi Literatur

Penelitian diawali dengan adanya survei pendahuluan pada Resto Quick Chicken Batu. Kegiatan ini dilakukan untuk menganalisis permasalahan yang terjadi pada perusahaan sehingga dapat dijadikan tema penelitian. Perumusan masalah disusun setelah mengetahui adanya permasalahan pada perusahaan diantaranya tidak adanya kegiatan promosi untuk memasarkan produk sehingga produk yang terjual kurang maksimal, penjualan yang kurang maksimal tersebut dipengaruhi oleh terbatasnya persediaan akan produk ayam goreng Quick Chicken Batu. Beberapa permasalahan tersebut mengakibatkan perkembangan perusahaan berjalan kurang maksimal dan membutuhkan perencanaan strategi untuk mengembangkan perusahaan yang kemudian dapat diambil sebagai bahan penelitian, kemudian dilakukan studi literatur untuk mendapatkan informasi serta landasan yang cukup sebagai dasar pelaksanaan penelitian. Literatur yang digunakan dapat berupa buku, majalah, jurnal, dan penelitian terdahulu yang selain digunakan sebagai landasan teori dalam penelitian juga membantu dalam penentuan metode pemecahan masalah.

2. Identifikasi Masalah dan Perumusan Masalah

Identifikasi dan perumusan masalah digunakan peneliti untuk memudahkan dalam menentukan arah penyelesaian masalah perusahaan. Identifikasi masalah terdapat pada perencanaan strategi pengembangan perusahaan tersebut. Perumusan masalah pada penelitian ini dilakukan dengan menyusun alternatif perencanaan strategi pemasaran yang dapat mengembangkan Resto Quick Chicken Batu sebagai obyek penelitian.

3. Pengumpulan Data

a. Responden

Responden adalah pihak yang memberikan penilaian terhadap strategi terbaik yang disusun dalam perencanaan strategi pemasaran produk ayam goreng dari Resto Quick Chicken Batu. Selain itu, responden juga

merupakan pihak yang memberikan analisis lingkungan internal dan eksternal untuk perusahaan. Responden yang terdapat pada penelitian adalah pihak yang berkompeten serta mengetahui secara keseluruhan kondisi Resto Quick Chicken Batu baik secara internal maupun eksternal. Pihak yang akan mengisi kuesioner dari Quick Chicken Batu adalah General Sales Manager Quick Chicken Batu, Area Sales Manager, Regional Sales Manager dan supervisor yang ada di Quick Chicken Batu sehingga terdapat 4 orang pakar yang akan mengisi kuesioner. Metode yang digunakan dalam penentuan responden adalah non-random sampling, dimana item yang dipilih sebagai sampel disesuaikan dengan kebutuhan, penilaian ahli, atau jenis penelitian yang dilakukan secara sadar, dan pemilihan sampel tidak dilakukan secara kebetulan (Willemse, 2009). *Expert judgement* (penilaian dari ahli) juga digunakan untuk mengetahui bagaimana probabilitas dari akibat yang akan muncul sebab adanya suatu kejadian. Metode ini memberikan kepercayaan kepada ahli untuk mengetahui akibat yang akan terjadi (Harinaldi, 2005).

b. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan tiga metode pengumpulan data, yang diantaranya adalah:

1) Wawancara

Wawancara dilakukan dengan pihak terkait yaitu General Sales Manager Quick Chicken Batu. Wawancara dilakukan untuk mengetahui kondisi internal dan eksternal perusahaan sehingga dapat diperoleh data dan informasi dari perusahaan tersebut.

2) Kuesioner

Kuesioner merupakan cara untuk mengumpulkan data dengan memberikan pertanyaan kepada responden sehingga dapat diperoleh respon terhadap pertanyaan yang diajukan. Kuesioner diberikan kepada pihak-pihak yang berkompeten di dalam perusahaan sebagai pakar.

3) Dokumentasi

Dokumentasi dilakukan untuk mendapatkan data sekunder maupun tambahan informasi yang relevan dengan permasalahan penelitian.

4. Penyusunan Kuesioner

Kuesioner adalah daftar pertanyaan yang telah disusun untuk memperoleh data sesuai yang diinginkan peneliti. Pengumpulan data dengan kuesioner ini ada dua macam yaitu kuesioner terbuka dan kuesioner tertutup. Pada kuesioner terbuka, responden dapat mengisi secara bebas daftar pertanyaan yang telah disediakan, sedangkan kuesioner tertutup jawaban sudah disediakan sehingga responden hanya memilih jawaban tersebut (Wasis, 2008). Kuesioner yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner yang sifatnya tertutup. Kuesioner yang diberikan merupakan kuesioner penilaian bobot dan rating faktor strategis internal dan eksternal perusahaan yang ditujukan kepada pihak yang berkompeten dan mengetahui kondisi baik internal maupun eksternal perusahaan. Daftar variabel penelitian pada kuesioner dapat dilihat pada Lampiran 3.

5. Penentuan Responden

Penelitian ini menggunakan dua metode yaitu analisis SWOT dan juga QSPM. Kedua metode tersebut saling berkaitan. Analisis SWOT digunakan untuk merencanakan strategi pengembangan perusahaan dan matriks QSPM digunakan untuk menentukan strategi terbaik yang akan digunakan.

a. Analisis SWOT

1) Analisis Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE)

Perencanaan strategi pengembangan perusahaan diperoleh dari data hasil pengisian dan pengolahan kuesioner. Berdasarkan data yang diperoleh, maka dapat diketahui faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perencanaan strategi pengembangan tersebut. Analisis faktor internal digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan

yang dimiliki oleh perusahaan. Sementara analisis faktor eksternal digunakan untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan. Setelah kedua analisis tersebut maka dilanjutkan dengan pengolahan hasil menggunakan matriks internal-eksternal. Berikut merupakan tahapan pengolahan data yang akan dilakukan:

a) Analisis lingkungan internal dan eksternal

Bobot faktor internal dan eksternal dapat ditentukan dengan menggunakan KSF (*key success factor*) yang telah ditentukan oleh para pakar. Setiap pakar diminta untuk memberikan bobot bagi setiap faktor kunci sukses yang telah didefinisikan sebelumnya dengan ketentuan bahwa setiap jawaban yang diperoleh dikelompokkan ke dalam rentang pembobotan yang bernilai 1-5 (Yoshida, 2006). Kriteria penilaian yang diberikan menggunakan skala Likert. Skala Likert merupakan skala yang mengukur kesetujuan atau ketidaksetujuan seseorang terhadap serangkaian pernyataan berkaitan dengan keyakinan atau perilaku mengenai suatu obyek tertentu (Hermawan, 2005). Tabel pembobotan kuesioner dapat dilihat pada Tabel 3.1. Berikut merupakan kategori yang digunakan untuk penilaian perusahaan dan responden:

- 1 = sangat tidak penting
- 2 = tidak penting
- 3 = cukup penting
- 4 = penting
- 5 = sangat penting

Tabel 3.1: Tabel Pembobotan Kuesioner

Faktor	Bobot			Rata-rata	Bobot
	X	Y	Z		
1				A	a
2				B	b
Dst				C	c
Jumlah Rata-rata				R	1,00

Sumber : (Yoshida, 2006)

Setelahnya, dilakukan perhitungan rata-rata dari setiap faktor dengan rumus:

$$A = \{(1 * X) + (2 * Y) + (3 * Z) + (n * m)\} / \Sigma \text{ responden} \dots\dots\dots(1)$$

Dimana n merupakan faktor sukses kritis yang digunakan, m merupakan tingkat kepentingan faktor sukses kritis dan X,Y,Z merupakan nilai yang diberikan. Setelah diketahui rata-ratanya kemudian dilakukan perhitungan bobot untuk setiap faktor dengan rumus:

$$a = \left(\frac{\text{rata - rata}}{\text{jumlah rata - rata}} \right) \dots\dots\dots (2)$$

Total keseluruhan bobot adalah 1 (Yoshida, 2006).

b) Pemberian nilai rating pada matriks *Internal Faktor Evaluation* (IFE)

Matriks IFE terdiri atas kekuatan dan kelemahan suatu perusahaan atau industri. Kekuatan internal atau kelemahan internal adalah aktivitas dalam kendali organisasi atau industri yang prestasinya luar biasa baik atau buruk (Dwiastuti, 2008). Pemberian peringkat untuk faktor kekuatan yang berpengaruh pada perencanaan strategi pengembangan perusahaan dapat dilihat sebagai berikut:

1. Nilai 4, jika faktor tersebut merupakan kekuatan utama yang berpengaruh besar.
2. Nilai 3, jika faktor tersebut merupakan kekuatan utama yang berpengaruh kecil.
3. Nilai 2, jika faktor tersebut merupakan kekuatan kecil yang berpengaruh besar.
4. Nilai 1, jika faktor tersebut merupakan kekuatan kecil yang berpengaruh kecil.

Pemberian peringkat untuk faktor kelemahan yang berpengaruh pada perencanaan strategi pengembangan perusahaan dapat dilihat sebagai berikut:

1. Nilai 4 jika faktor tersebut merupakan kelemahan kecil yang berpengaruh kecil.
2. Nilai 3, jika faktor tersebut merupakan kelemahan kecil yang berpengaruh besar.
3. Nilai 2, jika faktor tersebut merupakan kelemahan utama yang berpengaruh kecil.
4. Nilai 1, jika faktor tersebut merupakan kelemahan utama yang berpengaruh besar.

Gambar tabel matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dapat dilihat pada Tabel 3.2.

Faktor-Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan yang dimiliki perusahaan : 1. 2. dst	a	A	a x A
Kelemahan yang dimiliki perusahaan 1. 2. dst			
Total	1,00		X

Sumber : (Ginting, 2006)

- c) Pemberian nilai rating pada matriks *External Faktor Evaluation* (EFE)

Matriks EFE terdiri atas peluang dan ancaman eksternal perusahaan atau industri. Peluang dan ancaman sebagian besar di luar kendali organisasi, jadi disebut dengan faktor eksternal (Dwiastuti, 2008). Pemberian peringkat untuk faktor peluang yang berpengaruh pada perencanaan strategi pengembangan perusahaan dapat dilihat sebagai berikut:

1. Nilai 4, jika perusahaan mempunyai peluang yang sangat baik.
2. Nilai 3, jika perusahaan mempunyai peluang yang baik.

3. Nilai 2, jika perusahaan mempunyai peluang yang cukup baik.
4. Nilai 1, jika perusahaan mempunyai peluang yang tidak baik.

Pemberian peringkat untuk faktor ancaman yang berpengaruh pada perencanaan strategi pengembangan perusahaan dapat dilihat sebagai berikut:

1. Nilai 4, jika perusahaan mendapatkan ancaman yang sangat lemah.
2. Nilai 3, jika perusahaan mendapatkan ancaman yang lemah.
3. Nilai 2, jika perusahaan mendapatkan ancaman yang kuat.
4. Nilai 1, jika perusahaan mendapatkan ancaman yang sangat kuat.

Gambar tabel matriks *External Factor Evaluation* (EFE) dapat dilihat pada Tabel 3.3.

Tabel 3.3: Tabel Matriks External Factor Evaluation (EFE)

Faktor-Faktor External	Bobot	Rating	Skor
Peluang yang dimiliki oleh perusahaan :	b	A	$b \times A$
1.			
2. dst			
Ancaman yang dimiliki oleh perusahaan			
1.			
2. dst			
Total	1,00		Y

Sumber : (Ginting, 2006)

2) Analisis Matriks Internal-Eksternal (IE)

Matriks IE adalah suatu cara untuk memformulasikan strategi alternatif berdasarkan pada dua dimensi kunci, yaitu total IFE yang diberi bobot

pada sumbu x dan total nilai EFE yang diberi bobot pada sumbu y. Gambar 3.3.1 merupakan gambar matriks internal eksternal. Berikut merupakan total nilai pembobotan pada kedua sumbu matriks (Dwiastuti, 2008):

- a. Pada sumbu x matriks IE total nilai IFE adalah:
 - Nilai dari 1,00 sampai 1,99 menunjukkan posisi lemah
 - Nilai dari 2,00 sampai 2,99 menunjukkan posisi rata-rata
 - Nilai 3,00 sampai 4,00 menunjukkan posisi baik
- b. Pada sumbu y, total nilai EFE adalah:
 - Nilai 1,00 sampai 1,99 menunjukkan posisi lemah
 - Nilai 2,00 sampai 2,99 menunjukkan posisi rata-rata
 - Nilai 3,00 sampai 4,00 menunjukkan posisi baik

		Total Rata-rata IFE		
		Baik 3,00-4,00	Rata-rata 2,00-2,99	Lemah 1,00-1,99
Total rata-rata tertimbang EFE	Baik 3,00-4,00	I <i>(Grow and build strategy)</i>	II <i>(Grow and build strategy)</i>	III <i>(Hold and maintain strategy)</i>
	Rata-rata 2,00-2,99	IV <i>(Grow and build strategy)</i>	V <i>(Hold and maintain strategy)</i>	VI <i>(Harvest and divest strategy)</i>
	Lemah 1,00-1,99	VII <i>(Hold and maintain strategy)</i>	VIII <i>(Harvest and divest strategy)</i>	IX <i>(Harvest and divest strategy)</i>

Gambar 3.2 Matriks Internal Eskternal (Dwiastuti, 2008)

3) Analisis Matriks *Strengths-Weakness-Opportunity-Threats* (SWOT)

Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (Strengths-Weakness-Opportunities-Threats-SWOT) adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi : strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman). Strategi SO memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik peluang dari kekuatan eksternal. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Strategi ST menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi WT merupakan taktik defensive yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Terdapat delapan langkah dalam membentuk matriks SWOT (David, 2010):

1. Membuat daftar peluang-peluang eksternal utama perusahaan.
2. Membuat daftar ancaman-ancaman eksternal utama perusahaan.
3. Membuat daftar kekuatan-kekuatan internal utama perusahaan.
4. Membuat daftar kelemahan-kelemahan internal utama perusahaan.
5. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan mencatat hasilnya pada sel strategi SO.
6. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan mencatat hasilnya pada sel strategi WO.
7. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan mencatat hasilnya pada sel strategi ST.

8. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan mencatat hasilnya pada sel strategi WT.

Gambar tabel matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel 3.4

Tabel 3.4: Matriks SWOT

IFA / EFA	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
OPPORTUNITIES (O)	<u>Strategi SO</u> Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Digunakan jika perusahaan berada pada kuadran I.	<u>Strategi WO</u> Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang. Digunakan jika perusahaan berada pada kuadran III.
TREATHS (T)	<u>Strategi ST</u> Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Digunakan jika perusahaan berada pada kuadran II.	<u>Strategi WT</u> Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Digunakan jika perusahaan berada pada kuadran IV.

Sumber: (Marimin, 2004)

b. Matriks QSPM

QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting eksternal dan internal yang diidentifikasi sebelumnya. Langkah-

langkah yang diperlukan untuk mengembangkan QSPM adalah sebagai berikut (David, 2010):

1. Membuat daftar berbagai peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/ kelemahan internal utama.
2. Memberi bobot pada setiap faktor eksternal dan internal utama tersebut. Bobot ini sama dengan bobot yang ada dalam matriks EFE dan matriks IFE.
3. Mencermati matriks-matriks pencocokan dan mengidentifikasi berbagai strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan oleh organisasi.
4. Menentukan skor daya tarik (AS) didefinisikan sebagai nilai numerik yang mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi di rangkaian alternatif tertentu. Skor daya tarik (*Attractiveness Score*) ditentukan dengan cara mengamati setiap faktor eksternal atau internal utama. Skor daya tarik pada saat tertentu tidak pula diisikan jika faktor utama yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan spesifik yang dibuat. Kisaran untuk skor daya tarik adalah:
 - 1 = tidak memiliki daya tarik
 - 2 = daya tariknya rendah
 - 3 = daya tariknya sedang
 - 4 = daya tariknya tinggi
5. Menghitung skor daya tarik total. Skor daya tarik total (*Total Attractiveness Score-TAS*) didefinisikan sebagai hasil kali antara bobot dengan skor daya tarik di setiap baris. Skor daya tarik total mengindikasikan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak faktor keberhasilan penting eksternal atau internal yang berdekatan. Semakin tinggi skor daya tarik totalnya, semakin menarik pula strategi alternatif tersebut.
6. Menghitung jumlah keseluruhan daya tarik total. Skor daya tarik total di setiap kolom strategi dari QSPM dijumlahkan. Skor yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik. Besarnya selisih antara jumlah keseluruhan daya tarik total di rangkaian alternatif strategi tertentu menunjukkan ketertarikan relatif satu strategi terhadap strategi yang lain.

Gambar tabel matriks QSPM dapat dilihat pada Tabel 3.5.

Tabel 3.4: Matriks QSPM

Faktor Kunci	Alternatif Strategi 1			Alternatif Strategi 2		
	Bobot	(Attractiveness Score) AS	(Total Attractiveness Score) TAS	Bobot	(Attractiveness Score) AS	(Total Attractiveness Score) TAS
Kekuatan						
Kelemahan						
Peluang						
Ancaman						

Sumber : (David, 2010)

6. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan dan saran disusun berdasarkan hasil yang diperoleh dari penelitian. Kesimpulan disusun berdasarkan hasil yang diperoleh dari penelitian dan kesimpulan ini akan menjawab tujuan penelitian yang telah disusun. Saran disusun berdasarkan hasil penelitian dan ditujukan untuk perusahaan sebagai objek serta untuk penelitian selanjutnya.

BAB 4 PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Quick Chicken Batu terletak di Jalan Diponegoro no 18, kota Batu, Jawa Timur. Quick Chicken Batu ini berdiri sejak tahun 2007 dimana waralaba tersebut telah berdiri kurang lebih selama 5 tahun dan sudah berkembang pesat di kota Batu. Pada Quick Chicken Batu ini termasuk kategori waralaba yang berada pada area Jawa timur 1, karena pada area Jawa timur 1 tersebut terdiri dari berbagai kota yang mendirikan Quick Chicken seperti kota Wlingi, Srengat, dan Blitar. Daerah Jawa timur 1 tersebut pusat *on store* terdapat pada kota Wlingi, sedangkan untuk daerah Malang Raya yang masih berjalan hanya pada Quick Chicken Batu saja, karena di kota Batu tersebut pangsa pasar masih tinggi serta banyak pariwisata yang mengunjunginya dan kualitas produk baik serta memiliki harga yang relatif terjangkau. Quick Chicken Batu selama menjalankan usahanya mendapatkan beberapa penghargaan. Penghargaan tersebut diantaranya adalah pada tahun 2010 dimana penghargaan tersebut didapat dari tabloid lokal "AGRINA" Inspirasi Agribisnis Indonesia pada tahun 2010, sertifikat halal tahun 2011, dan penghargaan *Asia Pacific Business And Company* pada tahun 2011 dalam kategori *As The Best Quality Product And Service Excellent Of The Year*.



Gambar 4.1 Quick Chicken Batu

Waralaba tersebut memiliki pimpinan terdiri dari *General sales manager*, *Area sales manager*, dan *Regional sales manager* serta memiliki visi dan misi yang jelas dimana pihak Quick Chicken memiliki visi ingin menjadikan *restaurant fast food* yang terbaik dan memiliki jaringan bisnis terbesar dikelasnya. Misi yang diterapkan juga mampu menciptakan pengusaha-pengusaha baru, menciptakan peluang kerja, menyajikan makanan sehat dan harga terjangkau serta memajukan mitra kerja pendukung diseluruh daerah. Quick Chicken Batu tersebut memiliki kompetitor yang paling utama yaitu waralaba *California Fried Chicken* (CFC), dimana Quick Chicken Batu mampu bersaing dan memberikan jenis-jenis produk yang paling utama dan tidak ada pada waralaba lainnya seperti *Chicken Strip* dan *Onion Ring*. Pada Quick Chicken juga memiliki jenis menu makanan dari berbagai olahan dari tradisional maupun modern, dimana menu Quick Chicken Batu tersebut bertujuan untuk memikat konsumen dan menyediakan menu yang variatif.

4.2 Identifikasi Kuesioner Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan)

Tabel 4.1 Hasil Rata-Rata Bobot Tertinggi dan Terendah

No	Variabel Fungsi Manajemen	Rata-Rata	Bobot
1.	Pemotivasian	4.50	0.072
2.	Perencanaan	3.00	0.048
Variabel Fungsi Pemasaran		Rata-Rata	Bobot
1.	Perencanaan produk	4.25	0.068
2.	Analisis konsumen	3.00	0.048
Variabel Fungsi Keuangan		Rata-Rata	Bobot
1.	Keputusan Investasi	3.75	0.060
2.	Keputusan Pembiayaan	3.25	0.052
Variabel Fungsi Produksi		Rata-Rata	Bobot
1.	Sistem Produksi/Operasi	4.00	0.064
2.	Penelitian dan Pengembangan	3.00	0.048

Sumber: Data primer diolah (2014)

Pada hasil tabel penilaian responden ahli menyatakan bahwa variabel fungsi manajemen yang memiliki nilai tertinggi adalah indikator pemotivasian dengan rata-rata sebesar 4.50 dengan bobot sebesar 0.072, sedangkan pada variabel manajemen dengan nilai terendah adalah indikator perencanaan dengan rata-rata sebesar 3.00 dengan bobot sebesar 0.048. Dengan hasil tersebut maka dapat dikatakan pada variabel fungsi manajemen, perusahaan memprioritaskan pemotivasian yang bertujuan untuk pengembangan perusahaan. Pada indikator perencanaan, perusahaan menilai paling rendah, dikarenakan perencanaan jangka panjang maupun pendek tidak dapat dilakukan terlebih dahulu untuk saat ini dalam pengembangan perusahaan. Variabel fungsi pemasaran yang memiliki indikator nilai tertinggi adalah perencanaan produk dengan nilai rata-rata sebesar 4.25 dan bobot 0.068. Pada penilaian terendah yang diberikan oleh responden ahli dengan indikator analisis konsumen memiliki rata-rata 3.00 dan bobot sebesar 0.048. Dengan hasil tersebut maka responden ahli lebih mengutamakan indikator perencanaan produk dengan alasan, bahwa perusahaan lebih memprioritaskan dalam pengadaan aktivitas, perencanaan produk, uji pemasaran serta penyediaan layanan konsumen dalam penentuan pilihan produk.

Penilaian responden ahli terhadap variabel fungsi keuangan dengan indikator keputusan investasi memiliki nilai rata-rata tertinggi sebesar 3.75 dan bobot 0.060, sedangkan dengan nilai terendah terdapat pada indikator keputusan pembiayaan dengan rata-rata 3.25 dan bobot 0.052. Alasan responden ahli memberikan nilai tertinggi pada indikator keputusan investasi tersebut bahwa perusahaan lebih mengutamakan dalam penentuan keputusan manajerial yang dilakukan untuk mengalokasikan dana dalam pengembangan perusahaan. Pada variabel fungsi produksi responden ahli memberikan nilai tertinggi pada indikator sistem produksi/operasi dengan rata-rata sebesar 4.00 dan bobot 0.064. Pada indikator penelitian dan pengembangan didapat nilai terendah dengan nilai rata-rata 3.00 dan bobot 0.048. Alasan responden ahli dalam memilih indikator sistem produksi/operasi lebih tinggi karena perusahaan lebih

memprioritaskan kelancaran produksi, kapasitas, persediaan dan kualitas produk dalam pengembangan perusahaan. Hasil perhitungan lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) terdapat pada lampiran 3.

4.3 Lingkungan Internal Perusahaan

4.3.1 Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

Analisis lingkungan internal perusahaan digunakan untuk mengetahui faktor kekuatan yang dapat dimanfaatkan oleh perusahaan serta untuk mengatasi kelemahan perusahaan. Analisis ini juga bermanfaat untuk membantu dalam perumusan strategi pengembangan perusahaan. Analisis lingkungan internal perusahaan terdiri dari analisis fungsi manajemen, fungsi pemasaran, fungsi keuangan, fungsi produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen.

1. Fungsi Manajemen

A. Perencanaan

Pada hasil faktor internal yang diperoleh dari responden ahli bahwa fungsi manajemen yang memiliki variabel perencanaan diberikan nilai rata-rata 3.00 dan bobot 0.048, dimana nilai tersebut cukup penting dilakukan untuk pengembangan perusahaan. Variabel perencanaan menjadi investasi perusahaan dalam mencapai salah satu tujuannya yaitu memperoleh keberhasilan dan pengaruh positif serta maksimal dalam usahanya. Perencanaan yang dilaksanakan oleh Quick Chicken Batu dilaksanakan secara berkala setiap tahun sekali yaitu pada rapat kerja dan rencana anggaran pendapatan dan belanja. Perencanaan tersebut dibicarakan dan direalisasikan dengan *Area sales manager* dan *Regional sales manager* beserta karyawan pada Quick Chicken Batu.

Perencanaan yang dilaksanakan oleh Quick Chicken Batu meliputi perumusan program kerja baik jangka panjang maupun jangka pendek dan penyusunan anggaran. Penyusunan anggaran bertujuan untuk menentukan modal awal pelaksanaan usaha untuk periode 1 tahun kedepan. Hasil rapat dilaksanakan pada saat periode baru dijalankan. Mulyadi (2007) mengemukakan bahwa, perencanaan sasaran perusahaan di masa depan maupun untuk kegiatan yang akan

dijalankan terdiri dari empat langkah utama yaitu perumusan strategis, perencanaan strategis, penyusunan program, dan penyusunan anggaran. Perencanaan tersebut telah dilaksanakan oleh Quick Chicken Batu pada saat rapat rencana kerja.

B. Pengorganisasian

Hasil pemberian nilai rata-rata dan bobot variabel pengorganisasian dari responden ahli telah didapatkan dengan nilai rata-rata sebesar 3,75 dan bobot 0.060. Responden ahli memberikan nilai rata-rata tersebut dikarenakan pengorganisasian penting dilaksanakan dalam perusahaan agar memiliki susunan yang terkoordinir dengan baik. Pengorganisasian pada Quick Chicken Batu bertujuan untuk mencapai upaya yang terkoordinir oleh perusahaan serta untuk menentukan tugas dan hubungan diantara sumber daya yang ada dalam perusahaan. Quick Chicken Batu menjalankan tugas dan wewenangnya didasarkan pada struktur organisasi yang telah disusun oleh perusahaan, dimana keputusan tertinggi dipegang oleh rapat anggota di Quick Chicken Batu. Pengorganisasian pada Quick Chicken Batu langsung dilakukan terhadap *General sales manager*, *Regional sales manager*, *Area sales manager* langsung dibawah oleh *Supervisor* yang terdiri dari 3 pekerja selanjutnya langsung diberikan jabatan pada posisi staff. Perusahaan tersebut saat pembagian kerja sudah ditentukan atasannya melalui berbagai macam divisi yang ada, seperti pemasaran, pengolahan, serta penerimaan bahan baku terkoordinir dengan baik dalam pengembangan perusahaan tersebut. Sistem dalam perusahaan tersebut memberikan pemotivasian pekerja di setiap divisi agar kinerja dan penyusunan struktur organisasi tersebut baik dan benar. Suatu susunan dan hubungan antara tiap bagian baik secara posisi maupun tugas yang ada pada perusahaan menjalin kegiatan operasional untuk mencapai tujuan (Griffin dan Ebert, 2006).

C. Pemotivasian

Pada hasil pemberian nilai oleh responden ahli didapatkan rata-rata dan bobot untuk variabel pemotivasian.

Responden ahli memberikan nilai rata-rata sebesar 4.50 dan bobot 0.072. Pemberian nilai tersebut dikategorikan sebagai sangat penting, karena perusahaan memprioritaskan agar setiap pekerja memiliki kemampuan untuk memberikan hal positif. Pemotivasian pekerja penting dilakukan agar setiap pekerja memiliki loyalitas terhadap perusahaan dan agar pekerja memiliki tanggung jawab lebih terhadap pekerjaannya. Quick Chicken Batu selama ini masih belum maksimal dalam pelaksanaan pemotivasian kepada pekerjanya. Hal tersebut dikarenakan belum adanya program khusus dalam hal pemotivasian pekerja yang dilaksanakan oleh Quick Chicken Batu. Selain hal tersebut diatas, pemotivasian juga penting dilaksanakan agar pekerja dapat aktif dalam kegiatan bekerjanya dan menjalin hubungan yang baik antara setiap anggota yang dalam perusahaan. Kepuasan kerja dan semangat kerja merupakan hal yang penting, namun motivasi karyawan merupakan faktor yang lebih penting bagi keberhasilan perusahaan (Griffin dan Ebert, 2006).

Quick Chicken Batu dalam pelaksanaan usahanya pernah melaksanakan pemotivasian kerja untuk karyawannya melalui pemberian bonus. Pemberian bonus tersebut dilakukan atas kinerja yang baik dan loyal terhadap perusahaan serta mampu mencapai target yang ditentukan oleh Quick Chicken Batu. Contohnya jika perusahaan mampu memberikan pelayanan terbaik dampaknya konsumen semakin loyal terhadap perusahaan tersebut serta mendapatkan bonus tersebut karyawan mampu menembus target penjualan yang telah ditentukan. Pelaksanaan pemotivasian karyawan tersebut terakhir dilakukan sekitar tahun 2010-2011 sampai dengan saat ini tidak pernah lagi program pemotivasian pekerja yang dilakukan. Kuncoro (2006), mengemukakan bahwa sistem penghargaan dan intensif merupakan perwujudan dari niat kuat untuk bisa memotivasi individu dan kinerja individu ke tingkat lebih tinggi.

D. Penempatan Staff

Pada hasil pemberian nilai rata-rata dan bobot oleh responden ahli didapatkan bahwa nilai rata-rata variabel penempatan staff 4.25 dan bobot 0.068. Penempatan *staff*

dalam hubungannya terhadap penerapan strategi merupakan hal yang terpenting dilakukan oleh perusahaan dalam upaya penerapan strategi dalam perusahaan. Penempatan setiap personel pekerja dalam perusahaan harus disesuaikan dengan potensi dan keahlian yang dimiliki oleh masing-masing pekerja sehingga dapat memperlancar proses yang ada di dalam perusahaan. Hutabarat dan Huseini (2006) mengemukakan bahwa pemetaan karyawan dilakukan berdasarkan potensi yang meliputi keahlian dan pengetahuan, dengan performansi/kinerja yang juga meliputi sikap. Pada Quick Chicken Batu karyawan langsung yang bernaung pada perusahaan tersebut terdiri dari *General sales manager* terdiri dari 1 orang serta untuk bagian *Regional sales manager* dan *Area sales manager* juga terdiri dari masing-masing 1 orang, untuk unit pengolahan terdiri dari 4 orang, unit penanganan bahan baku terdiri dari 3 orang, serta unit pengendalian mutu produk terdiri dari 4 orang. Secara umum, perekrutan tenaga kerja pada Quick Chicken Batu tidak melalui prosedur yang formal. Tenaga kerja yang ada memiliki kemampuan dalam pelaksanaan proses produksi namun tidak melalui penerimaan secara formal tersebut. Penempatan tenaga kerja juga berdasarkan pada kemampuan yang dimilikinya sehingga proses yang berjalan dalam perusahaan tetap dapat terlaksana secara lancar. Tenaga kerja pada Quick Chicken Batu dibagi berdasarkan divisi kerjanya masing-masing sesuai dengan kemampuan setiap tenaga kerja.

E. Pengendalian

Hasil rata-rata dan bobot yang dinilai oleh responden ahli bahwa variabel pengendalian didapat rata-rata 3.50 dan bobot 0.056. Pengendalian pada Quick Chicken Batu dilaksanakan oleh pihak pimpinan kepada seluruh anggotanya. Pemantauan dilaksanakan terhadap seluruh aktivitas yang ada pada perusahaan dalam upayanya melaksanakan rencana perusahaan yang telah disusun. Pelaksanaan pengendalian saat ini dirasa kurang maksimal karena proses yang ada memang berjalan lancar, namun belum sesuai dengan rencana yang telah disusun. Perencanaan yang dilaksanakan oleh Quick Chicken Batu selama ini belum bisa berjalan secara

maksimal karena terhambat beberapa masalah diantaranya adalah kurangnya modal yang dimiliki oleh perusahaan serta kurangnya motivasi pekerja dalam menjalankan perencanaan yang telah disusun.

Proses pengendalian pada Quick Chicken Batu yang dilaksanakan oleh pihak pimpinan juga diawasi secara langsung oleh *General sales manager*, *Regional sales manager*, dan *Area sales manager* jika pada proses pengendalian tidak berjalan dengan baik yang sebagaimana mestinya dari perusahaan maka *General sales manager* pada perusahaan tersebut beserta *Supervisor* juga turut meninjau dan melakukan investigasi langsung beserta meninjau ulang pengendalian produk pada Quick Chicken Batu tersebut. David (2010) mengemukakan bahwa pengendalian terdiri dari penetapan standar kerja, penilaian kinerja individual dan *organisasional*, perbandingan kinerja aktual dengan standar kinerja yang direncanakan, serta pengambilan langkah-langkah korektif.

Quick Chicken Batu dalam melaksanakan pengendalian telah mencakup langkah-langkah seperti penetapan standar kerja, penilaian kinerja secara organisasional, membandingkan kinerja yang telah dilaksanakan dengan standar yang dibuat serta melaksanakan pengambilan langkah korektif. Pengendalian secara individual belum dilaksanakan oleh Quick Chicken Batu sebab fokus yang dilaksanakan adalah pengendalian secara organisasional. Langkah korektif telah dilaksanakan, namun dalam prakteknya masih terdapat beberapa hal yang tidak sesuai dengan perencanaan yang disusun seperti kurangnya motivasi pekerja dalam perwujudan rencana. David (2010) juga mengemukakan bahwa pengukuran kinerja secara individual memang jarang dilaksanakan oleh perusahaan karena dapat menghabiskan lebih banyak waktu dan tidak semua manajer memiliki ketrampilan tersebut.

2. Fungsi Pemasaran

A. Analisis Konsumen

Pada hasil pemberian nilai rata-rata dan bobot oleh responden ahli didapatkan sebesar 3.00 dan bobot 0.048. Pemberian nilai tersebut bahwa responden ahli beranggapan

variabel tentang analisis konsumen cukup penting dilakukan oleh perusahaan. Pelaksanaan survei konsumen penting dilakukan untuk mengetahui keadaan dan keinginan konsumen saat ini. Melalui survei konsumen ini dapat pula diketahui tren yang sedang diminati oleh konsumen. Quick Chicken Batu dalam menjalankan usahanya belum maksimal untuk melaksanakan survei konsumen ini. Hal tersebut dikarenakan pada pelaksanaan usahanya, Quick Chicken Batu menggunakan data penjualan saja untuk menganalisis konsumen tanpa pernah melaksanakan survei terhadap konsumen secara langsung.

Analisis konsumen penting dilaksanakan untuk mengetahui harapan konsumen terhadap produk yang dikonsumsi. Analisis konsumen ini juga penting untuk dimanfaatkan Quick Chicken Batu sebagai pertimbangan dalam pengembangan produk maupun pasar. Organisasi yang berhasil terus menerus memonitor pola belanja konsumen saat ini dan konsumen potensial (David, 2010). Analisis terhadap konsumen dapat dilaksanakan dengan interaksi langsung atau wawancara, serta melalui pengisian kuesioner. Simamora (2008) mengemukakan bahwa, mengetahui apa yang konsumen inginkan melalui kuesioner bertujuan untuk mengarahkan agar apa yang dikatakannya menyatakan perilaku konsumen ataupun indikator perilaku konsumen.

B. Penjualan Produk

Hasil penilaian dari responden ahli tentang rata-rata dan bobot bahwa variabel penjualan produk didapatkan nilai sebesar 3.50 dan bobot 0.056. Responden ahli telah memberikan nilai tersebut bahwa perusahaan penting dalam penjualan produk agar mampu bersaing dengan produk-produk dari resto yang lain. Penjualan Quick Chicken Batu berkaitan dengan pelaksanaan aktivitas pemasaran yang meliputi promosi penjualan dan pemasangan iklan yang dilakukan oleh perusahaan. Selama ini, aktivitas tersebut berjalan cukup baik dan mampu memberikan dampak positif dengan perilaku konsumen tersebut semakin loyal untuk membeli produk dari Quick Chicken Batu tersebut. Dengan berbagai perkembangan teknologi inovasi jenis makanan yang disajikan telah

menambah profit bagi perusahaan. Produk yang dijual yang dapat meningkatkan hasil penjualan berupa ayam goreng *crispy*, *chicken strip*, *chicken steak* ini memiliki pangsa pasar penjualan yang banyak diminati oleh para konsumen. Penjualan langsung yang dilakukan Quick Chicken Batu tidak melalui penjualan perantara produknya. Pejualan langsung menyediakan hubungan pribadi antara penjual dan pembeli serta menambah kredibilitas sebuah perusahaan karena memungkinkan pembeli dapat berinteraksi dan bertanya kepada penjual (Griffin dan Ebert, 2006).

C. Perencanaan Produk

Hasil nilai rata-rata dan bobot yang didapatkan dari responden ahli bahwa nilai tersebut sebesar 4.25 dan bobot 0.068. Alasan pemberian nilai tersebut bahwa responden ahli menilai penting dalam perencanaan produk. Pengadaan aktivitas perencanaan produk dilaksanakan tidak secara rutin oleh Quick Chicken Batu. Perencanaan dilaksanakan jika perusahaan merasa produk memerlukan perubahan dan tidak ada rentang waktu yang ditentukan. Konsumen Quick Chicken Batu tidak pernah melakukan komplain terhadap kemasan yang digunakan kecuali jika kemasan yang digunakan mengalami kerusakan. Penyediaan layanan konsumen oleh Quick Chicken Batu tidak melalui layanan khusus melainkan dengan berkomunikasi secara langsung terhadap bagian pemasaran Quick Chicken Batu. Jenis produk yang ada pada Quick Chicken Batu berbagai macam diantaranya American penyet, *Chicken strip*, dan *Chicken steak*.

Perencanaan yang dilakukan adalah dengan mengundang seseorang desainer produk untuk menciptakan kemasan yang cocok pada produk unggulan perusahaan tersebut. Pada produk unggulan yang utama dan baru dimunculkan oleh perusahaan tahun 2013 adalah American penyet, dimana produk ayam *crispy* tersebut dilakukan proses pemenyetan terlebih dahulu dan diatas ayam *crispy* tersebut diberi taburan olahan sambal. Untuk para konsumen yang menyukai pedas pasti sangat menggemari produk American penyet tersebut. *Chicken strip* olahan ayam yang bermodel panjang seperti sosis, produk tersebut memiliki rasa yang khas

seperti asam manis dan ada sedikit citra rasa pedasnya dan cocok dimakan dengan penambahan saos tomat. *Chicken steak* olahan ayam yang di sajikan berbentuk *fillet* dan disajikan dalam *hot plate* serta penambahan sayuran. Uji pemasaran memungkinkan sebuah organisasi untuk menguji rencana-rencana pemasaran alternatif dan meramalkan penjualan produk baru (David, 2010). Jenis produk Quick Chicken Batu dapat dilihat pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2: Jenis Produk Ayam Quick Chicken Batu

No	Jenis Produk	Penjelasan Produk
1	Ayam crispy American Penyet	Ayam <i>crispy</i> yang sudah di <i>fillet</i> disajikan dalam berbentuk penyet merata dan di atasnya diberi olahan samabal yang sangat pedas.
2	<i>Chicken Strip</i>	Ayam <i>crispy fillet</i> yang dipotong memanjang diberi tepung jenis cakra, bumbu <i>butter mix</i> , air secukupnya dan diberi telur dan digoreng pada suhu 150°C selama 3 menit. Kemasan yang digunakan menggunakan kantong kertas.
3	<i>Chicken Steak</i>	Ayam <i>crispy fillet</i> yang dipotong melebar diberi olahan tepung cakra, bumbu <i>butter mix</i> , air secukupnya dan diberi telur mengolahnya. Disajikan menggunakan <i>hot plate</i> dan menggunakan tambahan saos <i>steak</i> , kentang, wortel, buncis serta kemasan <i>stereof foam</i> yang digunakan.

Sumber: QUICK CHICKEN BATU (2014)

D. Penetapan Harga

Hasil rata-rata dan bobot yang diperoleh dari responden ahli bahwa didapatkan nilai 3.75 dan bobot 0.060. Pemberian nilai tersebut yang diberikan oleh responden ahli dianggap penting untuk pengembangan perusahaan. Penetapan harga yang dilakukan oleh Quick Chicken Batu terhadap produk yang mereka produksi telah disesuaikan dengan harga dari pemasok maupun harga yang disesuaikan dengan biaya produksi serta

harga di pasaran. Penetapan harga pada Quick Chicken Batu dilaksanakan *General sales manager* dan unit bagian pengolahan. Harga produk ayam di *Quick Chicken* Batu mengalami kenaikan yang tidak pasti selama kurun waktu tahun 2009 awal berdiri sampai sekarang pada tahun 2014 ini. Kenaikan harga pada masing-masing jenis produk berbeda. Pada tahun 2009 awal berdirinya untuk produk ayam goreng *crispy* tersebut satu porsi mencapai Rp 7.500, dan produk *chicken strip* dan *chicken steak* berkisar Rp 8.000. Pada tahun-tahun berikutnya mengalami kenaikan yang cukup signifikan, yaitu berkisar Rp 500 - Rp1.000 pada produk olahan ayam goreng *crispy* tersebut. Sedangkan penetapan harga pada produk baru Quick Chicken Batu American penyet pada tahun 2013 mencapai Rp 10.000, pada tahun 2014 ini sudah mencapai peningkatan menjadi Rp 15.000, tapi jika pembelian American penyet tersebut dilakukan pada minggu ke 4 pada bulan tersebut mencapai Rp16.000.

Kenaikan harga pada produk Quick Chicken Batu tersebut disebabkan oleh beberapa faktor. Faktor tersebut diantaranya adalah karena naiknya harga bahan baku, naiknya harga bahan tambahan, terjadi kenaikan tarif dasar listrik dan BBM. Kenaikan harga-harga tersebut juga disebabkan oleh inflasi yang terjadi dan nilai tukar rupiah yang melemah. Periode kenaikan harga produk ayam goreng *crispy* untuk masing-masing produk juga berbeda karena pengaruh kenaikan harga bahan tambahan yang berbeda-beda pula. Pengaruh kenaikan harga terhadap konsumen adalah munculnya beberapa protes dari konsumen, namun dapat ditangani dengan memberikan penjelasan penyebab kenaikan harga yang terjadi sehingga konsumen dapat menerima kenaikan harga tersebut. Penetapan harga jual produk memerlukan berbagai pertimbangan yang terintegrasi mulai dari biaya produksi, biaya operasional, target laba yang diinginkan perusahaan, daya beli masyarakat, harga jual pesaing, kondisi perekonomian secara umum, elastisitas harga produk dan sebagainya (Rudianto, 2006).

E. Distribusi

Hasil pemberian nilai rata-rata dan bobot diperoleh dari responden ahli adalah sebesar 4.25 dan bobot 0.068. Nilai rata-rata tersebut dianggap penting dalam distribusi agar memperlancar proses produksi. Quick Chicken Batu dalam pendistribusian produknya selama ini tidak mengalami hambatan. Proses penggudangan, kemudahan mencapai wilayah penjualan, dan ketersediaan di pasar untuk produk olahan ayam goreng *crispy* dari Quick Chicken Batu yang berhubungan dengan distribusi ini memiliki tingkat kelancaran yang tinggi. Kelancaran distribusi dengan tingkat yang tinggi berarti bahwa tidak ada gangguan maupun hambatan yang berarti dalam pelaksanaan pendistribusian produk. Quick Chicken batu dalam memasarkan produknya menggunakan saluran distribusi tingkat nol dan juga saluran distribusi tingkat satu. Madura (2007) mengemukakan bahwa saluran distribusi tingkat nol dilaksanakan ketika produsen melaksanakan transaksi langsung terhadap pelanggan tanpa perantara. Saluran satu tingkat terdapat satu perantara pemasaran diantara produsen dan konsumen.

Pada pendistribusian Quick Chicken Batu ini dilakukan di daerah kawasan batu dan sekitarnya. Distribusi tersebut dilakukan ke tingkat warung-warung kecil yang didistribusikan. Produk yang diberikan olahan ayam yang belum siap dimakan dan hanya berbentuk 1 ekor yang dipotong-potong berbagai bagiannya. Pada pendistribusian tersebut 1 ekor ayam dengan harga kisaran Rp 25.000 – Rp 30.000 pada warung-warung kecil yang ingin disupplay oleh pihak Quick Chicken Batu. Rumah potong ayam tersebut yang akan didistribusikan di berbagai warung-warung kecil tidak jauh dari lokasi Quick Chicken Batu, oleh karena itu pendistribusian dilakukan dengan langsung tanpa melalui perantara.

F. Riset Pemasaran

Pada hasil pemberian nilai rata-rata dan bobot oleh responden ahli telah didapatkan sebesar 3.75 dan bobot 0.060. Pemberian nilai tersebut dikategorikan penting yang berpengaruh dalam pengembangan pemasaran. Permasalahan pemasaran menjadi hal yang sedang dihadapi oleh Quick

Chicken Batu saat ini. Pemasaran pada Quick Chicken Batu masih kurang maksimal karena belum adanya kegiatan yang mendukung aktivitas pemasaran tersebut. Salah satu kegiatan yang belum dilaksanakan oleh Quick Chicken Batu adalah riset pasar. Berdasarkan hasil diskusi dengan pihak responden ahli, Quick Chicken Batu dinilai kurang dalam melaksanakan pengumpulan, pencatatan, dan penganalisisan data yang sistematis mengenai berbagai persoalan yang terkait dengan pemasaran. Hal tersebut dikarenakan, dalam melaksanakan analisis pasar, hanya melakukan pertimbangan pemasaran melalui data penjualan tanpa melakukan riset pasar melalui kuisioner atau wawancara langsung terhadap konsumen di pasar.

Pemasaran yang kurang maksimal pada Quick Chicken Batu mengakibatkan hasil penjualan yang kurang maksimal. Hasil penjualan Quick Chicken Batu saat ini berada pada angka penurunan serta peningkatan penjualan yang tidak pasti. Salah satu penyebab penurunan penjualan adalah karena pemasaran yang kurang maksimal oleh perusahaan tersebut. Churchill (2005) mengemukakan bahwa, pengembalian keputusan yang efektif tergantung pada kualitas input informasi, dan riset pemasaran memainkan peranan penting dalam menyediakan informasi yang akurat serta berguna. Pendapat tersebut merupakan hal yang menjelaskan bahwa informasi dari hasil riset pasar dapat digunakan oleh Quick Chicken batu dalam mengembangkan produk sesuai dengan harapan konsumen.

G. Analisis Peluang

Pada hasil pemberian nilai rata-rata dan bobot oleh responden ahli bahwa variabel tentang analisis peluang sebesar 3.75 dan bobot 0.060. Quick Chicken Batu dalam menjalankan usahanya telah melaksanakan analisis peluang untuk mengetahui manfaat maupun resiko yang akan diperolehnya. Analisis peluang penting untuk dilaksanakan oleh Quick Chicken Batu karena dapat membantu dalam pengambilan keputusan oleh perusahaan. Penilaian tersebut berkaitan dengan penilaian terhadap biaya dan keputusan pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan. Penilaian atas biaya, manfaat dan resiko ini dianalisis dengan menghitung

total biaya yang digunakan untuk menentukan keputusan, kemudian memperhitungkan manfaat yang yang diperoleh dari keputusan tersebut sehingga total biaya dan total manfaat dapat dipertimbangkan (David, 2010).

Analisis peluang yang dilakukan oleh Quick Chicken Batu adalah dengan mempertimbangkan biaya pemasaran yang digunakan. Biaya pemasaran digunakan untuk mencari mitra perusahaan untuk berkerja sama dengan Quick Chicken Batu. Analisis peluang melalui biaya pemasaran dan hasil yang didapatkan dari penggunaan biaya tersebut. Biaya yang dikeluarkan harus sebanding dengan hasil yang diperoleh sehingga biaya tersebut tidak terbuang sia-sia. Analisis peluang dilaksanakan oleh Quick Chicken Batu namun belum maksimal karena dalam pengambilan keputusan masih terdapat beberapa kekurangan seperti tidak adanya riset konsumen, maupun promosi yang dapat digunakan untuk meningkatkan penjualan.

3. Fungsi Keuangan

A. Keputusan Investasi

Hasil pemberian nilai oleh reponden ahli tentang rata-rata dan bobot didapatkan sebesar 3.75 dan bobot 0.060. Pemberian nilai tersebut bahwa responden ahli menganggap penting dalam memutuskan investasi dalam jangka panjang agar perusahaan masih mampu bersaing. Keputusan investasi berhubungan dengan penganggaran modal. Quick Chicken Batu dalam setiap perencanaan dan rapat tahunan selalu menganggarkan modal yang akan digunakan untuk memulai usaha menjalankan produksi dan kegiatan lainnya. Namun pada pelaksanaan kegiatan yang berjalan, perusahaan sering mengalami kekurangan modal yang perlu antisipasi dengan perencanaan permodalan yang tepat. Pasal 41 Undang-undang Republik Indonesia No. 25 tahun tentang perkoperasian ayat 1 menyebutkan bahwa modal koperasi terdiri dari modal sendiri dan modal pinjaman. Modal sendiri dapat berasal dari simpanan pokok, simpanan wajib, dana cadangan, dan hibah. Modal pinjaman dapat berasal dari anggota, koperasi lain, bank atau lembaga keuangan lain, dan sumber lain yang sah.

Pada tahun awal berdirinya Quick Chicken Batu ini berawal modal sendiri yang berkisar Rp 300.000.000 dimana belum termasuk tempat seperti fasilitas didalam resto tersebut. Jika sistem kontrak berkisar Rp 35.000.000 dalam 5 tahun, untuk 5 tahun berikutnya harga pasti naik sesuai kebutuhannya. Modal yang baik adalah sebagian besar berasal dari modal sendiri dan sisanya berasal dari modal luar yang bisa diakatan melalui Bank dan instansi lainnya. Sitio dan Tamba (2010) mengemukakan bahwa sumber modal ideal koperasi adalah dari modal sendiri.

B. Keputusan Pembiayaan

Hasil pemberian nilai rata-rata dan bobot yang diperoleh dari responden ahli sebesar 3.25 dan bobot 0.052. Hasil tersebut dikategorikan penting oleh responden ahli dalam pengembangan perusahaan. Keputusan pembiayaan yang dilakukan Quick Chicken Batu berhubungan dengan sumber dana yang digunakan oleh perusahaan untuk mengumpulkan modal, dan masih berkaitan dengan keputusan investasi yang dilakukan, dimana keputusan investasi berhubungan dengan penganggaran modal. Pembiayaan yang dilakukan oleh Quick Chicken Batu selain berasal dari mitra yaitu dari berbagai bank atau instansi yang bekerja sama. Keputusan manajerial yang dilakukan untuk mencari sumber modal dilaksanakan agar Quick Chicken Batu memiliki kemampuan dalam mencari sumber modal luar yang dapat menutupi modal yang dibutuhkan oleh Quick Chicken Batu untuk beroperasi. Pada Quick Chicken Batu tersebut dalam melakukan keputusan pembiayaan serta keputusan manajerial telah dibicarakan dengan *franchiser* mengenai bagaimana modal awal untuk proses pembangunan Quick Chicken Batu tersebut, Dimana resto tersebut mampu memberikan profit yang lebih dengan kenyataannya bahwa Quick Chicken Batu tersebut masih aktif dan berjalan dengan baik serta mampu bersaing dengan kompetitor utamanya.

4. Fungsi Produksi/Operasi

Dalam hasil penilaian rata-rata dan bobot yang diperoleh dari responden ahli didapatkan 4.00 dan bobot 0.064.

Pemberian nilai tersebut dikatakan penting agar perusahaan lebih mengoptimalkan proses produksi dan mendapatkan produk yang baik dan bermutu. Fungsi produksi dan operasi berhubungan dengan mengolah bahan mentah menjadi produk jadi. Quick Chicken Batu melaksanakan proses produksinya setiap hari dan tidak pernah memiliki persediaan produk yang sudah jadi. Dimana tujuan tersebut bermaksud agar produk yang disajikan tetap fresh serta memiliki citra rasa yang masih ada yang untuk disajikan para konsumennya. Hal tersebut dikarenakan umur simpan produk ayam goreng *crispy* Quick Chicken Batu tersebut hanya mampu menyimpan 3-5 hari saja, setelah itu produk tersebut diolah kembali dan dijadikan bahan makanan ternak. Perusahaan melaksanakan produksi secara bertahap (*batch*) untuk melaksanakan aktivitas persiapan, persiapan pengolahan pangan, pemesanan pembelian, penjadwalan produksi, penanganan bahan baku, dan percepatan produksi (Blocher *et al*, 2009). Proses produksi pengolahan ayam dapat dilihat pada Lampiran 1. Tahapan proses pengolahan ayam *crispy* pada Quick Chicken Batu dapat dilihat sebagai berikut:

1. Penerimaan

Berat ayam antara 0,9 kg – 1,05 kg per ekor (untuk ayam yang masih hidup standar beratnya adalah 1,4 kg – 1,55 kg). Diterima dalam kondisi segar, tanpa isi, tanpa kaki dan tanpa leher, tidak cacat, tidak biru, tidak memar, tidak berlendir, tidak bau, tidak ada sisa bulu, dan tidak patah tulang. Selanjutnya ayam dicuci dengan air dingin yang mengalir.

2. Pematangan

Mencuci tangan sesuai prosedur yang ada sedangkan ayam utuh dipotong kedua sayapnya. Selanjutnya paha bawah dipotong dibagian engsel yang menyambungkan dengan bagian atas sampai terpisah. Perut ayam dipotong sampai terpisah antara bagian dada dengan bagian paha atas. Bagian paha atas dipotong simetris. Dada mentok yang melekat pada tulang punggung dipotong, dada tulang dipotong simetris dan gumpalan lemak dan darah beku dibersihkan dari potongan ayam untuk menjaga mutu dan mutu minyak di *fryer* saat

penggorengan. Selanjutnya ayam yang sudah dipotong-potong ditempatkan dalam *plastic box* yang bersih.

3. Pembumbuan

Siapkan *box* pencampuran ukuran 30 cm x 40 c, pastikan dalam keadaan bersih dan kering, cucilah tangan sesuai dengan prosedur. Susunlah 30 potong (paha atas, dada, paha bawah, sayap) di dalam *container box* dengan posisi tulang menghadap ke bawah dan kulit di atas. Taburi *marinade* 1/3 pack (55,6 gr) ke atas potongan ayam, tambahkan dan susun kembali ayam sebanyak 30 pcs di atas tumpukan ayam yang sudah ditaburi *marinade*, kemudian taburi kembali 1/3 pack *marinade* pada susunan ayam selanjutnya, lakukan hal tersebut hingga 90 pcs ayam terbumbui. Aduk potongan ayam dan *marinade* dengan kedua tangan yang memakai sarung karet atau plastik dan aduk hingga rata. Ayam yang sudah di *marinade* kemudian dimasukkan kedalam *box* yang berlubang, minimal 40 lubang untuk sirkulasi.

4. Penyimpanan

Ayam yang sudah di *marinade* disimpan dalam *box* penyimpanan yang memiliki lubang minimal 40 lubang untuk sirkulasi udara. Ayam yang akan disimpan wajib diberi tanggal kedatangan, jam produksi, jumlah dan nama potongan ayam. Penyimpanan ayam di *freezer* dibawah *box* diberi baki alumunium untuk menampung air/darah dan diberi *pallet* agar sirkulasi udara dalam *freezer* berjalan dengan baik. Ayam disimpan di *freezer*, memiliki waktu penyimpanan maksimal selama 3x 24 jam. Ayam disimpan di *freezer* bisa dipakai minimal 8 jam agar bumbunya meresap.

5. Pelunakan

Thawing ayam yang masih beku/*frozen* di dalam *box*, kemudian pindahkan kedalam *chiller* dengan suhu 2°C s/d 7°C atau posisi tombol dia angka 3. Ayam dalam *box* yang dipindahkan ke *chiller* pada bagian bawahnya diberi alas kaki alumunium untuk menampung darah dan air. Beri tanggal dan jam *thawing* untuk mempermudah penggunaan metode FIFO. *Thawing* ayam selama 8 – 12 jam, dengan daya tahan di *chiller* selama 2x24 jam.

6. Penepungan

Butter dip sebelum memasukkan ayam diaduk dahulu sampai merata, ambil ayam yang sudah lunak dari *chiller* sejumlah yang yang dibutuhkan atau maksimal 20 potong, memakai *cooking tong* dan diletakkan diatas kaki alumunium lalu dibawa ketempat meja penepungan. Sayap dipatahkan memanjang dahulu agar saat digoreng tidak menciut pada paha atas, dilemaskan engsel tulangnya agar dapat matang sesuai waktu. Masukkan ayam kedalam tepung dan aduk sebanyak 10 kali setelah itu angkat per 2 pcs dengan menggunakan kedua tangan dan rontokan tepung yang menempel pada ayam dengan cara mangadukan kedua tangan, dan setelah itu letakkan diatas tray alumunium. Ayam dijepit *cooking tong* dicelupkan pada larutan *butter dip* yang telah diaduk rata. Tiriskan lalu dijatuhkan terhadap tepung cakra. Lakukan seterusnya hingga semua bagian ayam akan dimasak semuanya.

7. Pemasakan

Siapkan *fryer* dengan suhu minyak 150°C dan minyak harus standar. Masukkan *chicken basket* yang berisi ayam ke dalam *fryer* dengan suhu 150°C dan waktu 13 menit. Diamkan ayam yang dimasak sampai kurang 5 menit, setelah 5 menit ayam digoyang supaya ayam tidak lengket antara satu dengan yang lainnya. Setelah ayam dimasak 13 menit angkat dan tiriskan, lalu pindahkan ke baki alumunium untuk proses dipindah ke *warmer*.

8. Penyimpanan

Setelah ayam matang, matikan *timer* dan angkatlah ayam goreng dalam minyak dan tiriskan selama 10 detik. Pindahkan ayam ke atas baki, lalu dengan menggunakan *service tong* disusun didalam penghangat dengan posisi tulang menghadap kebawah. Ayam goreng memiliki waktu standar penyimpanan 1 jam di dalam alat penghangat. *Chicken warmer* harus diberi air dalam mangkok kecil guna menetralsir suhu dalam *warmer*.

5. Penelitian dan Pengembangan

Hasil pemberian nilai rata-rata dan bobot oleh responden ahli didapatkan sebesar 3.00 dan bobot 0.048. Nilai tersebut cukup penting dalam mewujudkan pengembangan perusahaan. Manajemen fungsi litbang yang efektif membutuhkan kemitraan yang strategis dan operasional antara fungsi litbang dengan fungsi-fungsi bisnis lainnya (David, 2010). Quick Chicken Batu dalam menjalankan usahanya tidak didampingi oleh adanya badan litbang. Selama ini, pengembangan produk dari Quick Chicken Batu adalah murni dari ide dan saran kepala unit maupun anggotanya. Penyampaian ide tersebut dilaksanakan pada saat rapat anggota yang dilakukan pada akhir tahun. Fungsi badan litbang penting untuk dimiliki oleh perusahaan dengan tujuan membantu pengembangan perusahaan.

Quick Chicken Batu pernah memiliki karyawan yang berada pada bidang pengembangan dan penelitian. Karyawan tersebut melakukan pengunduran diri dan tidak ada kejelasan selanjutnya. Pengadaan badan litbang penting dilaksanakan oleh sebuah perusahaan untuk melaksanakan pengembangan-pengembangan baik produk maupun pengembangan yang lainnya. Investasi terhadap badan litbang perlu dilakukan jika perusahaan memiliki keyakinan lebih bahwa dengan adanya badan litbang maka dapat meningkatkan pengembangan dan juga pendapatan perusahaan. David (2010) menyatakan bahwa, organisasi berinvestasi pada litbang karena mereka percaya bahwa investasi tersebut dapat menciptakan produk yang memiliki kualitas baik dan menempatkan organisasi pada posisi yang kompetitif.

6. Sistem Informasi Manajemen

Hasil pemberian nilai rata-rata dan bobot yang diperoleh dari responden ahli sebesar 3.50 dan bobot 0.056. Nilai tersebut penting untuk mewujudkan sistem informasi pada perusahaan agar mampu berkembang. Quick Chicken Batu dalam menjalankan manajemen sistem informasinya menggunakan komputer maupun secara manual. Semua data yang masuk maupun data keluaran tercatat dalam pendataan melalui komputer perusahaan. Namun, peranan sistem

informasi manajemen ini kurang maksimal bagi perusahaan. Data yang masuk digunakan sebagai arsip dan tidak dijadikan sebagai alat analisa oleh perusahaan. Peranan sistem informasi manajemen, dalam perusahaan yang dapat mengumpulkan, mengkodekan, menyimpan, mensistensis, dan menyajikan informasi dalam perusahaan penting dilaksanakan.

Informasi tentang pembukuan data dari seluruh unit yang ada pada Quick Chicken Batu dikumpulkan pada setiap unit kemudian dijadikan satu dan disimpan sebagai arsip oleh bagian personalia. Sistem informasi manajemen mengumpulkan seluruh data baik internal maupun eksternal perusahaan. Data tersebut kemudian digunakan landasan sebagai pengambilan keputusan manajerial. Sistem informasi manajemen Quick Chicken Batu memanfaatkan piranti lunak dan piranti keras juga untuk membukukan data. David (2010) mengemukakan bahwa, data analisis perusahaan diintegrasikan sesuai kebutuhan untuk mendukung pengambilan keputusan manajerial. David (2010) juga mengemukakan bahwa sistem informasi manajemen yang efektif memanfaatkan piranti computer, beragam analisis dan basis data untuk melaksanakan analisis data. Quick Chicken Batu dalam menjalankan sistem informasi manajemen sudah menggunakan komputer untuk pembukuan data, namun belum memanfaatkan penggunaan internet sebagai media pendukungnya.

4.4 Identifikasi Kuesioner Faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman)

Tabel 4.3 Hasil Rata-Rata Bobot Tertinggi dan Terendah

No	Variabel Lingkungan Jauh Perusahaan	Rata-Rata	Bobot
1.	Faktor Teknologi	4.00	0.091
2.	Faktor Politik	2.50	0.057
Variabel Faktor Lingkungan Industri		Rata-Rata	Bobot
1.	Persaingan Yang Kompetitif	4.25	0.097
2.	Pemasok Yang Berkuasa	2.75	0.063

Tabel 4.3 Hasil Rata-Rata Bobot Tertinggi dan Terendah (Lanjutan)

No	Variabel Faktor Lingkungan Operasi	Rata-Rata	Bobot
1.	Sumber Daya Manusia	4.75	0.060
2.	Profil Pelanggan	2.75	0.063

Sumber: Data primer diolah (2014)

Pada hasil tabel yang diperoleh rata-rata dan pembobotan kuesioner faktor eksternal perusahaan dibagi menjadi tiga kelompok yang didalamnya terdapat variabel-variabel. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah faktor lingkungan jauh, faktor lingkungan industri, dan faktor lingkungan operasi. Faktor lingkungan jauh perusahaan yang memiliki nilai rata-rata tertinggi didapat pada indikator faktor teknologi sebesar 4.00 dan bobot sebesar 0.091. Pada indikator faktor politik didapatkan nilai terendah dengan rata-rata 2.50 dan bobot 0.057. Pemberian pada variabel lingkungan jauh perusahaan oleh responden ahli tersebut bahwa, perusahaan dalam lingkungan eksternal ini memprioritaskan faktor teknologi yang bertujuan dalam penggunaan teknologi terkini dapat mengembangkan perusahaan. Pada indikator faktor politik rata-rata dan bobot yang terendah, perusahaan tidak mengutamakan terlebih dahulu dikarenakan dengan adanya pengaruh perubahan hukum dan undang-undang pemerintahan dapat mempengaruhi pengembangan perusahaan. Pada variabel faktor lingkungan industri terdapat berbagai macam indikator, dimana responden ahli telah memberikan nilai dan didapatkan rata-rata serta bobot. Indikator persaingan yang kompetitif didapat nilai tertinggi rata-rata 4.25 dan bobot 0.097, sedangkan nilai terendah didapat pada indikator pemasok yang berkuasa dengan rata-rata 2.75 dan bobot 0.063. Dengan hasil tersebut responden ahli lebih fokus dalam mengatasi ancaman seperti kompetisi yang terjadi antara perusahaan dengan pesaing produk sejenis.

Faktor lingkungan operasi terdiri dari berbagai indikator seperti profil pelanggan, kreditor, sumber daya manusia. Nilai yang tertinggi pada indikator tersebut adalah sumber daya manusia dengan rata-rata 4.75 dan bobot 0.108. Pada

pemberian responden ahli nilai terendah didapat pada indikator profil pelanggan dengan rata-rata 2.75 dan bobot 0.063. Dengan hasil tersebut pihak responden ahli telah memberikan nilai bahwa perusahaan menarik dan mempertahankan karyawan yang handal bagi perusahaan.

4.4.1 Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Analisis lingkungan eksternal perusahaan digunakan untuk mengetahui faktor peluang yang dimanfaatkan oleh perusahaan untuk menghadapi ancaman. Analisis ini juga bermanfaat untuk membantu dalam perumusan strategi pengembangan perusahaan. Analisis lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari analisis lingkungan jauh (makro), analisis lingkungan industry dan analisis lingkungan operasi.

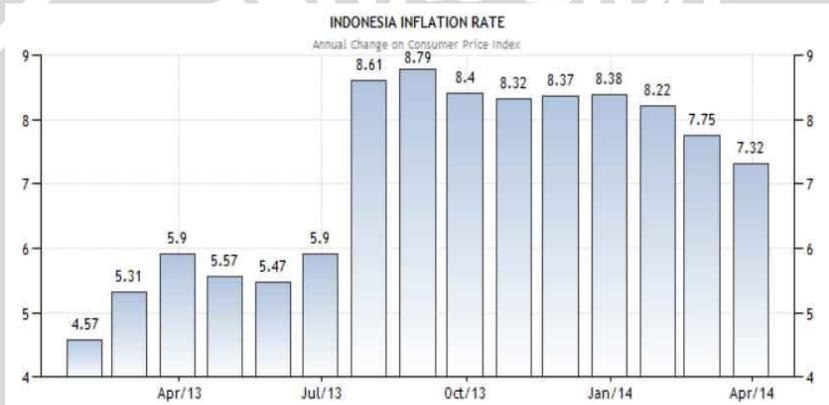
1. Lingkungan Jauh Perusahaan

A. Faktor Ekonomi

Hasil pemberian nilai rata-rata dan bobot yang diberikan oleh responden ahli sebesar 2.75 dan bobot 0.063. Variabel faktor ekonomi tersebut tidak cukup penting dalam pengembangan perusahaan, namun sebagai ancaman perusahaan. Keadaan perekonomian di Indonesia memiliki pengaruh yang besar pada perusahaan dalam pemasaran produk Quick Chicken Batu. Perekonomian yang stabil dan berkembang memberikan kesejahteraan bagi rakyat. Salah satu kondisi perekonomian Indonesia dapat dilihat dari nilai tukar rupiah saat ini. Nilai tukar rupiah terhadap dolar mengalami penurunan maupun peningkatan yang tidak pasti. Nilai tukar rupiah berpengaruh terhadap tingkat konsumsi pelanggan produk ayam goreng Quick Chicken Batu. Deliarnov (2006) menyatakan bahwa, jika nilai tukar rupiah menguat maka akan memberikan insentif kepada konsumen dalam negeri untuk mengkonsumsi barang impor karena harganya relatif lebih murah. Faktor tersebut menjadikan salah satu hal yang perlu diperhatikan oleh perusahaan Quick Chicken Batu saat ini.

Nilai tukar rupiah pada tahun 2014 mengalami tingkat kestabilan yang tidak pasti. Kenaikan maupun penurunan tersebut dapat berakibat pada pola konsumsi masyarakat terhadap produk ayam goreng saat ini. Seperti diketahui bahwa nilai tukar rupiah dapat mempengaruhi pola konsumsi maka

diperlukan menjaga kestabilan nilai tukar oleh pemerintah agar tidak mengakibatkan kenaikan harga bahan baku, biaya produksi, maupun harga produk pelengkap lainnya sehingga tidak terjadi perubahan harga yang signifikan pula pada produk yang diproduksi Quick Chicken Batu. Selain disebabkan oleh nilai tukar rupiah, faktor ekonomi juga dipengaruhi oleh tingkat inflasi yang ada dalam Negara. Gambar 4.2 menunjukkan grafik inflasi yang terjadi pada April 2013 sampai April 2014.



Gambar 4.2 Grafik Inflasi April 2013 sampai April 2014
(Sumber Data Bank Indonesia)

Inflasi, menurut pengertian secara umum merupakan suatu peristiwa atau proses meningkatnya harga-harga secara umum dan terus menerus (kontinyu) (Soetanto, 2009). Inflasi akan bermasalah jika laju inflasinya tinggi yang dapat menyebabkan daya beli masyarakat terhadap barang dan jasa menjadi turun (Pracoyo, 2007). Tingkat inflasi yang tinggi dapat mempengaruhi penjualan produk. Jika dibandingkan dengan data penjualan dari Quick Chicken Batu maka laju inflasi mempengaruhi daya beli konsumen meskipun tidak terhadap keseluruhan produk. Beberapa penjualan mengalami penurunan dan sebagian kecil mengalami peningkatan penjualan. Penjualan pada Quick Chicken Batu mengalami peningkatan serta penurunan yang tidak pasti akibat adanya inflasi dan hal tersebut berakibat pula pada laba yang diperoleh.

B. Faktor Sosial

Hasil pemberian nilai rata-rata dan bobot yang diperoleh dari responden ahli sebesar 3.50 dan bobot 0.080. Variabel faktor sosial tersebut dikategorikan penting yang memiliki peluang positif untuk perusahaan. Faktor sosial yang berhubungan dengan perencanaan strategi adalah adanya kepercayaan, penilaian, sikap, opini dan gaya hidup konsumen yang bersifat positif terhadap pengembangan perusahaan. Kepercayaan tersebut berkaitan dengan kepercayaan konsumen akan produk yang diproduksi oleh Quick Chicken Batu. Konsumen juga memberikan penilaian dan opini terhadap produk maupun perusahaan. Kepercayaan konsumen terhadap produk daging ayam dapat dilihat dari pola konsumsi produk daging ayam oleh masyarakat Indonesia.

Berdasarkan data konsumsi protein (gram) per kapita diketahui bahwa konsumsi daging ayam di Indonesia mengalami kenaikan penurunan yang tidak stabil disetiap tahunnya dimulai tahun 2010 sampai dengan tahun 2012 mengalami kenaikan yang cukup baik, pada saat tahun 2013 mengalami penurunan yang sangat signifikan. Padahal, seperti diketahui bahwa daging ayam penting untuk dikonsumsi sebagai salah satu bahan pangan yang memiliki protein tinggi. Penurunan tingkat konsumsi daging ayam tersebut disebabkan oleh faktor ekonomi seperti meningkatnya harga bahan pangan dan menurunnya kesadaran masyarakat atas pentingnya mengkonsumsi daging ayam.

Tabel 4.4 Konsumen Protein (gram) per Kapita

No.	Komoditi	2010	2011		2012		2013	
			Maret	September	Maret	September	Maret	September
1	Padi-padian	21.76	21.57	20.96	21.00	20.80	20.57	20.4
2	Umbi-umbian	0.32	0.36	0.30	0.27	0.28	0.27	0.29
3	Ikan	7.63	8.02	7.66	7.49	7.85	7.34	7.56
4	Daging Ayam	2.55	2.75	2.76	2.92	3.41	2.47	2.38
5	Telur dan susu	3.27	3.25	3.06	2.94	3.01	3.08	3.07
6	Sayur-sayuran	2.52	2.43	2.34	2.40	2.36	2.27	2.31
7	Kacang-kacangan	5.17	5.17	4.85	5.00	5.28	4.93	4.51
8	Buah-buahan	0.47	0.42	0.37	0.44	0.39	0.40	0.34
9	Minyak dan lemak	0.34	0.31	0.28	0.27	0.27	0.25	0.24
10	Bahan minuman	1.05	1.07	1.04	0.86	0.85	1.04	1.04
11	Bumbu-bumbuan	0.69	0.69	0.69	0.58	0.60	0.62	0.63
12	Konsumsi lainnya	1.21	1.21	1.11	1.04	1.05	1.09	1.04
13	Makanan jadi	8,03	9,01	7,71	7,93	7,99	8,75	8,62
14	Minuman beralkohol	-	-	-	-	-	-	-
15	Tembakau dan sirih	0	0	0	0	0	0	0
JUMLAH		55.01	56.25	53.12	53.14	54.14	53.08	52.44

Sumber : Data BPS

C. Faktor Politik

Hasil pemberian nilai rata-rata dan bobot yang diperoleh sebesar 2.50 dan bobot 0.057. Pemberian nilai tersebut diberikan oleh responden ahli dimana sebagai salah satu ancaman dalam pengembangan perusahaan. Keadaan hukum dan politik yang ada di Indonesia saat ini dapat mempengaruhi seluruh kegiatan Quick Chicken Batu. Keadaan tersebut dapat menjadikan peluang maupun ancaman bagi perusahaan. Selain itu, peraturan pemerintah dan undang-undang yang ada juga dapat mempengaruhi kegiatan operasional yang berjalan. Perubahan terhadap keduanya dapat memberikan pengaruh yang signifikan. Beberapa peraturan maupun undang-undang telah mengalami perubahan seiring dengan berjalannya waktu.

Undang-undang Nomor 25 tahun 1992 telah digantikan menjadi undang-undang Nomor 17 tahun 2012 yang menyangkut tentang perkoperasian. Hal tersebut dapat memberikan dampak yang signifikan bagi pelaksanaan operasional Quick Chicken Batu. Salah satu perubahan yang ada dalam undang-undang tersebut adalah tentang dasar penyelarasan bagi rumusan nilai maupun prinsip suatu perusahaan, kemudian tentang legalitas sebagai badan hukum, permodalan, dan selisih sisa hasil usaha, pengelolaan dan penjaminan, pengawasan dan pemeriksaan yang lebih intensif, serta yang didorong untuk membentuk lembaga yang mandiri.

D. Faktor Teknologi

Hasil pemberian nilai rata-rata dan bobot oleh responden ahli sebesar 4.00 dan bobot 0.091. Nilai tersebut dapat dikategorikan sebagai peluang yang positif dalam pengembangan perusahaan di variabel faktor teknologi. Perkembangan teknologi yang sangat pesat saat ini berpengaruh pula pada kegiatan operasional Quick Chicken Batu. Perubahan teknologi yang pesat dapat dimanfaatkan sebagai peluang dalam pengembangan, atau dapat pula menjadi ancaman jika perusahaan tidak memanfaatkan kemajuan teknologi saat ini. Perkembangan teknologi dapat dilakukan oleh Quick Chicken Batu dengan memperbarui peralatan industri atau pengelolaan yang ada untuk meningkatkan kualitas produk. Peralatan pengolahan yang

digunakan oleh Quick Chicken Batu merupakan peralatan otomatis, dimana pekerja hanya memantau proses pengolahan produk. Tipe teknologi yang digunakan oleh Quick Chicken Batu adalah teknologi adaptif dimana dalam proses produksinya mencakup masalah pangan dan penerapannya memerlukan pertimbangan lingkungan yang mendukung. Lingkungan yang dimaksudkan adalah lingkungan tempat tempat produksi Quick Chicken Batu yang harus dekat dengan bahan baku. Siahaan (2004) mengemukakan bahwa teknologi adaptif diterapkan pada suatu perusahaan dengan pertimbangan keadaan lingkungan masyarakat, dan ditujukan kepada masalah pangan. Teknologi ini mempunyai ciri memanfaatkan bahan lokal, menyerap tenaga kerja dan tidak mengorbankan jumlah maupun mutu produksi.

Teknologi dalam bidang yang berbeda juga dapat dimanfaatkan seperti penggunaan internet. Penggunaan internet saat ini semakin meningkat dalam berbagai macam hal. Internet dapat dimanfaatkan sebagai media promosi maupun pemasaran. Pemakaian internet saat ini telah menjamur disemua kalangan dan juga usia. Internet dapat dimanfaatkan oleh Quick Chicken Batu sebagai sarana promosi dan juga pemasaran. Melalui internet, perusahaan dapat lebih berhemat dalam menggunakan biaya promosi dan juga pemasaran. David (2010) mengemukakan bahwa internet dapat membantu suatu perusahaan dalam menghemat biaya distribusi dan transaksi dari penjualan langsung menjadi sistem pemesanan seperti swalayan. Penggunaan internet ini tentunya sangat membantu Quick Chicken Batu dalam memasarkan dan mempromosikan produk mereka.

E. Faktor Ekologi

Pemberian nilai rata-rata dan bobot yang diperoleh dari responden ahli sebesar 4.00 dan bobot 0.091. Nilai tersebut dikategorikan penting bagi perusahaan, karena variabel faktor ekologi langsung bersangkutan lingkungan sekitar dari perusahaan. Faktor ekologi perusahaan berhubungan dengan kegiatan yang dilaksanakan perusahaan dan dampak yang ditimbulkan terhadap lingkungan sekitar, serta hubungan timbal balik yang terjadi dengan lingkungan sekitar. Quick Chicken

Batu dalam menjalankan usahanya memperhatikan lingkungan sekitar tempat menjalankan proses pengolahannya. Limbah hasil proses pengolahan Quick Chicken Batu adalah berupa limbah yang tidak berbahaya seperti kemasan yang rusak dan juga sisa produk olahan pangan yang akan disajikan. Limbah tersebut dapat ditangani pihak Quick Chicken Batu dengan memberikan makanan terhadap campuran hewan ternak sehingga tidak menimbulkan protes maupun mengganggu warga sekitar.

Faktor ekologi bagi seluruh perusahaan penting untuk diperhatikan dalam hubungannya dengan lingkungan sekitar perusahaan. Hubungan timbal balik terhadap lingkungan sekitar yang berjalan dengan baik maka dapat memberikan pengaruh yang baik pula bagi perusahaan. Pengaruh yang baik tersebut muncul dari tanggapan warga sekitar yang mendukung kegiatan Quick Chicken Batu dalam proses pengolahan makanan dengan tidak adanya protes dari warga sekitar lingkungan perusahaan. Faktor ekologi mangacu pada hubungan antara manusia dengan makhluk hidup lainnya, udara, tanah dan air yang mendukungnya dan aktivitas utama manusia dalam komunitas industri yang dapat mengancam ekologi adalah adanya polusi (Pearce dan Robinson, 2008).

2. Lingkungan Industri

A. Pendetang Baru

Pada hasil perhitungan rata-rata dan bobot yang diperoleh dari responden ahli menyatakan bahwa variabel ancaman pendatang baru sebesar 3.75 dan bobot 0.085. Nilai tersebut dinyatakan penting, karena dengan adanya ancaman pendatang baru tersebut perusahaan harus mampu bersaing. Pendatang baru semakin banyak bermunculan dapat mempengaruhi pemasaran perusahaan. Pendatang baru yang bermunculan umumnya datang dengan produk ayam goreng *crispy* yang lebih inovatif. Hal tersebut dapat mengancam strategi pemasaran perusahaan. Saat ini, produk ayam goreng *crispy* yang lebih banyak diminati adalah American penyet. Produk American penyet tersebut memiliki rasa yang tepat dan harga relatif murah bagi para konsumen. Konsumen dapat berbalik kepada produk Quick Chicken Batu karena banyaknya

pendatang baru jenis produk yang sama. Usaha mempertahankan produk yang telah ada memang sulit, dan membutuhkan usaha maupun biaya yang besar untuk tetap bertahan.

Produk pendatang baru memberikan ancaman terhadap pemasaran perusahaan. Produk dari pendatang baru umumnya lebih inovatif dan memiliki teknologi maupun kelebihan dibandingkan dengan produk yang telah ada. Produk American penyat ini memiliki tingkat penjualan yang tinggi karena citra rasa dan pemberian sambal yang dapat memberikan inovatif tersendiri. Quick Chicken Batu perlu melaksanakan pemantauan atau monitoring terhadap produk pendatang baru yang bermunculan saat ini sehingga dapat dilakukan tindakan dalam mengantisipasi perebutan pasar produk. David (2010), untuk mengantisipasi munculnya pendatang baru maka perusahaan memperkuat posisi dan mengambil tindakan untuk menghambat perusahaan baru tersebut seperti menurunkan harga, dan menambah fitur produk.

B. Pemasok

Dari hasil data yang diperoleh bahwa dinyatakan nilai rata-rata dan bobot variabel pemasok yang berkuasa sebesar 2.75 dan bobot 0.063. Hasil pemberian nilai tersebut diberikan oleh responden ahli sebagai salah satu ancaman dari perusahaan yang cukup penting. Quick Chicken Batu mendapatkan pasokan bahan baku ayam segar dari rumah potong Mu'allim Broiler yang didaerah batu yang tidak jauh dari lokasi perusahaan. Jumlah populasi pengiriman ayam tersebut berjumlah 150 ekor, dan selanjutnya tergantung permintaan dari perusahaan, berat ayam 1 ekor tersebut yang diinginkan perusahaan 0,9 kg – 1,05 kg menjadi 9 potong bagiannya. Pasokan bahan baku tersebut memiliki standar berkisar 1,4 kg – 1,55 kg. Pemasok bahan baku di Quick Chicken Batu memiliki kekuasaan menentukan suatu harga dari pasar atau ternak.

Pemasok yang berpindah tangan secara diam-diam tentu memberikan pengaruh yang besar bagi kegiatan operasional Quick Chicken Batu. Hal tersebut dapat mempengaruhi omset dan pendapatan yang diperoleh. Volume produksi menurun dapat berpengaruh pada laba perusahaan.

Menurut David (2010), untuk memperoleh kontrol atau kepemilikan dari pemasok perlu menjalankan strategi integrasi mundur dengan melakukan negoisasi syarat yang lebih menguntungkan bagi kedua belah pihak. Berdasarkan literature tersebut maka pihak Quick Chicken Batu harus melakukan kontrol terhadap pemasok serta melaksanakan perjanjian tertulis seperti kontrak kerja yang dapat menguntungkan kedua belah pihak.

C. Konsumen

Pada hasil perhitungan nilai rata-rata dan bobot yang diberikan responden ahli sebesar 3.25 dan bobot 0.074 untuk variabel pembeli yang berkuasa. Nilai tersebut dikategorikan sebagai peluang yang penting dalam pengembangan perusahaan. Konsumen yang membeli dalam jumlah banyak, memiliki daya tawar yang mempresentasikan kekuatan besar yang mempengaruhi intensitas persaingan (David, 2010). Hal tersebut menunjukkan bahwa konsumen memiliki kekuatan yang cukup besar dalam menentukan harga. Namun, produk Quick Chicken Batu telah memiliki penetapan harga yang disesuaikan dengan biaya operasional perusahaan. Konsumen memang memiliki pengaruh yang besar dalam penentuan harga, karena bisa saja konsumen berpindah kepada produk pesaing. Quick Chicken Batu menetapkan harga yang disesuaikan dengan biaya operasional perusahaan serta harga produk sejenis dipasaran. Konsumen dapat memilih produk yang mereka inginkan sesuai dengan selera masing-masing.

Konsumen produk ayam goreng *crispy* adalah masyarakat yang umumnya masyarakat sekitar kota batu itu sendiri dan para wisatawan yang ingin mengunjungi ke gerai Quick Chicken Batu tersebut. Saat ini perusahaan tersebut hanya membuka 1 gerai saja yang berada daerah batu saja. Dengan tetap berdirinya Quick Chicken Batu ini maka terdapat tanggapan positif bagi konsumen dan loyalitas konsumen dalam mengkonsumsi produk Quick Chicken Batu tersebut.

D. Produk Substitusi

Hasil yang diperoleh dari responden ahli tentang nilai rata-rata dan bobot sebesar 3.00 dan bobot 0.068. Nilai

tersebut dikategorikan cukup penting, dimana responden ahli tidak terlalu memprioritaskan yang paling utama. Produk substitusi atau produk pengganti ayam goreng *crispy* mulai berkembang saat ini. Adanya produk substitusi dapat dijadikan sebagai ancaman suatu perusahaan. Produk substitusi dapat menjadi salah satu pengalih perhatian konsumen untuk lebih memilih produk baru tersebut dengan menggunakan berbagai pertimbangan misalnya dari segi manfaat dan juga harga produk. Perusahaan mampu memunculkan produk substitusi baru pula namun produk tersebut dapat memberikan resiko bagi perusahaan. Perwujudan produk pengganti yang terlalu terburu-buru dapat memberikan kerugian bagi perusahaan jika ternyata produk tersebut tidak dapat diterima oleh pasar ataupun konsumen dengan alasan bahwa produk substitusi yang lain biasanya berasal dari perusahaan yang lebih terkemuka.

Faktor penentu ancaman produk substitusi terdiri dari harga dan kinerja produk substitusi serta kecenderungan pembeli terhadap produk substitusi (Suyanto, 2007). Berdasarkan literatur tersebut maka dapat diketahui bahwa munculnya produk substitusi dapat pula berpengaruh terhadap kecenderungan pembelian konsumen. Produk substitusi yang mulai berkembang diantaranya adalah munculnya produk ayam goreng *crispy chicken strip* dan *chicken steak* yang dimana produk pangan tersebut di *fillet* dan diberi bumbu-bumbu khusus. Produk substitusi tersebut memberikan manfaat yang sama dengan produk ayam goreng *crispy* dengan keunggulan masing-masing, dan konsumen dapat memilih sesuai dengan harapan masing-masing.

E. Persaingan yang Kompetitif

Hasil penilaian rata-rata dan bobot yang diperoleh dari responden ahli sebesar 4.25 dan bobot 0.097. Nilai tersebut penting dilakukan sebagai peluang perusahaan yang diprioritaskan. Tingkat persaingan Quick Chicken Batu saat ini masih dikatakan persaingan yang sehat. Quick Chicken Batu serta resto-resto yang sejenis lain yang merupakan pesaing utamanya memiliki wilayah pemasaran yang berbeda sehingga tidak ada perebutan pasar antara masing-masing resto.

Persaingan yang terjadi merupakan persaingan yang kompetitif, namun dilain pihak dalam upaya pengembangan pasar, persaingan dapat menjadikan ancaman yang berarti jika terjadi perebutan pasar. Persaingan kompetitif yang terjadi antara Quick Chicken Batu dengan pesaing utamanya yaitu *California Fried Chicken* (CFC) adalah dalam usaha mendapatkan daerah pemasaran dan juga dalam memperoleh mitra perusahaan.

Persaingan yang kompetitif menggambarkan sifat dari hubungan persaingan antara perusahaan yang dominan di industri (Griffin, 2004). Persaingan terjadi antara Quick Chicken Batu dengan resto yang lainnya terjadi dengan memperebutkan pasar yang ada. Persaingan dapat muncul dengan memanfaatkan kekuatan produk masing-masing sebagai sarana yang diunggulkan. Selama ini, Quick Chicken Batu memiliki pasarnya sendiri tanpa merebut pasar dari resto lainnya sehingga persaingan yang terjadi dapat disebut sebagai persaingan yang sehat.

3. Faktor Lingkungan Operasi

A. Pelanggan

Pada variabel profil pelanggan tersebut responden ahli memberikan nilai rata-rata dan bobot sebesar 2.75 dan bobot 0.063. Nilai tersebut sebagai salah satu ancaman untuk perusahaan dalam pengembangannya. Pelanggan adalah konsumen tetap yang mengkonsumsi suatu produk. Pelanggan diperlukan selain sebagai konsumen juga untuk mengetahui selera maupun alasan mereka dalam mengkonsumsi produk yang ada. Loyalitas yang dimiliki pelanggan sangatlah penting bagi perusahaan. Penyusunan profil pelanggan merupakan peluang yang dapat dimanfaatkan perusahaan untuk mendapatkan informasi lebih tentang selera konsumen ataupun harapan konsumen selanjutnya. Melalui pelanggan dapat pula dikembangkan produk baru yang dapat meningkatkan laba perusahaan.

Pelanggan produk dari Quick Chicken Batu tersebut adalah konsumen yang tetap loyalitas terhadap produk resto tersebut. Pelanggan yang semakin menunjukkan ingin membeli produk pada Quick Chicken Batu dapat memberikan perkembangan pada perusahaan serta pengembangan.

Pelanggan tetap yang ingin produk dari resto tersebut selalu ingin memesan dengan jumlah yang lebih banyak yang seperti produk American penyet tersebut yang memiliki jumlah pelanggan yang lebih banyak dari pada produk lain. Pujiati (2009) mengemukakan bahwa mengetahui profil pelanggan merupakan hal yang sangat penting karena dari informasi profil pelanggan ini, perusahaan dapat mengenali segmen pasar seperti apa perkembangannya serta sampai seberapa besar keeratannya.

B. Sumber Daya Manusia

Hasil nilai rata-rata dan bobot yang diberikan oleh responden ahli sebesar 4.75 dan bobot 0.108. Nilai tersebut sangat penting diprioritaskan paling utama dan memiliki peluang agar perusahaan mampu berkembang serta meningkatkan sumber daya manusia. Sumber daya manusia merupakan hal yang paling penting dalam menjalankan suatu perusahaan. Quick Chicken Batu memiliki kemampuan dalam menarik dan mempertahankan karyawan yang handal. Dalam menjalankan kegiatannya, Quick Chicken Batu melaksanakan pelatihan karyawan selama 3 bulan sekali dengan mengikut sertakan pada program pelatihan yang dilaksanakan oleh pemerintah tanpa mengadakan pelatihan tersendiri dari dalam perusahaan. Berbagai program yang dilakukan pada Quick Chicken Batu untuk mengembangkan kinerja para karyawannya sebagai berikut:

1. Mengikuti sertakan semua karyawan dalam kegiatan seminar atau lokakarya dan pelatihan-pelatihan yang dilaksanakan dinas-dinas ataupun lembaga yang terkait.
2. Melaksanakan studi banding.
3. Memberikan penghargaan pada karyawan atau anggota yang berprestasi.

Pemerintah memberikan bantuan bagi Quick Chicken Batu dalam melaksanakan pelatihan karyawan melalui program yang ada. Program pelatihan karyawan yang dilaksanakan pemerintah diantaranya adalah tentang peningkatan SDM. Pelatihan tersebut ditujukan pada karyawan dimasing-masing bidang yang berbeda. Pearce dan Robinson (2008) mengemukakan bahwa, kemampuan dalam menarik dan

mempertahankan karyawan yang handal merupakan salah satu keberhasilan bagi perusahaan.

4.5 Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan

4.5.1 Kekuatan

Faktor kekuatan tersebut ditentukan dari hasil analisis serta hasil diskusi dengan pihak perusahaan. Berdasarkan hasil yang diperoleh maka faktor kekuatan yang dimiliki oleh Quick Chicken Batu adalah sebagai berikut:

1. Kesesuaian penetapan harga oleh perusahaan dengan pihak luar (konsumen, pemerintah, pemasok, distributor dan pesaing)

Harga yang ditetapkan oleh pihak Quick Chicken Batu telah disesuaikan dengan harga dari pemasok, konsumen, pemerintah dan distributor. Penetapan harga produk juga setara dengan harga produk sejenis dari pesaing.

2. Adanya pengumpulan, pencatatan, dan penganalisisan data yang sistematis mengenai berbagai persoalan yang terkait dengan pemasaran oleh perusahaan.

Perusahaan saat ini telah melakukan kegiatan pengumpulan, pencatatan, serta penganalisisan yang sistematis untuk suatu pengembangan Quick Chicken Batu agar mampu bersaing.

3. Kemampuan perusahaan dalam melakukan penilaian biaya, manfaat dan resiko yang terkait dengan keputusan pemasaran oleh perusahaan.

Quick Chicken Batu memiliki kemampuan dalam melakukan penilaian terhadap biaya, manfaat dan resiko yang terkait dengan kegiatan pemasaran. Hal tersebut sudah sistematis dampak dan resiko saat proses penggorengan ayam goreng *crispy* serta produk lainnya yang sejenis. Perusahaan sudah mampu mengatasi resiko kerusakan produk atau produk yang tidak layak untuk dikonsumsi.

4. Kemampuan dalam menentukan keputusan manajerial yang dilakukan untuk mengalokasikan dana pada berbagai macam aktiva.

Pengalokasian dana pada Quick Chicken Batu ditentukan secara terstruktur, sehingga Quick Chicken Batu memiliki

- kemampuan penentuan keputusan manajerial dalam pengalokasikan dana yang telah terencana.
5. Kelancaran proses produksi, kapasitas, persediaan, dan kualitas produk dalam perusahaan.
Proses produksi, kapasitas, persediaan, dan kualitas produk dalam perusahaan sangat perlu dilakukan dalam pengembangan suatu perusahaan, dimana Quick Chicken Batu telah melakukan berbagai perubahan macam produk yang bertujuan agar perusahaan mampu bersaing.
 6. Kesesuaian penempatan pekerja dengan kemampuannya.
Penempatan pekerja pada Quick Chicken Batu disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing pekerja.
 7. Pengadaan aktivitas perencanaan produk, seperti uji pemasaran, penyediaan layanan konsumen, penentuan pilihan produk.
Quick Chicken Batu selalu melakukan aktivitas perencanaan produk saat akhir tahun.
 8. Kelancaran saluran distribusi yang dimiliki perusahaan seperti penggudangan, kemudian mencapai wilayah penjualan, dan ketersediaan di pasar.
Saluran distribusi yang dimiliki Quick Chicken Batu selama ini tidak mengalami gangguan. Proses distribusi ayam goreng *crispy* tersebut juga tidak mengalami gangguan.
 9. Adanya upaya yang dilakukan perusahaan untuk memotivasi pekerjanya dengan tujuan pengembangan perusahaan.
Pemotivasian pekerja dilakukan agar karyawan yang bekerja pada Quick Chicken tersebut mampu menjadikan perusahaan lebih berkembang dan bersaing secara global.

4.5.2 Kelemahan

Faktor kelemahan tersebut dapat diketahui dari hasil analisis serta data hasil diskusi dengan pihak perusahaan. Berdasarkan hasil yang diperoleh maka faktor kelemahan dimiliki oleh Quick Chicken Batu adalah sebagai berikut:

1. Belum sesuainya perencanaan jangka panjang maupun jangka pendek yang dilakukan untuk pengembangan perusahaan. Namun, dalam perwujudannya masih

mengalami hambatan. Salah satu hambatan yang sering muncul adalah terjadi kekurangan modal pada saat pelaksanaan.

2. Kurangnya pengadaan survei dan analisa konsumen untuk penentuan strategi pengembangan yang dilakukan perusahaan.

Quick Chicken Batu dalam menjalankan usahanya belum melaksanakan survei maupun analisa konsumen yang penting untuk mengetahui karakteristik konsumen maupun pasar yang dihadapi.

3. Belum adanya fungsi badan litbang yang mendukung perencanaan pengembangan perusahaan.

Quick Chicken Batu belum memiliki badan penelitian dan pengembangan terhadap produk yang mereka miliki. Selama ini pengembangan hanya berasal dari ide personal karyawan dan Kepala unit.

4. Kurangnya penentuan keputusan manajerial yang dilakukan untuk mencari sumber modal.

Penentuan keputusan manajerial yang dilakukan untuk mencari sumber modal sangat kurang dari pihak Quick Chicken Batu, dimana perusahaan kurang begitu bekerja sama dengan berbagi bank yang ada untuk suatu pengembangan perusahaan.

5. Belum sesuainya perencanaan jangka panjang maupun jangka pendek yang dilakukan oleh perusahaan dengan kegiatan berjalan.

Quick Chicken Batu dalam perencanaan jangka panjang maupun jangka pendek belum sesuai, dikarenakan perusahaan masih terhambat dengan modal yang tersedia.

6. Kurangnya pengadaan aktivitas pemasaran, promosi penjualan, dan pemasangan iklan yang dilakukan perusahaan.

Aktivitas pemasaran seperti promosi dan pemasangan iklan belum dilaksanakan oleh Quick Chicken Batu. Perusahaan pernah mengikuti kegiatan pameran yang dilaksanakan oleh pemerintah namun hal tersebut sangat jarang dilaksanakan.

7. Kurangnya peranan sistem informasi manajemen dalam perusahaan yang dapat mengumpulkan mengkodekan,

menyimpan, mensintesis, dan menyajikan informasi dalam perusahaan.

Peranan sistem informasi manajemen pada Quick Chicken Batu masih belum maksimal, hal ini tersebut dikarenakan data yang diperoleh tidak sepenuhnya dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam perencanaan selanjutnya.

8. Belum adanya penjelasan dalam tugas dan wewenang setiap anggota untuk pengembangan perusahaan. Perusahaan memiliki penjelasan dalam tugas dan wewenang setiap anggota untuk pengembangan. Pihak Quick Chicken Batu belum maksimal dalam menjalankan tersebut dan masih belu terstruktur dengan baik.

4.6 Identifikasi peluang dan Ancaman

4.6.1 Peluang

Faktor peluang tersebut dapat diketahui dari hasil analisis serta dari hasil diskusi dengan pihak perusahaan. Berdasarkan hasil yang diperoleh maka faktor peluang yang dimiliki oleh Quick Chicken Batu adalah sebagai berikut:

1. Adanya perubahan hukum dan undang-undang pemeritahan tentang pengembangan perusahaan. Perubahan hukum dan undang-undang dari pemerintahan memberikan dampak positif dalam pengembangan perusahaan agar mendapatkan kemampuan bersaing dengan produk-produk asing.
2. Munculnya pengaruh perkembangan perekonomian Negara (tingginya nilai tukar rupiah). Peluang munculnya pengaruh perkembangan perekonomian Negara berdampak positif dalam pengembangan perusahaan yang mampu bersaing dengan perusahaan lain dengan produk yang sejenis.
3. Adanya harga yang ditetapkan oleh pemasok. Peluang harga yang ditetapkan pemasok memberikan pendapatan yang cukup karena peningkatan harga dan produk tetap memiliki kualitas baik serta loyalitas konsumen terhadap Quick Chicken Batu tersebut.
4. Melaksanakan penyusunan profil pelanggan untuk pengembangan perusahaan.

Melaksanakan penyusunan profil pelanggan dilakukan perusahaan agar memberikan loyalitasnya dan mampu memberikan dampak positif terhadap perusahaan demi mengembangkan perusahaan.

5. Peranan banyaknya jumlah kreditor.
Kreditor ataupun mitra keuangan yang jumlahnya mencukupi dapat dimanfaatkan sebagai peluang peminjaman modal agar tidak terjadi kehabisan modal selama perwujudan perencanaan.
6. Munculnya produk substitusi terhadap usaha pengembangan perusahaan.
Quick Chicken Batu tersebut dapat memunculkan produk substitusi tersebut demi memperbanyak penjualan produk dalam usaha dan mengembangkan apapun tentang Quick Chicken Batu tersebut.
7. Adanya peranan harga oleh pembeli terhadap penentuan harga bagi perusahaan.
Peranan harga oleh pembeli terhadap penentuan harga tersebut dimanfaatkan sebagai peluang pendapatan yang lebih dari perusahaan dan perkembangan perusahaan.

4.6.2 Ancaman

Faktor ancaman tersebut dapat diketahui dari hasil analisis serta dari hasil diskusi dengan pihak perusahaan. Berdasarkan hasil yang diperoleh maka faktor ancaman yang dimiliki oleh Quick Chicken Batu adalah sebagai berikut:

1. Munculnya kepercayaan, penilaian, sikap, opini dan gaya hidup konsumen yang bersifat negatif terhadap pengembangan perusahaan.
Munculnya kepercayaan tersebut dapat memberikan dampak ancaman perusahaan dikarenakan dari perilaku konsumen tersebut mempengaruhi konsumen yang lainnya dengan hal yang negatif.
2. Munculnya pendatang baru bagi usaha pengembangan perusahaan.
Pendatang baru sering menjadi ancaman bagi perusahaan yang telah lama ada. Pendatang baru tersebut biasanya menawarkan produk sejenis ataupun yang memiliki kualitas lebih tinggi.

3. Pengaruh penggunaan teknologi terkini dalam pengembangan perusahaan.
Penggunaan teknologi yang terlalu canggih mengakibatkan disalah artikan dengan hal negatif yang berdampak pada perkembangan perusahaan.
4. Tingginya hubungan timbal balik.
Hubungan timbal balik pada Quick Chicken Batu tersebut menjadikan ancaman yang dapat mempengaruhi kualitas manajemen pada perusahaan tersebut.
5. Kompetisi yang terjadi antara perusahaan dengan pesaing produk sejenis.
Persaingan terhadap produk sejenis sering menjadikan ancaman bagi perusahaan. Produk yang ditawarkan oleh pesaing dapat memiliki nilai yang lebih tinggi sehingga perusahaan harus terus berkompetisi untuk menyamakan atau mengungguli produk pesaing.
6. Perubahan perusahaan dalam menarik dan mempertahankan karyawan yang handal.
Perusahaan dalam menarik dan mempertahankan karyawan yang handal berdampak pada tidak ada pengembangan kinerja dan perusahaan itu sendiri serta manajemen yang tetap yang tidak mampu bersaing.

4.7 Perumusan Alternatif Strategi

4.7.1 Matriks IFE

Analisis lingkungan *Internal Factor Evaluation* (IFE) dilakukan dengan melaksanakan penilaian faktor-faktor internal perusahaan sebagai faktor kekuatan maupun kelemahan dari perusahaan tersebut. Setelah dilakukan pengisian kuesioner oleh responden ahli maka dilakukan perhitungan bobot dengan menggunakan rumus. Faktor-faktor kekuatan dan kelemahan kemudian diberikan nilai rating kembali oleh responden ahli. Pemberian rating bertujuan untuk menunjukkan apakah masing-masing faktor merupakan faktor yang kuat atau lemah bagi perusahaan. Setelah diperoleh hasil bobot dan rating dari setiap faktor, maka dilakukan perhitungan nilai skor dengan mengalikan antara bobot dan rating. Berdasarkan hasil pembobotan serta perhitungan menggunakan matriks *IFE* dapat diketahui bahwa total skor yang didapat dari matriks *IFE*

adalah 3.032. Total skor tersebut menunjukkan bahwa perusahaan terletak pada posisi yang kuat. Hasil perkalian bobot dan rating matriks *IFE* kekuatan dan kelemahan terdapat pada tabel 4.5.

Tabel 4.5 Hasil perkalian bobot dan rating *IFE*

No	Faktor Internal (Kekuatan)	Hasil bobot x rating	Faktor Internal (Kelemahan)	Hasil bobot x rating
1.	Kesesuaian penetapan harga oleh perusahaan.	0.180	Belum sesuai perencanaan jangka panjang maupun pendek.	0.120
2.	Adanya pengumpulan pencatatan dan penganalisisan data.	0.210	Kurangnya pengadaan survey dan analisa konsumen.	0.120
3.	Kemampuan perusahaan dalam melakukan penilaian biaya, manfaat resiko.	0.195	Belum adanya fungsi badang litbang.	0.144
4.	Kemampuan dalam menentukan keputusan manajerial	0.210	Kurangnya penentuan keputusan manajerial yang dilakukan untuk mencari sumber modal.	0.156
5.	Kelancaran proses produksi, kapasitas, persediaan dan kualitas produk.	0.208	Belum sesuai perencanaan jangka panjang maupun jangka pendek yang dilakukan oleh perusahaan	0.154

Tabel 4.5 Hasil perkalian bobot dan rating *IFE* (Lanjutan)

			dengan kegiatan yang berjalan.	
6.	Sesuai penempatan pekerja dengan kemampuannya.	0.024	Kurangnya pengadaan aktivitas pemasaran, promosi penjualan dan pemasangan iklan.	0.112
7.	Pengadaan aktivitas perencanaan produk.	0.204	Kurangnya peranan sistem informasi manajemen dalam perusahaan.	0.126
8.	Kelancaran saluran distribusi yang dimiliki perusahaan.	0.221	Belum adanya penjelasan dalam tugas dan wewenang.	0.180
9.	Adanya upaya yang dilakukan perusahaan untuk memotivasi pekerjanya.	0.288		
		Total 1.920		Total 1.112

Sumber: Data primer diolah (2014)

Berdasarkan tabel hasil pemberian rating matriks *IFE* oleh responden ahli, dapat disimpulkan bahwa faktor internal kekuatan pada perusahaan terdapat pada adanya upaya yang dilakukan perusahaan untuk memotivasi pekerjanya dengan nilai sebesar 0.288. Pada faktor internal kelemahan

perusahaan, responden ahli telah memberikan rating sebesar 0.112, dimana perusahaan masih kurangnya dalam pengadaan aktivitas pemasaran, promosi penjualan dan pemasangan iklan. Hasil perhitungan pembobotan dan pemberian rating dapat dilihat pada Lampiran 4.

4.7.2 Matriks EFE

Analisis matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE) merupakan hasil identifikasi faktor eksternal Quick Chicken Batu. Faktor eksternal tersebut kemudian dibobotkan dan dikelompokkan menjadi faktor peluang maupun ancaman yang dimiliki oleh perusahaan berdasarkan dengan pertimbangan responden ahli. Pembobotan dilakukan dengan menggunakan penilaian responden ahli kemudian dihitung menggunakan rumus. Setelah dilakukan pembobotan maka dilakukan penilaian terhadap rating masing-masing faktor dan hasil keseluruhan skor dijumlahkan. Hasil perkalian bobot dan rating matriks EFE peluang dan ancaman terdapat pada tabel 4.6.

Tabel 4.6 Hasil perkalian bobot dan rating EFE

No	Faktor Eksternal (Peluang)	Hasil bobot x rating	Faktor Eksternal (Ancaman)	Hasil bobot x rating
1.	Adanya perubahan hukum dan undang-undang pemerintahan tentang pengembangan perusahaan.	0.114	Munculnya kepercayaan, penilaian, sikap, opini dan gaya hidup konsumen yang bersifat negatif.	0.140
2.	Munculnya pengaruh perkembangan perekonomian Negara (tingginya nilai tukar rupiah).	0.124	Munculnya pendatang baru bagi pengembangan perusahaan.	0.149

Tabel 4.6 Hasil perkalian bobot dan rating *EFE* (Lanjutan)

3.	Adanya harga yang ditetapkan oleh pemasok.	0.140	Pengaruh penggunaan teknologi terkini.	0.182
4.	Melaksanakan penyusunan profil pelanggan.	0.171	Tingginya hubungan timbal balik yang terjadi antara perusahaan dengan lingkungan sekitar perusahaan.	0.159
5.	Peranan banyaknya jumlah kreditor dan usaha.	0.217	Kompetisi yang terjadi antara perusahaan dengan pesaing produk sejenis.	0.243
6.	Munculnya produk substitusi.	0.153	Perubahan perusahaan dalam menarik dan mempertahankan karyawan yang handal.	0.162
7.	Adanya penawaran harga oleh pembeli terhadap penentuan harga.	0.185		
			Total	Total
			1.103	1.035

Sumber: Data primer diolah (2014)

Berdasarkan hasil tabel diatas bahwa didapatkan hasil perkalian bobot dan rating yang menggunakan matriks *EFE* sebesar 2.138. Nilai tersebut didapat dimana hasil penjumlahan matriks *EFE* peluang dan matriks *EFE* ancaman. Dengan total

nilai tersebut menunjukkan bahwa perusahaan terletak pada posisi yang kuat. Pada tabel diatas dapat disimpulkan responden ahli telah memberikan rating pada matriks *EFE* peluang. Dimana perusahaan memiliki peluang dalam memperankan banyaknya jumlah kreditor dalam usaha pengembangan perusahaan dengan nilai 0.217. Pada matriks *EFE* ancaman yang muncul di perusahaan adalah munculnya kepercayaan, penilaian, sikap, opini dan gaya hidup konsumen yang bersifat negatif yang memiliki nilai sebesar 0.140. Hasil perhitungan pemberian bobot dan rating faktor eksternal peluang dan ancaman Quick Chicken Batu dapat dilihat pada Lampiran 5.

4.7.3 Matriks *Internal Eksternal* (IE)

	Baik 3,00-4,00	Rata-rata 2,00-2,99	Lemah 1,00-1,99
Baik 3,00-4,00	I	II	III
Rata-rata 2,00-2,99	IV (<i>IFE 3.032</i>) (<i>EFE 2.138</i>) (<i>Grow and build strategy</i>)	V	VI
Lemah 1,00-1,99	VII	VIII	IX

Gambar 4.3 Matriks *Internal Eksternal* (IE)
(Sumber: Data primer diolah)

Hasil yang diperoleh dari total skor matriks *IFE* dan *EFE* dapat digunakan untuk menyusun matriks *Internal Eksternal* (IE). Matriks *IE* yang menunjukkan posisi perusahaan saat ini dapat dikategorikan pada kuadran IV *grow and build strategy*. Pada perhitungan nilai rata-rata matriks *IFE* adalah sebesar 3.032 dan rata-rata nilai matriks *EFE* sebesar 2.138 dapat dilihat pada Gambar 4.3. Pada kuadran IV tersebut perusahaan diposisi membutuhkan strategi untuk dapat tumbuh lebih baik dan juga dapat mengembangkan perusahaan menjadi lebih baik. Strategi yang dapat diterapkan pada perusahaan tersebut

adalah intensif, integratif, dan konsentrasi dalam pengembangan perusahaan. Pada strategi intensif terdiri dari tiga strategi utama yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk, sedangkan strategi integratif terdiri dari strategi integrasi ke belakang, ke depan dan horizontal (Dwiastuti, 2008). Strategi konsentrasi merupakan strategi pertumbuhan dimana perusahaan memusatkan lini bisnis utamanya dan mencari cara untuk mencapai sasaran pertumbuhan melalui peningkatan level operasi dalam bisnis utamanya (Kuncoro, 2006).

Posisi Quick Chicken Batu berdasarkan matriks *Internal Eksternal* (IE) diketahui bahwa Quick Chicken Batu memiliki kondisi internal yang baik serta kondisi eksternal rata-rata. Suyanto (2007) mengemukakan bahwa, keunggulan strategis perusahaan diketahui berdasarkan pengamatan kombinasi yang berbeda dari asset, ketrampilan, kemampuan, baik yang berwujud maupun tidak yang terdapat dalam lingkungan internal. Kondisi internal Quick Chicken Batu yang baik adalah berdasarkan kekuatan utamanya yaitu dari pemotivasian pekerja, menentukan keputusan manajerial, pengumpulan pencatatan dan penganalisisan data yang sistematis, serta kelancaran proses produksi. Kekuatan internal Quick Chicken Batu ini merupakan pendukung dalam mendapatkan posisi internal yang baik meskipun terdapat kelemahan yang juga dimiliki Quick Chicken Batu, kelemahan tersebut mempengaruhi perusahaan namun kegiatan operasional dapat tetap berjalan dengan baik.

Posisi eksternal pada kondisi rata-rata tersebut disebabkan karena pengaruh faktor eksternal perusahaan cukup kuat. Faktor-faktor yang berpengaruh cukup kuat tersebut diantaranya adalah perubahan perusahaan dalam menarik dan mempertahankan karyawan yang handal, kompetisi dengan perusahaan dan produk sejenis, hubungan timbal balik, pengaruh penggunaan teknologi terkini, munculnya pendatang baru, dan munculnya kepercayaan dan opini yang bersifat negatif. Ancaman yang dihadapi perusahaan tersebut memberikan pengaruh yang cukup kuat sehingga perusahaan secara eksternal saat ini berada pada posisi rata-rata. Mulyadi (2007) mengemukakan bahwa, matriks IE digunakan untuk

mengetahui kondisi perusahaan saat ini dan didasarkan pada dua dimensi kunci faktor internal dan eksternal.

4.7.4 Matriks SWOT

Berdasarkan hasil analisis terhadap faktor internal dan eksternal Quick Chicken Batu maka dapat disusun alternatif strategi. Alternatif strategi tersebut disusun melalui matriks SWOT. Matriks SWOT dapat dilihat pada Lampiran 2. Hasil dari analisis matriks SWOT adalah adanya delapan alternatif strategi pengembangan, yaitu:

1. Strategi *Strength Opportunity* (SO) adalah strategi yang disusun menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Strategi SO pada Quick Chicken Batu dapat dirumuskan sebagai berikut:
 - a. Strategi eksploitasi pasar dan produk (meningkatkan penjualan produk di pasar saat ini), peningkatan penjualan tersebut dilakukan dengan menggunakan iklan agar konsumen dapat meningkatkan penggunaan produknya, atau dengan cara mengikuti kegiatan seperti pameran untuk lebih menarik minat konsumen. Kuncoro (2006) mengemukakan bahwa pilihan penggunaan pasar produk menggambarkan usaha perusahaan untuk meningkatkan penjualan produk di pasar yang ada saat ini.
 - b. Pemanfaatan teknologi terkini dapat digunakan untuk peningkatan kualitas pada perusahaan. Peningkatan tersebut tidak hanya pada teknologi pengolahan saja namun juga pada teknologi informasi perusahaan. Pemanfaatan teknologi terkini seperti internet dan juga perangkat lunak pendukung dapat digunakan untuk alat analisis dan juga pemasaran. David (2010) mengemukakan pemanfaatan teknologi memiliki dampak yang dramatis terhadap organisasi.
2. Strategi *Weakness Opportunity* (WO) adalah strategi yang disusun dengan meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang. Strategi WO pada Quick Chicken Batu adalah sebagai berikut:
 - a. Strategi penetrasi pasar dilakukan untuk meningkatkan *market share* dari produk yang ada. Penetrasi pasar

dapat dilakukan dengan menambah tenaga penjualan, biaya iklan, *survey* konsumen, serta peningkatan promosi yang lainnya. Strategi penetrasi pasar mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar (David, 2010).

- b. Peninjauan kembali terhadap sistem manajemen untuk memperbaiki perusahaan, seperti perbaikan terhadap sistem informasi manajemen perusahaan, serta yang berhubungan dengan karyawan yang ada pada perusahaan. Perusahaan yang mendapatkan pendapatan rendah memerlukan perbaikan manajemen untuk mendapatkan laba yang lebih baik dalam jumlah yang signifikan (Home dan Wachowicz, 2007).
3. Strategi *Strength Threat* (ST) adalah strategi yang disusun dengan memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Strategi ST pada Quick Chicken Batu adalah sebagai berikut:
 - a. Diversifikasi produk (diversifikasi konsentrik) dengan menciptakan produk baru yang masih berhubungan dengan produk utama dan memasarkannya pada pasar yang baru. Kuncoro (2006) mengemukakan bahwa, strategi diversifikasi merupakan strategi pertumbuhan dimana perusahaan memperluas operasionalnya. Strategi diversifikasi konsentrik masih berkaitan dengan suatu cara pada operasional perusahaan yang masih berlangsung.
 - b. Pengembangan produk disini masih berhubungan dengan diversifikasi produk, namun produk baru yang dikembangkan dari produk utama tersebut dipasarkan pada konsumen yang telah ada. Pengembangan produk dilakukan dengan mengembangkan produk yang telah ada dan memasarkannya pada pasar yang telah ada saat ini (Kuncoro, 2006).
 4. Strategi *Weakness Threat* (WT) adalah strategi yang disusun dengan meminimalkan kelemahan untuk menghadapi ancaman. Strategi WT pada Quick Chicken Batu adalah sebagai berikut:

- a. Pelaksanaan pelatihan karyawan secara rutin oleh perusahaan penting untuk dilakukan menjaga agar produktivitas karyawan tetap terjaga, juga untuk menambah kemampuan karyawan sehingga proses produksi dapat terus berjalan lancar, selain itu juga dapat dilakukan pemotivasian pada saat pelatihan karyawan. Proses pelatihan penting dilaksanakan agar sumber daya manusia lebih produktif sehingga menunjang tujuan pencapaian organisasi (Soegoto, 2009).
- b. Penyusunan badan litbang pada perusahaan. Badan litbang penting diwujudkan dalam perusahaan untuk dapat membantu perusahaan melakukan inovasi maupun pengembangan-pengembangan baik dalam dan pemasaran produk maupun pengembangan produk. Perusahaan yang menjalankan strategi pengembangan perlu memiliki orientasi badan litbang yang kuat (David, 2010).

4.7.5 Pemilihan Alternatif Strategi

Tahapan terakhir dalam analisa perencanaan strategi pengembangan pada Quick Chicken Batu adalah pemilihan strategi yang sesuai dan dapat dijalankan oleh pihak perusahaan. *QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)* dengan memberikan nilai *AS (Attractiveness Score)* yang bagaimana tingkat pengaruh suatu faktor kunci terhadap alternatif strategi tertentu. Hasil dari bobot matriks dikalikan *AS* diperoleh nilai *Total Attractiveness Score (TAS)* (Ginting, 2006). Keistimewaan dari strategi yang menggunakan *QSPM* adalah rangkaian strategi-strateginya dapat diamati secara berurutan atau bersamaan. Pada *QSPM* tersebut dapat mendorong para penyusun strategi untuk memasukkan faktor-faktor eksternal maupun internal yang relevan ke dalam proses keputusan (David, 2010). Hasil dari matriks *QSPM* dapat dilihat pada tabel 4.3.

Tabel 4.7 Hasil Matriks QSPM

No	Alternatif Strategi	Total TAS	Peringkat
1	Strategi eksploitasi pasar dan produk (meningkatkan penjualan produk di pasar saat ini).	6,40	VI
2	Penggunaan peralatan atau teknologi teknisi untuk peningkatan kualitas.	6,21	VII
3	Strategi penetrasi pasar.	6,78	I
4	Peninjauan kembali terhadap sistem manajemen perusahaan.	6,74	II
5	Diversifikasi produk.	6,43	IV
6	Pengembangan produk.	6,41	V
7	Pelaksanaan pelatihan karyawan secara rutin oleh perusahaan	6,72	III
8	Penyusunan badan litbang pada perusahaan.	5,87	VIII

Sumber: Data primer diolah (2014)

Pada saat ini perusahaan Quick Chicken Batu telah mampu berdiri selama 5 tahun, perusahaan tersebut telah melakukan berbagai pemasaran serta pengembangan agar mampu bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis. Kondisi perusahaan saat ini telah banyak dikenal atau diminati oleh konsumen, kompetitor utama dari Quick Chicken Batu tersebut adalah *CFC* yang dimana perusahaan tersebut sudah bertaraf internasional. Quick Chicken Batu tersebut saat ini mengalami sedikit penurunan yang dikarenakan banyak kompetitor yang melakukan pemasaran serta pengembangan pada perusahaan lebih cepat dalam memikat konsumen. Pada hasil kuesioner responden ahli tentang pemilihan alternatif strategi menunjukkan tentang alternatif strategi yang paling diminati oleh responden ahli. Alternatif strategi dengan nilai TAS tertinggi merupakan strategi yang perlu dilaksanakan terlebih dahulu oleh perusahaan. Hasil kuesioner menunjukkan bahwa nilai TAS tertinggi adalah strategi penetrasi pasar. Responden ahli memilih alternatif strategi penetrasi pasar tersebut menganggap bahwa perusahaan harus meningkatkan *market*

share dari produk yang ada, seperti melakukan menambah tenaga penjualan, biaya iklan, survei konsumen, serta peningkatan promosi yang lainnya yang dapat memberikan dampak positif terhadap pengembangan perusahaan. Perusahaan telah memberikan inovasi produk yang tidak ada di perusahaan lain dengan produk sejenis seperti *chicken strip* dan *chicken steak*. Produk tersebut menjadi unggulan dari perusahaan tersebut yang bertujuan untuk meningkatkan pengembangan produk dan bersaing merebut pasar. Pada Quick Chicken Batu tersebut masih kurangnya *interior/wallpaper* pada tampilan agar terkesan menarik, *neon box*, harga penjualan rendah, dan service pelayanan kurang. Dengan meningkatkan *market share* tersebut perusahaan dituntut mampu melakukan perubahan dari product, place, promotion, price yang bertujuan pengembangan perusahaan. Home dan Wachowicz (2007) mengemukakan bahwa, perusahaan yang ingin mampu bersaing dengan perusahaan lain serta mendapatkan loyalitas dari konsumen dilakukan berbagai proses pemasaran yang dapat mengembangkan perusahaan dengan melalui berbagai strategi pemasaran yang ada.

Tabel 4.8 Strategi Penetrasi Perusahaan

KONDISI PERUSAHAAN	REKOMENDASI PENGEMBANGAN PERUSAHAAN KEDEPAN
(Tampilan interior/wallpaper kurang menarik)	Pihak Quick Chicken Batu akan membenahi bagian <i>interior</i> yang kurang baik agar konsumen dapat memiliki kesan yang baik dan professional untuk perusahaan, dengan memberikan penerangan lampu yang jelas serta gambar-gambar di dinding yang akan terkesan terhadap konsumen yang melihatnya.
(Neon box Quick Chicken yang perlu dibenahi)	Pemberian <i>neon box</i> pada Quick Chicken Batu ini kedepannya agar tampilannya terkesan mewah dan memiliki potensi bersaing dengan kompetitor lainnya serta memberikan dampak positif terhadap konsumen yang melihatnya.

Tabel 4.8 Strategi Penetrasi Perusahaan (Lanjutan)

(Harga penjualan rendah)	Produk di Quick Chicken batu ini relatif murah, yang bertujuan agar mendapatkan profit lebih. Perusahaan akan mengembangkan produk yang mampu bersaing serta kualitas produk yang unggulan dan meningkatkan harga jual pada pangsa pasar yang ada.
(Service kurang)	Perusahaan akan meningkatkan SDM demi perkembangan usahanya yang professional dengan melakukan <i>training centre</i> , mengikuti kegiatan seminar serta melakukan pencatatan hasil kinerja dan di evaluasi.
(Kualitas produk kurang bersaing dengan <i>competitor CFC</i>)	Quick Chicken Batu telah menginovasi produk baru yang tidak ada pada kompetitor lainnya seperti produk Chicken Strip, Chicken Steak dan American penyet. Pada saat ini produk tersebut bisa diterima konsumen dan memiliki tingkat keminatan yang cukup tinggi terhadap produk tersebut.
(Tenaga berkurang)	Adanya pengurangan tenaga kerja tersebut dapat dilakukan dengan pembenahan seluruhnya terhadap perusahaan dan akan dilakukan perekrutan dari kalangan SMK yang khusus terhadap tata boga dan produksi makanan.
(Kurangya memahami pangsa pasar dan pengembangan promosi)	Perusahaan akan memberikan promosi besar-besaran yang nantinya agar konsumen berminat dengan dilakukan promosi lewat web, koran, media elektronik serta dilakukan pemberian bonus jika pembelian produk Quick Chicken Batu dalam jumlah yang banyak.

Sumber: Data primer diolah (2014)

Alternatif strategi yang kedua yang memiliki nilai tertinggi adalah tentang peninjauan kembali terhadap sistem manajemen perusahaan. Alternatif strategi tersebut perlu dilakukan karena Quick Chicken Batu dianggap memerlukan perbaikan terlebih dahulu terhadap manajemen yang ada kemudian melaksanakan strategi yang lainnya. Perusahaan yang mendapatkan pendapatan yang rendah dan belum mampu bersaing secara besar memerlukan perbaikan manajemen untuk mendapatkan laba yang lebih baik dalam jumlah yang signifikan (Kuncoro, 2006). Alternatif strategi TAS yang memiliki nilai terkecil adalah penyusunan badan litbang pada perusahaan. Perusahaan beranggapan bahwa penyusunan badan litbang pada perusahaan penting diwujudkan dalam perusahaan untuk dapat membantu perusahaan melakukan inovasi maupun pengembangan-pengembangan baik dalam hal pemasaran produk maupun pengembangan perusahaan. David (2010) mengemukakan bahwa dengan adanya penyusunan badan litbang tersebut perusahaan mampu memberikan dampak positif dalam pengembangan perusahaan serta hal dalam pemasaran produk juga.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



BAB 5 PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Dari hasil pembahasan tentang Perencanaan Strategi Pemasaran pada Quick Chicken Batu maka dapat diambil kesimpulan :

1. Perumusan strategi pengembangan Quick Chicken Batu dilakukan dengan menganalisis faktor internal dan eksternal Quick Chicken Batu untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.
2. Quick Chicken Batu saat ini yaitu dalam posisi yang baik dan strategi yang dapat diterapkan adalah *grow and build strategy* yang menggunakan metode *QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)*
3. Peninjauan kembali terhadap sistem manajemen perusahaan, pelaksanaan pelatihan karyawan secara rutin oleh perusahaan, diversifikasi produk, pengembangan produk, strategi eksploitasi pasar, penggunaan peralatan atau teknologi terkini untuk meningkatkan kualitas, dan penyusunan badan litbang.

5.2 Saran

Untuk pengembangan lebih lanjut maka penulis memberikan saran yang sangat bermanfaat dan dapat membantu perencanaan strategi pemasaran pada Quick Chicken Batu sebagai berikut :

1. Quick Chicken Batu diharapkan meningkatkan tenaga penjualan, iklan, serta promosi terhadap konsumen yang berdampak positif terhadap Quick Chicken Batu.
2. Peneliti selanjutnya dapat mengembangkan strategi pemasaran yang mempertimbangkan aspek *people, proses, physical evidence* agar peneliti mampu mengembangkan tentang bauran pemasaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, B. 2004. **Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa**. Cetakan Keenam. Alfabeta. Bandung.
- Andreani, F. 2007. **Experiential Marketing (Sebuah Pendekatan Pemasaran)**. Jurnal Manajemen Pemasaran. 2(1). 91-120
- Arafat, W. 2005. **The Real Power Of Marketing Audit**. Gramedia. Jakarta.
- Arikunto, S. 2006. **Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik**. Ed Revisi VI. Penerbit PT Rineka Cipta. Jakarta.
- Assauri, S. 2004. **Manajemen Produksi & Operasi**. Edisi Revisi. LPPE-UI. Jakarta.
- Boyd, H. 2005. **Manajemen Pemasaran Suatu Pendekatan Strategik dengan Orientasi Global**. Erlangga. Jakarta.
- Carthy E., J. 2005. **Manajemen Operasi atau Produksi Modern**. (Diterjemahkan oleh Agus Maulana). Binarupa Aksara. Jakarta.
- Cenadi, C. 2007. **Peranan Desain Kemasan Dalam Dunia Pemasaran**. Universitas Kristen Petra : NIRMANA (2)1.
- Dahmiri. 2009. **Pengaruh Bauran Penjualan Eceran (Retailing Mix) Terhadap Citra Department Store**. Jurnal Manajemen Pemasaran Modern 1(1). 7-18.
- David, F. R. 2004. **Manajemen Strategi**. Konsep-Konsep. Edisi Sembilan. Indeks. Jakarta.
- _____, F. R. 2006. **Konsep Manajemen Strategis: Edisi 10 (Buku 1)**. Salemba Empat, Jakarta.

_____, F. R. 2009. **Manajemen Strategis**. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.

Dudiagnoviani, Y. 2009. **Analisis Strategi Pengembangan Usaha Tani Beras Organik Kelompok Tani Cibereum Jempol (Studi Kasus : Kelurahan Mulyaharja, Kecamatan Bogor Selatan, Kota Bogor)**. Skripsi pada Departemen Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Manajemen. Institut Pertanian Bogor. Bogor.

Fitriah, W. 2003. **Analisis Nilai Tambah dan Pemasaran Agroindustri Pudak pada Skala Rumah Tangga di Desa Sukodono Kecamatan Gresik Kabupaten Gresik**, Skripsi FP-UB. Malang.

Gumilar, I. 2007. **Metode Riset untuk Bisnis dan Manajemen**. Utama. Universitas Widyagama. Bandung.

Gusman, R. 2009. **Analisis Strategi Pemasaran Jasa pada Lido Lakes Resort dan Conference**. Skripsi pada Departemen Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Manajemen. Institut Pertanian Bogor. Bogor.

Hahn, W dan Powers, T. 2004. ***The Impact of Planning Sophistication and Implementation on Firm Performance***. *The journal of Business and Economic Studies*, 5(1).

Hariyadi, P. 2010. **Penguatan Industri Penghasil Nilai Tambah Berbasis Potensi Lokal (Peranan Teknologi Pangan Untuk Kemandirian Pangan)**. *Jurnal Pangan*, Vol 19 No. 4 Desember 2010: 295-301.

Iswanti, S. F. 2009. **Analisis Strategi Bersaing Gula Rafinasi (Studi PT Jawamanis Raftinasi Banten-Cilegon)**. Skripsi Fakultas Ekonomi dan Manajemen. Institut Pertanian Bogor.

Iswanti, I. P. 2010. **Analisis Pengaruh Kualitas Produk, Kualitas Layanan, Harga dan Tempat Terhadap Keputusan Pembelian.** Fakultas Ekonomi. Universitas Diponegoro Semarang.

Kasim, S.N. Sirajuddin, S.N. dan Irmayani. 2011. **Strategi Pengembangan Usaha Sapi Perah di Kabupaten Enrekang.** Jurnal Agrobisnis. 5(3). 81-97.

Kotler, P. 2003. **Manajemen Pemasaran.** Edisi Millenium. PT Prenhalindo, Jakarta.

_____, P. 2004. **Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi, dan Control.** Jilid 1. PT. Prehallindo. Jakarta.

_____, P. 2005. **Manajemen Pemasaran Industri,** Jilid 1 dan 2: PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta.

_____, P. 2007. **Prinsip-prinsip Pemasaran Internal (12th).** Erlangga. Jakarta.

_____, dan Keller Lake K. 2007. **Manajemen Pemasaran.** Edisi 12: PT Indeks. Jakarta.

Kountur, R. 2004. **Metode Penelitian untuk penulisan Skripsi dan Thesis.** Jakarta: Penerbit PPM.

Kurniawati, T dan Sari, D.K. 2009. **Analisis dan Pilihan Strategi: Membangun Eksistensi Perusahaan di Masa Krisis.** Jurnal Ekonomi Bisnis. 14(3). 179-190.

Lupiyadi dan Hamdani, R.A. 2009. **Manajemen Pemasaran Jasa.** Salemba Empat. Jakarta.

Machfoedz, M. 2005. **Pengantar Pemasaran Modern.** UPP AMP. YPKN. Yogyakarta.

Mahmud, Z. 2005. **Prospek dan Arah Pengembangan Agribisnis Kelapa. Badan Penelitian dan Pengembangan Pertanian.** Departemen Pertanian 2005. Hal 1-38.

Malaihollo, J. 2007. **Perilaku Konsumen terhadap Keputusan Membeli Produk Air Minum dalam Kemasan.** Skripsi Program Sarjana (S1) pada Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Indonesia.

Muhaimin, A. 2005. **Penelitian Kependidikan Prosedur dan Strategi.** Bandung: Angkasa.

Muliaharty, M. 2007. **Analisis Strategi Perusahaan pada PT Reasuransi Nasional Indonesia. Skripsi pada Departemen Manajemen.** Fakultas Ekonomi dan Manajemen. Institut Pertanian Bogor. Bogor.

Mustafid dan Gunawan. 2008. **Pengaruh Atribut Produk Terhadap Keputusan Pembelian Kripik Pisang “Kenali”.** Jurnal Bisnis dan Manajemen. 4(2).

Mustaniroh, S. A, Astuti, R. dan Widyaningtiyas, D. 2006. **Analisis Persepsi Konsumen Tentang Atribut Produk yang Mempengaruhi Keputusan tentang Atribut Produk yang Mempengaruhi Keputusan Pembelian Brem Padat di Kota Madiun.** Jurnal Teknologi Pertanian. 11(1). 152-161.

_____, 2010. **Penilaian Kepuasan Konsumen terhadap Kualitas Pelayanan Menggunakan Metode Servqual (*Service Quality*) (Studi Kasus pada “Waroeng X” Cab. Soekarno Hatta, Malang).** Jurnal Teknologi Pertanian. 11(1). 152-161.

Pearce, J. A dan Robinson, R. B. 2007. **Manajemen Strategik Formulasi, Implementasi dan Pengendalian.** Binarupa Aksara. Jakarta.

Porter. 2008. **On Competition**. Boston: Harvard Business School Publish. Ing.

Purwanto, A. 2008. **Jurnal Pengaruh Kualitas Produk, Promosi, dan desain terhadap Keputusan Pembelian Kendaraan Bermotor Yamaha Mio**. (Studi Kasus di Daerah Surakarta).

Rachmaniyah, Budiarti, L dan Wulandri, W.T. 2009. **Pengolahan Puduk Mini Lezat Aneka Rasa menjadi Bisnis Baru yang Menjajikan Peluang Usaha**. Program Kreativitas Mahasiswa Kewirausahaan didanai DIKTI tahun 2009. Universitas Negeri Malang. Malang.

Rangkuti, F. 2005. **Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis**. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

_____, 2008. **The Power of Brand: Teknik mengelola Brand Equity dan Strategi Pengembangan Merek**. PT. Gramedia Utama. Jakarta.

Rauf, A.W dan Sri Lestari, M. 2009. **Pemanfaatan Komoditas Pangan Lokal Sebagai Sumber Pangan Alternatif di Papua**. Jurnal Litbang Pertanian, 28 (2), 2009.

Remiasa, M. 2005. **Perencanaan Strategis pemasaran untuk Menciptakan Sustainable Competitive Advantage (Kasus pada program studi Manajemen Perhotelan UK Petra di Surabaya)**. Jurusan Manajemen Perhotelan, Fakultas Ekonomi-Universitas Kristen Putra. Surabaya.

Riduan dan Kuncoro. 2007. **Cara Menggunakan dan Memakai Analisis Jalur**. Alfabeta. Bandung.

Ridwan, M. 2004. **Strategi Pengembangan Dangke sebagai Produk Unggulan Lokal**. Tesis Institut Pertanian Bogor. Bogor.

Ruky, A. S. 2004. **Sistem Manajemen Kinerja**. Cetakan Ketiga, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Sebayang. 2010. **Sikap Konsumen Pasar Swalayan Terhadap Makanan Khas Kota Surakarta**. Fakultas Pertanian. Universitas Sebelas Maret Surakarta.

Siavashan, F and Ali, K. **Strategic Planning in Iran Milk Industries**. World Applied Sciences Journal 17 (1): 66-74, 2012.

Sibuea, P. 2008. **“Wajah Buram Ketahanan Pangan”**. Kompas, Opini, Senin, 14 Januari: 6.

Sondang, P.S. 2005. **Manajemen Strategik**. Bumi Aksara. Jakarta.

Somaatmaja, D. 2004. **Pengolahan Tepung**. Balai Penelitian Kimia. Bogor.

Staton, J.W. 2006. **Prinsip Pemasaran**. Erlangga. Jakarta.

Sugiyono. 2006. **Statistik untuk Penelitian**. CV Alfabeta. Bandung.

Sufa, M.F. 2008. **Analisa Aspek-Aspek Strategi dalam Pemilihan Corporate Strategy di Perusahaan Automobile Toyota**. Jurusan Teknik Industri. Universitas Muhammadiyah Surakarta. Solo.

Sumiati, U. 2009. **Strategi Pengembangan Usaha Bawang Merah Goreng Po Mekar Desa Taraju, Kecamatan Sindang Agung**. Jurusan Agrobisnis. Institut Pertanian Bogor.

Susanto, H. 2008. **Hak-Hak Konsumen Jika Dirugikan**. Visimedia. Jakarta.

Swasta. 2003. **Manajemen Pemasaran : Analisa Perilaku Konsumen.** Yogyakarta : Liberty.

Swastha, B. 2004. **Manajemen Pemasaran Modern.** Liberty. Yogyakarta.

Syarief, R dan A. Irawati, 2006. **Pengetahuan Bahan untuk Industri Pertanian.** Mediyatama Sarana Perkasa, Jakarta.

Tjiptono, F. 2004. **Pemasaran Jasa.** Banyumedia Publising. Malang.

_____, F. 2008. **Pemasaran Jasa.** Andi Offest. Yogyakarta.

Umar, H. 2002. **Metode Riset Bisnis.** PT. Gramedia Utama. Jakarta.

_____, H. 2003. **Metodologi Penelitian Untuk Skripsi dan Tesis Bisnis.** Jakarta: PT. Gramedia Pustaka.

_____, H. 2005. **Strategic Management in Action.** PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

_____, H. 2007. **Metodologi Penelitian: Aplikasi dan Pemasaran.** Gramedia Pustaka Umum. Jakarta.

Wardhana, R. A. 2012. **Analisis Pengaruh Mutu Produk Reputasi Merek, dan Promosi terhadap Minat Beli Konsumen Pada Produk Anti Karat Tuff Kote Dinol (Studi Kasus pada PT. Sarana Perdana Semarang).** Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Universitas Diponegoro. Semarang.

Yonaldi, S. 2011. **Analisis Pengaruh Variabel Bauran Pemasaran (Marketing Mix) Terhadap Loyalitas Konsumen Produk Minuman The Botol Frestea (Studi Kasus Mahasiswa Universitas Andalas Padang).** Jurnal management dan kewirausahaan. 2(1). 79-114.