

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PRODUK MINUMAN PADA
PT. KING ASIA FOOD**

**SKRIPSI
TEKNIK INDUSTRI**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



**ARUM BUNGA DIFITRI
NIM. 145060700111031**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS TEKNIK
MALANG**

2018

LEMBAR PENGESAHAN**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PRODUK MINUMAN PADA
PT. KING ASIA FOOD****SKRIPSI****TEKNIK INDUSTRI**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik

**ARUM BUNGA DIFITRI****NIM. 145060700111031**

Skripsi ini telah direvisi dan disetujui oleh dosen pembimbing pada
tanggal 27 Juli 2018

Dosen Pembimbing

Remba Yanuar Efranto, ST., MT.
NIP. 19840116 200812 1 003

Mengetahui,
Ketua Jurusan Teknik Industri

Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D.
NIP. 19741115 200604 1 002

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya dan berdasarkan hasil penelusuran berbagai karya ilmiah, gagasan dan masalah ilmiah yang diteliti dan diulas di dalam Naskah Skripsi ini adalah asli dari pemikiran saya. Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Skripsi dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

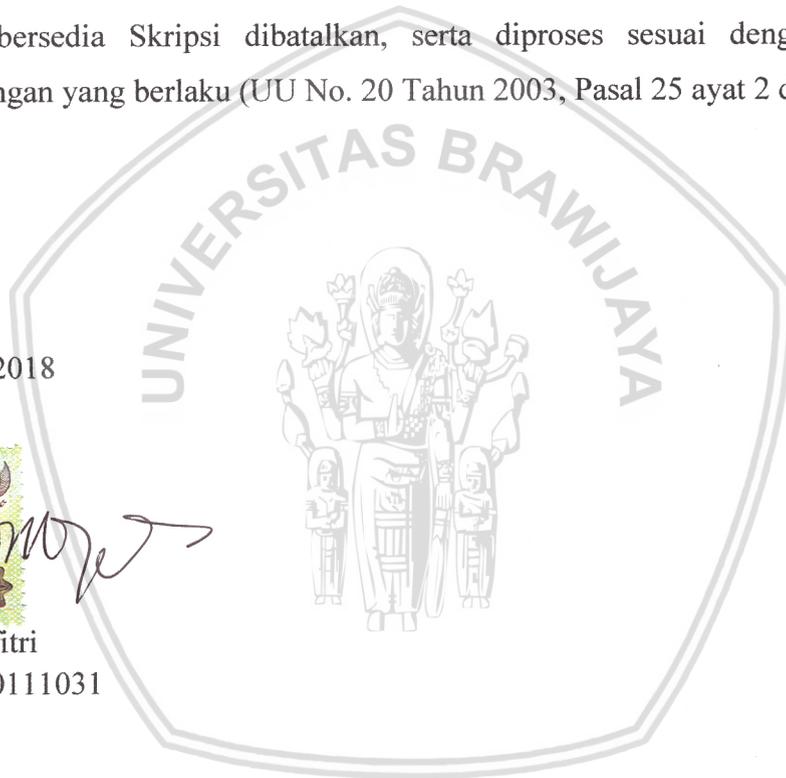
Malang, 25 Juli 2018

Mahasiswa



Arum Bunga Difitri

NIM. 145060700111031



KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT karena atas rahmat, karunia dan izin-Nya skripsi yang berjudul “**Analisis Strategi Pemasaran Produk Minuman Pada PT. King Asia Food**” dapat terselesaikan dengan baik. Skripsi ini adalah salah satu persyaratan akademik untuk mencapai gelar sarjana teknik pada Fakultas Teknik Universitas Brawijaya Malang. Skripsi ini tidak akan dapat terselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak. Sehingga penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu, khususnya kepada:

1. Allah SWT, berkat rahmat, hidayat, karunia dan izin-Nya penelitian ini dapat terselesaikan.
2. Kedua orang tua tercinta; Bapak Bambang Sukaidi, Ibu Yayuk Minarsih yang telah memberikan doa, dukungan moril maupun materil yang telah diberikan kepada penulis.
3. Gilang Alfirmansyah, selaku adik penulis yang telah memberikan doa, semangat dan motivasi bagi penulis untuk menyelesaikan skripsi ini.
4. Bapak Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D., selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Brawijaya.
5. Ibu Rahmi Yuniarti, ST., MT., selaku Sekertaris Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Brawijaya.
6. Bapak Remba Yanuar Efranto, ST., MT., selaku Dosen Pembimbing dalam skripsi ini yang telah banyak memberikan ilmu, arahan, motivasi, semangat dalam pembuatan skripsi ini. Terima kasih telah menjadi dosen pembimbing yang baik, sabar dan selalu meluangkan waktunya untuk penulis.
7. Bapak dan Ibu dosen pengamat/penguji pada Seminar Proposal, Seminar Hasil, dan Ujian Komprehensif atas saran dan masukannya kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
8. Seluruh dosen dan staf Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Brawijaya yang telah membantu dan mendukung penulis dari awal masuk perkuliahan hingga saat penyelesaian skripsi ini.
9. Ibu Linna Kurniawati, atas dukungan, motivasi serta bantuannya selama menyelesaikan skripsi.
10. Q Putra Al Husnan yang selalu memberikan doa, motivasi, dan semangat kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi.

11. Sahabat-sahabat terbaik penulis selama kuliah: Nado, Icha, Tita, Nindi, Atikah, Rizka Dwi, Fachrezy, Prita, Darmawan, Afkar, Faiz, Chintya, Iqlima, yang telah memberikan dukungan, semangat, bantuan pada penulis selama kuliah dan dalam penyelesaian skripsi ini.
12. Keluarga Laboratorium Sistem Manufaktur, yang selalu memberikan motivasi, semangat, dan doa pada penulis.
13. Keluarga Paguyuban Kakang Mbakyu Kota Malang terkhusus teman-teman angkatan 2017, yang selalu membantu penulis dan memberikan motivasi, semangat, serta doa pada penulis.
14. Keluarga Puteri Indonesia Jawa Timur yang selalu memberikan motivasi, semangat, dan doa pada penulis.
15. Mbak Uzlifatul Jannah, S. Si. yang selalu memberikan motivasi, semangat, doa dan membantu dalam pengerjaan skripsi ini.
16. Seluruh teman-teman angkatan 2014 yang telah berjuang bersama dan selalu memberikan dukungan moril kepada penulis.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis mohon maaf apabila ditemukan kesalahan dalam bentuk apapun pada skripsi ini. Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan wawasan dan pengetahuan seputar Teknik Industri bagi pembaca.

Malang, Juli 2018

Penulis

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	xi
RINGKASAN	xiii
SUMMARY	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	4
1.3 Rumusan Masalah	4
1.4 Tujuan Masalah	4
1.5 Manfaat Penelitian	5
1.6 Batasan Penelitian	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.2 Pemasaran	10
2.3 Strategi Pemasaran	11
2.4 Manajemen Strategi	12
2.5 Lingkungan Internal dan Eksternal	12
2.5.1 Audit Internal	12
2.5.2 Audit Eksternal	14
2.5.3 Analisis Kompetitif Model Lima Kekuatan Porter	15
2.6 Tipe Strategi	17
2.6.1 Strategi Intensif	17
2.6.2 Strategi Integrasi	18
2.6.3 Strategi Defensif	18
2.7 Tahapan Manajemen Strategi	19
2.8 Tahap Menentukan Strategi	20
2.9 Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)	21
2.10 Matriks <i>Enternal Factor Evaluation</i> (EFE)	22
2.11 Analisis <i>Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths</i> (TOWS)	23



2.11.1 Matriks <i>Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths</i> (TOWS).....	23
2.12 Matriks <i>Internal-External</i> (IE)	24
2.13 <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM)	26
2.14 Pengertian Kopi.....	26
2.14.1 Jenis Olahan Minuman <i>White Coffee</i> dan <i>Black Coffee</i>	27
BAB III METODE PENELITIAN	29
3.1 Jenis Penelitian.....	29
3.2 Waktu dan Tempat Penelitian	29
3.3 Tahap Penelitian.....	29
3.3.1 Tahap Pendahuluan	29
3.3.2 Tahap Pengumpulan Data	30
3.3.3 Pengolahan Data	31
3.3.4 Analisis dan Pembahasan.....	32
3.3.5 Penarikan Kesimpulan dan Saran	32
3.4 Diagram Alir Penelitian	33
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	35
4.1 Gambaran Umum Usaha.....	35
4.1.1 Sejarah PT. King Asia Food	35
4.1.2 Visi dan Misi PT. King Asia Food.....	35
4.1.3 Logo PT. King Asia Food	36
4.1.4 Struktur Organisasi	36
4.2 Pengumpulan Data	37
4.2.1 Audit Internal	37
4.2.2 Audit Eksternal	42
4.3 Penentuan Responden	48
4.4 Rekapitulasi Hasil Kuesioner.....	49
4.4.1 Responden Kuesioner Konsumen	49
4.5 Pengolahan Data	52
4.5.1 <i>Key Factor</i> Audit Internal dan Audit Eksternal	52
4.5.2 <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)	53
4.5.3 <i>External Factor Evaluation</i> (EFE).....	59
4.5.4 <i>Threats, Opportunity, Weakness, Strength</i> (TOWS) <i>Matrix</i>	61
4.5.5 <i>Internal External</i> (IE) <i>Matrix</i>	67
4.5.6 Hubungan Matriks IFE, EFE, IE, dan TOWS.....	68



4.5.7 *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) 70

4.6 Analisis dan Pembahasan 73

BAB V PENUTUP 77

5.1 Kesimpulan..... 77

5.2 Saran..... 78

DAFTAR PUSTAKA 79

LAMPIRAN 81

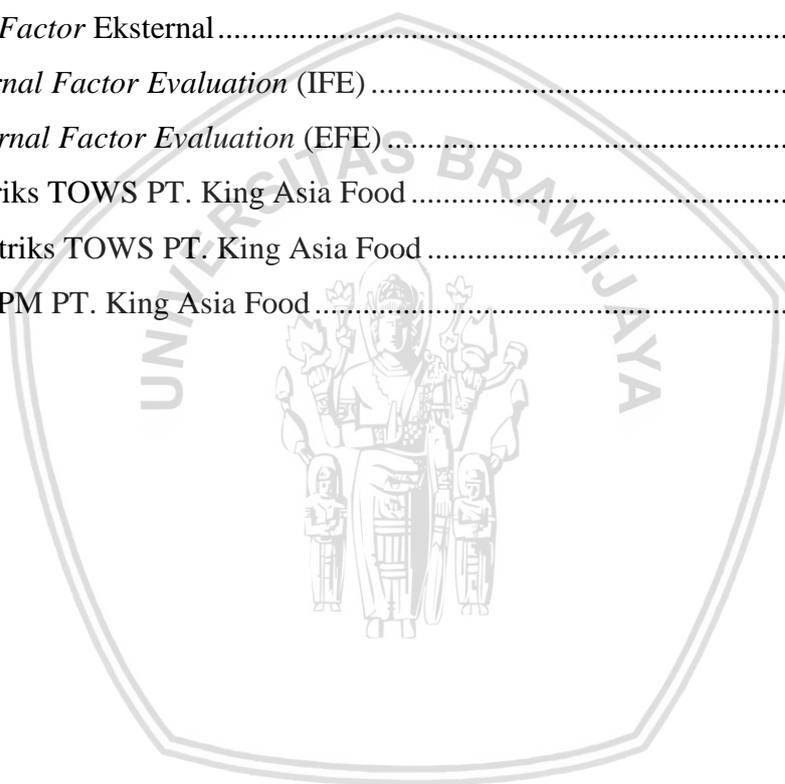




Halaman ini sengaja dikosongkan

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Penjualan Produk Pada Tahun 2017.....	3
Tabel 2.1 Identifikasi Penelitian Terdahulu dan Penelitian Saat Ini	8
Tabel 2.2 Matriks TOWS	24
Tabel 4.1 Penurunan Penjualan Produk Pada Tahun 2017.....	39
Tabel 4.2 Pertumbuhan Penduduk Kota Malang dan Kabupaten Malang	43
Tabel 4.3 Identitas Konsumen yang Menjawab Bagian A	49
Tabel 4.4 Responden Konsumen yang Menjawab Bagian B	51
Tabel 4.5 <i>Key Factor</i> Internal.....	52
Tabel 4.6 <i>Key Factor</i> Eksternal.....	52
Tabel 4.7 <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE)	55
Tabel 4.8 <i>External Factor Evaluation</i> (EFE).....	61
Tabel 4.9 Matriks TOWS PT. King Asia Food	62
Tabel 4.10 Matriks TOWS PT. King Asia Food	69
Tabel 4.11 QSPM PT. King Asia Food	71





Halaman ini sengaja dikosongkan



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Penjualan produk <i>white coffee</i> 578 tahun 2017	3
Gambar 2.1 Kerangka perumusan strategi	21
Gambar 2.2 Matriks IE	26
Gambar 3.1 Diagram alir penelitian	33
Gambar 4.1 Logo PT. King Asia Food.....	36
Gambar 4.2 Struktur organisasi PT. King Asia Food.....	36
Gambar 4.3 <i>Design packaging</i> produk <i>white coffee</i> 578.....	40
Gambar 4.4 Peningkatan pendapatan PT. King Asia Food	41
Gambar 4.5 Matriks perbandingan faktor kekuatan dan kelemahan.....	54
Gambar 4.6 Matriks perbandingan faktor peluang dan ancaman.....	60
Gambar 4.7 Matriks IE.....	68



Halaman ini sengaja dikosongkan



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar Audit Pertanyaan Internal 81
Lampiran 2 Kuesioner Konsumen 84





Halaman ini sengaja dikosongkan

RINGKASAN

Arum Bunga Difitri, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya, Juli 2018, Analisis Strategi Pemasaran Produk Minuman Pada PT. King Asia Food, Dosen Pembimbing: Remba Yanuar Efranto, ST., MT.

Saat ini, persaingan antar pasar industri dalam sektor makanan dan minuman semakin kompetitif. Berdasarkan data yang diperoleh dari Gapmmi, bahwa industri makanan dan minuman tahun ini tumbuh sebesar 8,4%. Kondisi ini berdampak pada industri manufaktur seperti PT King Asia Food sebagai salah satu perusahaan manufaktur yang memproduksi minuman dalam kemasan *white coffee 578*. Produk *white coffee 578* merupakan salah satu produk minuman kopi dalam kemasan yang baru saja dipasarkan selama 3 tahun terakhir. Produk ini termasuk produk yang bisa dikatakan masih baru, sehingga belum dikenal masyarakat luas. Pada tahun 2017 selama beberapa bulan terakhir produk *white coffee 578* telah mengalami penurunan penjualan. Oleh karena itu, pada penelitian kali ini peneliti ingin mengidentifikasi faktor apa saja yang berpengaruh pada penjualan produk *white coffee 578* sehingga dapat membuat strategi baru untuk meningkatkan penjualan produk dan dapat bersaing dengan produk sejenis lainnya.

Berdasarkan konsep manajemen strategis menggambarkan bahwa formulasi strategi dapat dibentuk dalam 3 tahap. Tahapan dalam penelitian ini terdiri dari tahapan masukan, pencocokan dan keputusan. Pada tahap masukan terdiri dari matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE). Pada tahap pencocokan terdiri dari matriks *Threat, Opportunity, Weakness, Strength* (TOWS) dan *Internal External* (IE). Pada tahap keputusan yaitu menggunakan matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

Hasil penelitian, total skor matriks IFE adalah 2,90 dan skor total matriks EFE adalah 3,04. Skor ini menentukan posisi perusahaan di kuadran 2 (tumbuh dan dibangun). Strategi yang tepat untuk perusahaan adalah strategi intensif dan strategi integrasi. Menurut hasil TOWS dan matriks IE dan berdasarkan perimbangan perusahaan, strategi alternatif yang dipilih adalah membuat *outlet* kopi di lokasi yang strategis, menjadi sponsor dalam sebuah acara, melakukan promosi menggunakan media sosial dan media cetak, dan strategi yang terakhir adalah bekerjasama dengan *retailer* yang sering dijangkau masyarakat. Strategi tersebut dimasukkan ke dalam matriks QSPM, dan ditemukan bahwa strategi prioritas yang berlaku untuk PT. King Asia Food berdasarkan urutan *score* tertinggi adalah membuat *outlet* kopi di lokasi yang strategis, menjadi sponsor dalam sebuah acara, melakukan promosi menggunakan media sosial dan media cetak, dan bekerjasama dengan *retailer* yang sering dijangkau masyarakat. Pemilihan empat strategi tersebut dipilih berdasarkan hasil akhir dari matriks QSPM dan dengan melihat kondisi perusahaan, sehingga hal tersebut diharapkan dapat menarik masyarakat dalam mengenal produk *white coffee 578* dan produk dapat bersaing di pasar.

Kata kunci: Manajemen Strategi, Matriks EFE, Matriks IE, Matriks IFE Matriks TOWS, Matriks QSPM



Halaman ini sengaja dikosongkan

SUMMARY

Arum Bunga Difitri, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Universitas Brawijaya, July 2018, Analysis of Sales Increase Strategy of Beverage Product in PT. King Asia Food, Academic Supervisor: Remba Yanuar Efranto, ST., MT.

Nowadays, competition among industrial markets in food and beverage sector is more competitive than before. Based on data obtained from Gapmmi, food and beverage industry grew 8.4% this year. This condition give some impacts to the manufacturing industry such as PT King Asia Food as one of the manufacturing companies that produce white instant coffee 578. White coffee 578 product is one of the instant coffee which has just been marketed for the last 3 years. This product can be say as a new product, so not really known to the public. In 2017 over the last few months, white coffee 578 products have decreased sales. Therefore, in this research, it will identify internal and external factors of company that can affect for white coffee 578 sales, so it can create a new strategy to increase product sales and can compete with other similar products.

Based on strategic management concept describe that strategy formulation can be established within 3 stages. In this research have 3 stages, which are input stage, matching stage and decision stage. Input stage consists of matrix Internal Factor Evaluation (IFE) and External Factor Evaluation (EFE). Matching stage consists of matrix Threat, Opportunity, Weakness, Strength (TOWS) and Internal External (IE). Decision stage consist of Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). The first stage is the input stage consists of IFE and EFE matrices. The second stage is the matching stage consists of TOWS and IE matrix. The third stage is the decision stage consists of QSPM matrix.

The result of the research, total score of IFE matrix is 2.90 and total score of EFE matrix is 3.04 These score describe that company's position is in quadrant 2 which is in grow and build quadrant The appropriate strategy for the company are intensive strategies and integration strategies. According to the result of TOWS and IE matrix and based on company consideration, the selected alternative strategies are build a coffee's outlet in a strategic place, being a sponsorship in some event, doing a promotion using social media and print media, make a cooperate with retailer which is reachable for customer. Then, those strategy become an input for the next step in QSPM matrix of decision stage, and it is found that priority strategy which applicable to PT King Asia Food is based on highest score is build a coffee's outlet in a strategic place, being a sponsorship in some event, doing a promotion using social media and print media, make a cooperate with retailer which is reachable for customer. Those strategy had been selected based on results of QSPM matrix and company consideration, so its expected can make customer more interest, more knowing white coffee 578 and product can be survive also compete in market.

Keywords: Management Strategic, EFE Matrix, IE Matrix IFE Matrix, TOWS Matrix, QSPM Matrix



Halaman ini sengaja dikosongkan



BAB I

PENDAHULUAN

Pada bab pendahuluan dijelaskan mengenai latar belakang, identifikasi masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan batasan masalah yang digunakan dalam penelitian.

1.1 Latar Belakang

Era globalisasi yang ditandai dengan banyaknya perdagangan bebas yang masuk, menyebabkan semakin menuntut suatu perusahaan untuk terus bersaing dengan perusahaan lain dalam memasarkan produknya. Menjadi lebih kreatif dan inovatif dalam memasarkan suatu produk merupakan strategi yang harus dimiliki oleh suatu perusahaan dalam era globalisasi yang sangat pesat ini. Dewasa ini, tingkat persaingan antar industri menjadi sangat ketat karena di era sekarang tidak hanya satu atau dua industri yang berada disatu sektor, melainkan ada banyak industri yang bersaing di sebuah sektor. Salah satu industri yang mengalami persaingan yang ketat adalah industri yang bergerak di bidang manufaktur khususnya pada sektor makanan dan minuman.

Persaingan antar pasar industri dalam sektor makanan dan minuman semakin kompetitif. Hal tersebut dibuktikan dengan banyaknya perusahaan dalam negeri maupun luar negeri yang bermain dalam sektor makanan minuman dan selalu memproduksi jenis makanan dan minuman yang jenisnya beraneka ragam. Salah satu produk yang saat ini sering bermunculan adalah minuman dalam kemasan. Menurut data dari Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Indonesia (Gapmmi), pertumbuhan industri makanan dan minuman pada triwulan kedua meningkat sebesar 8.4% dan hal tersebut menjadi bukti bahwa pasar industri dalam sektor makanan dan minuman mempunyai peran yang besar dalam pertumbuhan ekonomi di Indonesia.

Suatu perusahaan harus bekerja keras membuat kebijakan-kebijakan strategis baru dalam menjual produk dan jasa mereka dalam menghadapi persaingan yang ketat dengan kompetitor yang dapat memberikan *value* kepada konsumen. Masing-masing perusahaan dituntut untuk melakukan strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan usaha yang semakin ketat tersebut, selain itu perusahaan juga dituntut untuk meningkatkan aktivitas pemasaran serta menyusun strategi pemasaran yang tepat dengan tujuan untuk menarik konsumen baru sekaligus mempertahankan konsumen yang sudah ada. Menurut Kotler

(2004), pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial yang didalam individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain. Pemasaran itu sendiri merupakan bagian dari manajemen perusahaan dan juga salah satu faktor yang sangat penting, karena pemasaran akan mempengaruhi secara langsung terhadap kelancaran maupun keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya.

Kelancaran suatu perusahaan sangat tergantung pada manajemen dalam menyusun strategi pemasaran yang akan datang, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang. Perusahaan harus selalu kreatif dan inovatif dalam menghadapi lingkungan yang terus berubah dan berkembang serta mudah beradaptasi dan peka terhadap kondisi yang akan membuat perusahaan menjadi lebih mengerti dan tanggap terhadap keinginan para konsumennya. Industri makanan dan minuman merupakan industri yang selalu mengembangkan inovasinya dan variasi produknya, seperti contohnya produk minuman kopi dalam kemasan.

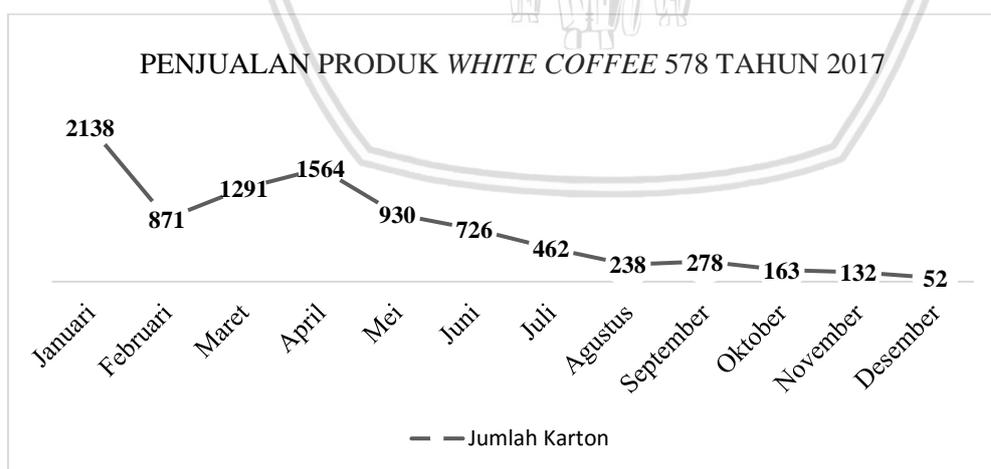
PT. King Asia Food merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang industri makanan dan minuman yang berdiri sejak tahun 1997. Beberapa produk makanan yang diproduksi oleh PT. King Asia Food adalah cerutos wafer cokelat dan *colly-colly* cokelat. Pada saat ini PT. King Asia Food telah memiliki produk baru yaitu minuman kopi dalam kemasan yang bernama *white coffee 578*. Produk ini diolah dari biji kopi asli Arabika dan Robusta pilihan tanpa menggunakan pemanis buatan. Produk *white coffee 578* diolah dengan menggunakan resep keluarga berumur puluhan tahun dan merupakan pilihan terbaik untuk para penikmat kopi yang mencari *white coffee* berkualitas. Produk *white coffee 578* merupakan salah satu produk minuman kopi dalam kemasan yang baru saja dipasarkan selama 3 tahun terakhir. Produk ini termasuk produk yang bisa dikatakan masih baru, sehingga belum dikenal masyarakat luas dan perlu adanya strategi pemasaran yang baik agar produk dapat dikenal dan dapat bersaing dengan produk sejenis lainnya.

Namun yang menjadi permasalahan adalah perkembangan pasar untuk produk ini selama beberapa bulan terakhir telah mengalami penurunan penjualan yang signifikan dibandingkan dengan produk lain yang diproduksi oleh PT. King Asia Food. Salah satu penyebab penurunan penjualan pada produk ini dikarenakan masih kurangnya strategi pemasaran yang dilakukan seperti melakukan promosi produk, sehingga produk *white coffee 578* masih kurang dikenal di pasar. Beberapa strategi produk yang dilakukan yaitu memberikan promo hadiah kepada konsumen ketika pembelian produk *white coffee 578* lebih dari 2 renceng, namun dirasa strategi promosi tersebut masih kurang dalam hal untuk

menarik konsumen. Selain itu, penyebab lainnya adalah banyaknya kompetitor yang juga bergerak pada bidang industri minuman kopi dalam kemasan dan sudah berada dalam pasar sejak lama, sehingga PT. King Asia Food harus melakukan strategi yang disesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal dari perusahaan agar dapat mengetahui kondisi perusahaan dan kondisi pasar. Kondisi penjualan produk saat ini akan ditunjukkan pada Tabel 1.1 dan Grafik 1.1, Tabel 1.1 menunjukkan data penjualan produk *white coffe 578* dibandingkan dengan beberapa produk di PT. King Asia Food dan Gambar 1.1 menunjukkan data penjualan dari produk *white coffe 578*.

Tabel 1.1
Penjualan Produk pada Tahun 2017

No.	Bulan	Penjualan Tahun 2017		
		<i>White Coffee 578</i> (karton)	Cerutos Wafer Cokelat (karton)	<i>Colly-colly</i> Cokelat (karton)
1	Januari	2138	178	281
2	Februari	871	206	326
3	Maret	1291	228	335
4	April	1564	230	329
5	Mei	930	200	489
6	Juni	726	483	500
7	Juli	462	450	500
8	Agustus	238	455	500
9	September	278	672	738
10	Oktober	163	655	767
11	November	132	700	750
12	Desember	52	727	801



Gambar 1.1 Penjualan produk *white coffee 578* tahun 2017

Berdasarkan Tabel 1.1 dan Gambar 1.1, telah diketahui bahwa penjualan untuk produk *white coffee 578* mengalami penurunan penjualan dibandingkan dengan produk cerutos wafer cokelat dan *colly-colly* cokelat, yang mana dalam satu karton terdapat 120 *pieces*. Maka dari itu, PT. King Asia Food perlu melakukan analisis strategi pemasaran

yang dapat meningkatkan penjualan produk *white coffee* 578. Dalam menganalisis strategi produk *white coffee* 578 dilakukan analisis untuk mencari faktor internal dan eksternal perusahaan yang berpengaruh terhadap kondisi penjualan. Setelah itu, diharapkan akan muncul strategi untuk meningkatkan tingkat penjualan dan agar produk dapat bersaing di pasar.

Tahapan untuk menentukan strategi yaitu dimulai dari *input stage*, *matching stage* dan *decision stage*. Di dalam *input stage* dibutuhkan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang nantinya akan diolah menggunakan matriks IFE dan matriks EFE. Setelah itu, hasil dari matriks EFE dan IFE di masukkan kedalam tahap *matching stage* yaitu dengan menggunakan matriks IE dan matriks TOWS. Hasil dari *matching stage* akan memunculkan alternatif-alternatif strategi bagi PT. King Asia Food. Dan tahap yang terakhir adalah *decision stage*. Dimana alternatif-alternatif strategi yang telah didapat pada tahap *matching stage* akan dipilih strategi yang terbaik dengan metode QSPM. Sehingga hasil dari QSPM nanti adalah strategi terpilih yang akan dijalankan oleh PT. King Asia Food.

1.2 Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah pada PT. King Asia Food Malang adalah:

1. Terdapat penurunan penjualan produk *white coffee* 578 pada tahun 2017 di PT. King Asia Food, Malang.
2. Perlunya strategi baru untuk meningkatkan penjualan produk *white coffee* 578.

1.3 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah diuraikan diatas, maka didapatkan rumusan masalah pada PT. King Asia Food Malang sebagai berikut.

1. Bagaimana kondisi internal dan eksternal pada PT. King Asia Food Malang?
2. Strategi apakah yang sesuai dengan kondisi pasar pada PT. King Asia Food Malang?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah diuraikan diatas, maka tujuan adanya penelitian yang dilakukan di PT. King Asia Food Malang sebagai berikut.

1. Untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal pada PT. King Asia Food Malang.
2. Untuk merancang strategi yang sesuai dengan kondisi pasar pada PT. King Asia Food Malang.

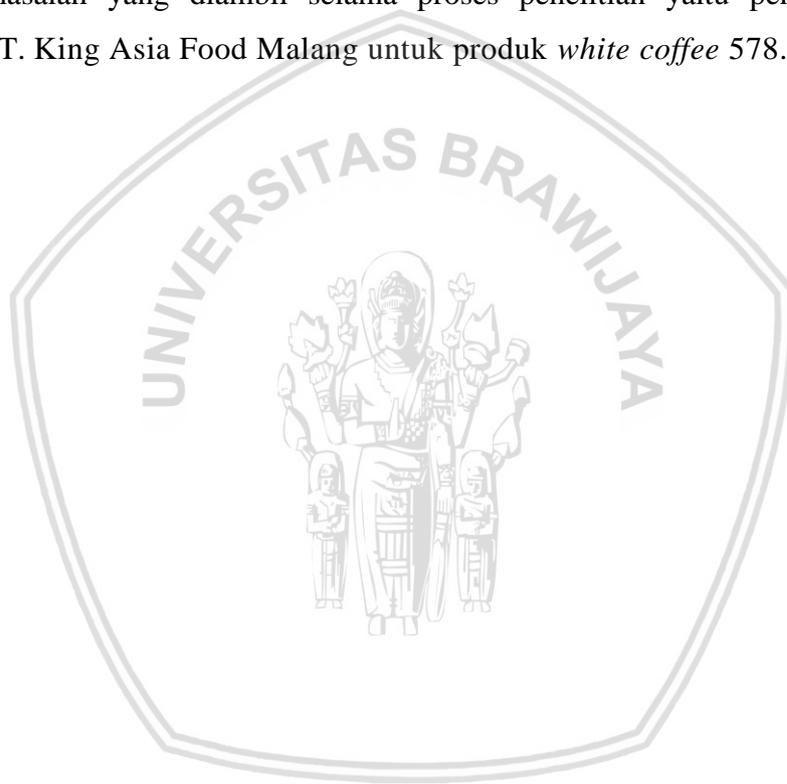
1.5 Manfaat penelitian

Hasil penelitian nantinya dapat memberi manfaat sebagai berikut.

1. Perusahaan dapat mengetahui faktor-faktor internal dan eksternal dari PT. King Asia Food Malang.
2. Perusahaan dapat merumuskan strategi yang sesuai dengan kondisi pasar dari PT. King Asia Food Malang untuk meningkatkan penjualan dan berdaya saing tinggi dengan kompetitor.

1.6 Batasan Penelitian

Batasan masalah yang diambil selama proses penelitian yaitu pengambilan data dilakukan di PT. King Asia Food Malang untuk produk *white coffee 578*.





Halaman ini sengaja dikosongkan



BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab ini dijelaskan mengenai teori dasar tentang permasalahan yang dibahas pada penelitian ini. Teori dasar ini nantinya digunakan dalam menganalisis dan melandasi argumen ilmiah dari penelitian

1. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang terlebih dahulu pernah dilakukan pun memberikan banyak konsep ilmiah yang relevan dengan topik pada penelitian ini. Berikut adalah beberapa penelitian terdahulu yang berkaitan dengan manajemen strategi dan pemasaran.

1. Widagdo (2015) melakukan penelitian dilakukan dengan menggunakan beberapa matriks yaitu matriks EFAS, matriks IFAS, matriks IE, dan matriks SWOT. Untuk metode analisis datanya menggunakan metode analisis deskriptif. Sampel dalam penelitian ini adalah 5 orang dari pihak Travelmart dan 10 orang dari pelanggan agen travel. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Travelmart adalah perusahaan yang masih bertumbuh sehingga strategi yang cocok adalah penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar. Alternatif strategi yang bisa diterapkan adalah membuat alternatif transit untuk perjalanan umroh, memperluas pasar Travelmart, dan mengganti fokus penjualan menjadi *tour*.
2. Hidayatulloh (2015) melakukan penelitian yang bertujuan untuk merumuskan perencanaan strategi pemasaran yang tepat untuk CV. Jaya Mulya serta menentukan prioritas perencanaan strategi pemasaran yang dapat digunakan oleh CV. Jaya Mulya untuk meningkatkan daya saing. Beberapa metode yang dapat digunakan adalah Matriks IFE, EFE, SWOT dan QSPM. Hasil dari beberapa analisis-analisis tersebut menunjukkan bahwa strategi tentang meningkatkan promosi seperti membuat diskon, memberi bonus, sertakan servis, gunakan sosial media, buat iklan dalam produk CV. Jaya Mulya merupakan alternatif strategi yang mendapatkan skor ketertarikan tertinggi yaitu 6,05. Strategi kedua yang dapat diterapkan selanjutnya adalah memperluas pangsa pasar seperti membuat kerja sama dengan distributor dengan skor ketertarikan 5,46.
3. Putri (2014) melalui jurnal penelitiannya mengenai perencanaan strategi pengembangan restoran Big Burger Malang. Metode yang digunakan dalam analisis penelitian tersebut yaitu SWOT dan QSPM. Hasil dari penelitian tersebut yaitu total IFE

sebesar 2,758 dan matriks EFE sebesar 2,510. Pada IE matriks berada pada sel V yang menunjukkan kekuatan internal restoran berada pada posisi rata-rata. Strategi yang cocok digunakan pada sel V yaitu *hold and maintain*. Strategi yang umum diterapkan yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk. Pada matrik QSPM prioritas strategi yang dapat diaplikasikan yaitu strategi meningkatkan mutu dan menjaga kehalalan pangan, strategi membuka *outlet* baru di kota malang dengan lokasi yang berbeda, strategi menyediakan layanan pesan antar.

4. Subianto (2016) melakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui variabel-variabel yang merupakan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman serta untuk mengetahui strategi pemasaran yang diterapkan oleh klinik Bunda berdasarkan posisi matriks IE. Penelitian ini merupakan penelitian gabungan secara kualitatif dan kuantitatif berdasarkan analisis SWOT dan matriks IE dengan metode analisis deskriptif. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer berasal dari wawancara terstruktur dan wawancara mendalam dengan kepala seksi dan kepala bagian serta dokter yang bertugas di Klinik Bunda. Adapun data sekunder berasal dari data profil Klinik Bunda. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan hasil analisis posisi matriks IE, dapat diketahui nilai terbobot lingkungan internal sebesar 4,287 dan nilai terbobot lingkungan eksternal sebesar 4,000. Dengan nilai terbobot tersebut, maka berada pada posisi sel 1 yang berarti klinik Bunda berada pada posisi *grow and develop* (tumbuh dan berkembang) dan strategi yang dapat diterapkan adalah strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Dengan demikian, strategi pemasaran yang dapat diterapkan adalah strategi agresif, yaitu mengembangkan kekuatan yang ada dan meningkatkan serta mempertahankan peluang yang ada.

Berikut ini merupakan Tabel 2.1 mengenai identifikasi penelitian terdahulu.

Tabel 2.1
Identifikasi Penelitian Terdahulu dan Penelitian Saat Ini

No	Nama Peneliti	Objek Penelitian	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil
1	Widagdo (2015)	Travelmart	Analisis strategi pemasaran untuk meningkatkan penjualan	Matriks EFAS, matriks IFAS, matriks IE, dan matriks SWOT	Travelmart adalah perusahaan yang masih bertumbuh sehingga strategi yang cocok adalah penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar. Alternatif strategi yang

No	Nama Peneliti	Objek Penelitian	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil
					bisa diterapkan adalah membuat alternatif transit untuk perjalanan umroh, memperluas pasar Travelmart, dan mengganti fokus penjualan menjadi <i>tour</i> .
2	Hidayatulloh (2015)	CV. Jaya Mulya	Perencanaan strategi pemasaran untuk meningkatkan penjualan	Matriks IFE, EFE, SWOT dan QSPM	Hasil dari beberapa analisis-analisis tersebut menunjukkan bahwa strategi tentang meningkatkan promosi seperti membuat diskon, memberi bonus, sertakan servis, gunakan sosial media, buat iklan dalam produk.
3	Putri (2014)	Big Burger Malang	Mengetahui posisi perusahaan dan melakukan analisis pemasaran	Matriks IFE, EFE, IE, SWOT, QSPM	Strategi yang umum diterapkan yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk. Pada matrik QSPM prioritas strategi yang dapat diaplikasikan yaitu strategi meningkatkan mutu dan menjaga kehalalan pangan, strategi membuka <i>outlet</i> baru di kota malang dengan lokasi yang berbeda, strategi menyediakan layanan pesan antar.
4	Subianto (2016)	Klinik Bunda	Mengetahui strategi yang tepat dan berdaya saing dengan mengidentifikasi dan menilai faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan	Analisis SWOT dan matrik IE	Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan hasil analisis posisi matriks IE, dapat diketahui nilai terbobot lingkungan internal sebesar 4,287 dan nilai terbobot lingkungan eksternal sebesar 4,000. Klinik Bunda

No	Nama Peneliti	Objek Penelitian	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil
					berada pada posisi <i>grow and develop</i> (tumbuh dan berkembang) dan strategi yang dapat diterapkan adalah strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Strategi pemasaran yang dapat diterapkan adalah strategi agresif, yaitu mengembangkan kekuatan yang ada dan meningkatkan serta mempertahankan peluang yang ada.
5	Penelitian sekarang	PT. King Asia Food Malang	Analisis strategi pemasaran produk untuk meningkatkan penjualan dan bertahan dalam persaingan dengan kompetitor	Matriks IFE, EFE, IE, TOWS, dan QSPM	Mengetahui letak posisi perusahaan dalam pangsa pasar sehingga dapat menghasilkan beberapa alternatif strategi untuk perusahaan dalam memasarkan produknya.

2.2 Pemasaran

Pemasaran yang berasal dari kata dasar pasar yang bertujuan untuk menata (*managing*) pasar untuk menghasilkan pertukaran dengan tujuan memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia. Penjual harus mencari pembeli, mengenali kebutuhan mereka, merancang produk dan jasa dengan baik, menetapkan harga, mempromosikannya dan menyimpan serta mengirimkannya. Perusahaan melakukan kegiatan pemasaran pada saat perusahaan ingin memuaskan kebutuhannya melalui sebuah proses transaksi. Pemasaran juga merupakan kegiatan yang pasti dilakukan oleh semua perusahaan selaku pelaku bisnis untuk menjalankan dan mempertahankan kelangsungan usahanya. Pengertian pemasaran secara sosial merupakan peranan yang dimainkan oleh pemasaran di masyarakat.

Menurut Kotler (2009), pemasaran merupakan sebuah proses kemasyarakatan dan kelompok yang memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain.

Sedangkan dalam segi manajerial, pemasaran seringkali diartikan sebagai seni dalam menjual produk. Menurut *American Marketing Association* (AMA) yang dikutip dari Kotler dan Keller (2009), pemasaran adalah suatu fungsi organisasi dan seperangkat proses untuk menciptakan, mengkomunikasikan, dan memberikan nilai kepada pelanggan dengan cara yang menguntungkan organisasi dan pemangku kepentingannya.

Dapat disimpulkan bahwa pengertian pemasaran adalah proses sosial dan manajerial yang berkelanjutan, berorientasi pada pemuasan kebutuhan, keinginan dan permintaan konsumen potensial yang dilakukan baik perusahaan maupun secara individu melalui kegiatan merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa untuk menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan erat dengan konsumen serta mencapai tujuan perusahaan.

2.3 Strategi Pemasaran

Setiap perusahaan memiliki strategi dalam berusaha. Dalam mengkaji strategi perusahaan, perlu diketahui bahwa bentuk strategi berbeda antar industri, antar perusahaan, dan antar instansi. Strategi adalah rencana jangka panjang dengan diikuti tindakan-tindakan yang ditunjukkan untuk mencapai tujuan tertentu. Salah satu strategi yang diterapkan dalam industri pasar manufaktur adalah strategi pemasaran.

Strategi pemasaran pada dasarnya merupakan rencana yang menyeluruh, terpadu dan menyatu dibidang pemasaran, yang memberikan panduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk dapat tercapainya tujuan pemasaran suatu perusahaan. Dengan kata lain strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah pada usaha-usaha pemasaran perusahaan dari waktu ke waktu pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya, terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan persaingan yang selalu berubah.

Strategi pemasaran adalah pengambilan keputusan tentang biaya pemasaran, bauran pemasaran, alokasi pemasaran dalam hubungan dengan keadaan lingkungan yang diharapkan dan kondisi persaingan. Menurut Kotler (2002), strategi pemasaran adalah pola pikir pemasaran yang akan digunakan untuk mencapai tujuan pemasarannya. Strategi pemasaran berisi strategi spesifik untuk pasar sasaran, penetapan posisi, bauran pemasaran dan besarnya pengeluaran pemasaran. Strategi pemasaran didefinisikan oleh Cravens (1996) merupakan strategi pengembangan proses orientasi pasar yang terlibat dalam lingkungan bisnis yang berubah dan kebutuhan untuk mencapai tingkat kepuasan konsumen.

Dari beberapa definisi diatas, menjelaskan bahwa strategi pemasaran dapat dinyatakan sebagai dasar tindakan yang mengarah pada kegiatan atau usaha pemasaran, dari suatu perusahaan, dalam kondisi persaingan dan lingkungan yang selalu berubah agar dapat mencapai tujuan yang diharapkan. Strategi–strategi tersebut dikelompokkan kedalam strategi alternatif.

2.4 Manajemen Strategi

Manajemen strategi menurut David (2009) yaitu seni dan pengetahuan dalam merumuskan mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan–keputusan pada suatu organisasi dalam mencapai tujuan. Berdasarkan definisi tersebut, manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/ akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi.

2.5 Lingkungan Internal dan Eksternal

Menurut Rangkuti (2005), analisis lingkungan internal adalah lebih pada analisis internal perusahaan dalam rangka menilai atau mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari tiap-tiap divisi dan menurut David (2001), menyebutkan faktor lingkungan yang akan dianalisis berhubungan dengan kegiatan fungsional perusahaan diantaranya adalah bidang manajemen, sumberdaya manusia, keuangan, produksi, pemasaran, dan organisasi. Analisis lingkungan internal ini pada akhirnya akan mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan yang dimiliki perusahaan.

Analisis lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang sedang dihadapi perusahaan. Peluang merupakan kondisi yang menguntungkan bagi perusahaan, sedangkan ancaman adalah keadaan yang tidak menguntungkan bagi perusahaan. Menurut Wahyudi (1996), lingkungan eksternal adalah suatu kekuatan yang berada di luar perusahaan dimana perusahaan tidak mempunyai pengaruh sama sekali terhadapnya sehingga perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan ini akan mempengaruhi kinerja semua perusahaan didalamnya.

2.5.1 Audit Internal

Proses audit internal membutuhkan pengumpulan dan pemaduan informasi mengenai pemasaran, keuangan/akuntansi, produk/operasi, penelitian dan pengembangan, manajemen

dan sistem informasi manajemen. Menurut David (2001), bidang fungsional yang menjadi variabel dalam analisis internal yaitu:

1. Manajemen

Terdapat lima aktivitas pokok dari manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf, dan pengontrolan. Perencanaan terdiri atas semua aktivitas yang terkait dengan persiapan masa depan. Pengorganisasian mencakup semua aktivitas manajerial yang menghasilkan struktur pekerjaan dan hubungan otoritas. Pemberian motivasi melibatkan usaha untuk membentuk perilaku. Pengelolaan staf difokuskan pada staf saja. Yang masuk di dalamnya adalah administrasi gaji dan upah, fasilitas karyawan, wawancara, proses rekrutmen sampai pemutusan hubungan kerja, keselamatan kerja, serikat pekerja, penelitian personel hingga hubungan masyarakat. Pengendalian mengacu pada semua aktivitas manajerial yang diarahkan untuk memastikan hasil aktual konsisten dengan hasil yang direncanakan. Area perhatian utamanya adalah kontrol kualitas, kontrol penjualan, kontrol persediaan, kontrol biaya, varians, imbalan hingga sanksi.

2. Pemasaran

Terdapat tujuh fungsi pemasaran yaitu analisis konsumen, penjualan, produk/jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis keuangan. Pemasaran dapat digambarkan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan, serta memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan atas barang dan jasa. Fungsi dasar pemasaran yang dapat membantu penyusunan strategi mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan dari pemasaran adalah analisis pelanggan, penjualan produk/jasa, perencanaan produk atau jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran dan analisis peluang.

3. Keuangan

Dilakukan untuk mengetahui apakah perusahaan mampu melaksanakan suatu strategi tertentu yang dapat dilihat dari segi keuangannya. Fungsi keuangan terdiri atas tiga keputusan yaitu keputusan investasi, keputusan pembiayaan dan keputusan dividen. Keputusan investasi yang disebut juga penganggaran modal adalah alokasi dan realokasi modal dan sumber daya untuk berbagai proyek, produk, asset dan divisi sebuah organisasi. Keputusan pendanaan adalah menentukan struktur terbaik untuk membiayai investasi perusahaan. Memilih menggunakan modal sendiri atau pinjaman. Keputusan dividen adalah keputusan tentang pengelolaan perusahaan

4. Produksi

Suatu bisnis yang mencakup dari semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang ataupun jasa. Fungsi produksi terdiri atas semua aktivitas yang mengubah input menjadi output. Manajemen produksi berhubungan erat dengan input, transformasi, dan output yang bervariasi antar industri dan pasar.

5. Penelitian dan pengembangan

Merupakan area operasi internal yang harus dicermati kekuatan dan kelemahannya. Banyak perusahaan tidak mempunyai penelitian dan pengembangan, tetapi sebaliknya banyak perusahaan yang bergantung pada penelitian dan pengembangan. Penelitian dan pengembangan dalam perusahaan dimaksudkan untuk menghasilkan desain produk yang superior di masa yang akan datang sehingga perusahaan memiliki keunggulan kompetitif.

6. Operasi sistem informasi manajemen perusahaan

Informasi dalam menghubungkan semua fungsi bisnis dan menyediakan landasan bagi semua keputusan manajerial. Tujuannya adalah dapat meningkatkan kinerja sebuah bisnis dengan cara meningkatkan kualitas. Informasi menghubungkan semua fungsi bisnis dan menyediakan landasan bagi semua keputusan manajerial. Kegunaan sistem informasi manajemen adalah untuk memperbaiki kualitas perusahaan melalui perbaikan keputusan manajerial. Hal ini membutuhkan sinergisitas antar unit dalam perusahaan.

2.5.2 Audit Eksternal

Audit eksternal mengungkap peluang-peluang dan ancaman-ancaman besar yang dihadapi suatu organisasi sehingga manajer dapat merumuskan strategi guna mengambil keuntungan dan berbagai peluang tersebut dan menghindari atau meminimalkan dampak dari ancaman yang muncul. Berikut merupakan berbagai kekuatan eksternal utama yang mempengaruhi organisasi.

1. Ekonomi

Faktor ekonomi memiliki pengaruh langsung terhadap potensi menarik tidaknya berbagai strategi. Pertimbangan ekonomi yang perlu dianalisa dalam pengambilan suatu kebijakan atau keputusan adalah berbagai faktor di bidang ekonomi dalam lingkungan mana suatu perusahaan bergerak atau beroperasi

2. Sosial, budaya, demografis, dan lingkungan

Perubahan sosial, budaya, demografis dan lingkungan memiliki dampak terhadap produk, jasa dan konsumen. Organisasi-organisasi kecil, besar, laba, dan nirlaba di semua industry dikejutkan dan ditantang oleh peluang dan ancaman yang muncul dari

perubahan dalam variable sosial, budaya, demografis, dan lingkungan. Tren-tren sosial, budaya, demografis, dan lingkungan membentuk cara orang hidup, bekerja, memproduksi, dan mengonsumsi. Tren-tren baru itu menciptakan jenis konsumen yang berbeda dan konsekuensinya untuk menciptakan kebutuhan akan produk, jasa, dan strategi yang berbeda pula.

3. Politik, pemerintahan, dan hukum

Pemerintah baik pusat maupun daerah merupakan pembuat regulasi, deregulasi, penyubsidi, pemberi kerja, dan konsumen utama organisasi. Faktor-faktor politik, pemerintahan, dan hukum dapat merepresentasikan peluang atau ancaman utama baik bagi organisasi kecil maupun besar.

4. Teknologi

Kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru, menghasilkan pengembangan produk yang baru dan lebih baik. Kemajuan teknologi bias menciptakan keunggulan kompetitif yang ada. Pengambilan keputusan strategi mutlak perlu memahami perkembangan teknologi yang sudah, sedang dan akan terjadi sehingga mampu mengetahui dan menetapkan teknologi mana yang tepat untuk diterapkan dalam segi dan proses bisnis yang akan di lakukan.

5. Kompetitif

Bagian penting dalam audit eksternal adalah mengidentifikasi perusahaan pesaing dan menentukan kekuatan, kelemahan, kemampuan, peluang, ancaman, Universitas Sumatera Utara tujuan, dan strategi. Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang pesaing merupakan hal yang penting untuk keberhasilan formulasi strategi.

2.5.3 Analisis Kompetitif Model Lima Kekuatan Porter

Menurut David (2009), model lima kekuatan Porter dalam analisis kompetitif adalah pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri. Intensitas persaingan yang tertinggi terdapat pada industri dengan tingkat pengembalian rendah. Persaingan antarperusahaan sejenis sangatlah tajam, pesaing baru dapat masuk ke industri dengan relatif mudah, serta pemasok dan pelanggan dapat meningkatkan kekuatan tawar-menawar mereka. Menurut Porter, hakikat persaingan suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan:

1. Persaingan antar perusahaan sejenis

Persaingan antar perusahaan sejenis biasanya merupakan kekuatan terbesar dalam lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan dapat berhasil

hanya jika mereka memberikan keunggulan kompetitif dibanding strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Perubahan strategi oleh satu perusahaan mungkin akan mendapat serangan balasan, seperti menurunkan harga, meningkatkan kualitas, menambah *feature*, menyediakan jasa, memperpanjang garansi, dan meningkatkan iklan.

2. Potensi masuknya pesaing baru

Ketika perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke dalam industri tertentu, intensitas persaingan antarperusahaan meningkat. Tetapi, hambatan untuk masuk, dapat mencakup kebutuhan untuk mencapai skala ekonomi dengan cepat, kebutuhan untuk mendapatkan teknologi dan pengetahuan khusus, kurangnya pengalaman, tingginya kesetiaan pelanggan, kuatnya preferensi merek, besarnya kebutuhan akan modal, kurangnya jalur distribusi yang memadai, peraturan pemerintah, tarif, kurangnya akses terhadap bahan mentah, kepemilikan paten, lokasi yang kurang menguntungkan, serangan balasan dari perusahaan yang sudah mapan, dan potensi kejenuhan pasar.

3. Potensi pengembangan produk pengganti

Dalam banyak industri, perusahaan bersaing dekat dengan produsen produk substitusi dalam industry yang berbeda. Keberadaan produk substitusi menciptakan batas harga tertinggi yang dapat dibebankan sebelum konsumen beralih ke produk substitusi. Tekanan kompetisi yang berasal dari produk substitusi meningkat sejalan dengan menurunnya harga relatif dari produk substitusi dan sejalan dengan biaya konsumen untuk beralih ke produk lain menurun.

4. Daya tawar pemasok

Kekuatan tawar-menawar memengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, khususnya ketika ada sejumlah besar pemasok, ketika hanya ada sedikit barang substitusi yang cukup bagus, atau ketika biaya untuk mengganti bahan baku sangat mahal. Sering kali kepentingan yang dicari oleh pemasok dan produsen adalah saling memberikan harga yang masuk akal, memperbaiki kualitas, mengembangkan jasa baru, pengiriman justin-time, dan mengurangi biaya persediaan, dengan demikian memperbaiki profitabilitas jangka panjang untuk semua pihak.

5. Daya tawar konsumen

Ketika konsumen terkonsentrasi atau besar jumlahnya, atau membeli dalam jumlah besar, kekuatan tawar-menawar mereka menjadi kekuatan utama yang memengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri. Perusahaan pesaing mungkin menawarkan garansi yang lebih panjang atau jasa khusus untuk mendapatkan kesetiaan pelanggan

ketika kekuatan tawar-menawar konsumen cukup besar. Kekuatan tawar-menawar konsumen juga lebih tinggi ketika yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi.

2.6 Tipe Strategi

Setiap perusahaan memiliki strategi dalam berusaha. Dalam mengkaji strategi perusahaan, perlu diketahui bawa bentuk strategi berbeda antar industri, antar perusahaan, dan antar instansi. Ada sejumlah strategi yang diterapkan pada industri dan perusahaan. Strategi–strategi tersebut dikelompokkan kedalam strategi alternatif. Menurut David (2009) tipe strategi dijalankan sebuah perusahaan dikategorikan menjadi strategi intensif, strategi integrasi dan strategi disversifikasi.

2.6.1 Strategi Intensif

Strategi Intensif terdiri dari penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Strategi intensif mengharuskan adanya upaya–upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin membaik. Berikut merupakan macam–macam dari strategi intensif:

1. Penetrasi pasar

Penetrasi pasar atau *market penetration* yaitu strategi yang berfokus pada peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya–upaya pemasaran yang lebih besar. Penetrasi pasar meliputi penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran untuk iklan, penawaran produk–produk promosi penjualan dengan secara ekstensif atau dengan melipatgandakan upaya pemasaran.

2. Pengembangan pasar

Pengembangan pasar atau *market development* terdiri dari pengenalan produk atau jasa yang ada pada saat ini ke wilayah–wilayah geografis yang baru.

3. Pengembangan produk

Pengembangan produk atau *product development* adalah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada pada saat ini. Dalam strategi pengembangan produk biasanya membutuhkan pengeluaran yang besar digunakan untuk melakukan penelitian dan pengembangan produk yang akan dikembangkan.

2.6.2 Strategi Integrasi

Strategi–strategi integrasi memungkinkan sebuah perusahaan memperoleh kendali terhadap distributor, pemasok dan pesaing. Strategi integrasi terdiri dari strategi integrasi kedepan, strategi integrasi kebelakang dan strategi integrasi vertikal. Berikut merupakan penjelasan mengenai strategi integrasi kedepan, strategi integrasi kebelakang dan strategi integrasi vertikal:

1. Strategi Integrasi kedepan

Strategi integrasi kedepan atau biasa disebut dengan *forward integration* yaitu merupakan strategi yang berkaitan dengan usaha untuk dapat memperoleh kendali atau kepemilikan yang lebih besar terhadap distributor. Salah satu strategi yang efektif dalam menerapkan strategi integrasi kedepan yaitu perawalabaan atau *franchising*. Bisnis yang memanfaatkan pewartalabaan untuk dapat mendistribusikan produk atau jasa.

2. Strategi Integrasi kebelakang

Strategi Integrasi kebelakang atau biasa disebut dengan *backward integration* yaitu merupakan sebuah strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pemasok perusahaan. Strategi tersebut sangat tepat digunakan disaat pemasok dari perusahaan yang ada pada saat ini tidak bisa diandalkan, terlampaui mahal harganya, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan dari perusahaan.

3. Strategi Integrasi vertikal

Strategi Integrasi vertikal atau biasa disebut dengan *horizontal integration* yaitu strategi yang mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar atas pesaing perusahaan

2.6.3 Strategi Defensif

Strategi disversifikasi dibagi menjadi tiga strategi yang terdiri dari *retrenchment*, divestasi dan likuidasi. Berikut merupakan penjelasan lebih lanjut mengenai ketiga strategi tersebut:

1. *Retrechment*

Retrechment terjadi manakala sebuah organisasi melakukan pengelompokan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk memperbaiki kondisi penjualan dan laba yang menurun. *Retrechment* dirancang guna untuk mempperkuat kompetensi khusus dasar suatu organisasi.

2. Divestasi

Divestasi merupakan strategi menjual satu divisi atau bagian dari suatu organisasi. Divestasi sering digunakan untuk mendapatkan modal guna akuisisi atau investasi

strategis lebih jauh. Divestasi dapat menjadi bagian dari keseluruhan strategi penciptaan untuk membebaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang membutuhkan terlalu banyak modal atau yang tidak sesuai dengan aktivitas-aktivitas perusahaan yang lain. Divestasi juga menjadi strategi yang populer bagi perusahaan yang ingin berfokus pada bisnis inti mereka.

3. Likuidasi

Strategi likuidasi dilakukan dengan cara menjual seluruh aset perusahaan dengan secara terpisah untuk kekayaan berwujud. Biasanya strategi likuidasi merupakan pengakuan kekalahan dan konsekuensinya bisa menjadi sebuah strategi yang sulit secara emosional. Namun demikian, lebih baik menghentikan operasi organisasi dari pada menderita kerugian uang dalam jumlah yang besar.

2.7 Tahapan Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi merupakan alur yang diperlukan dalam melakukan peyusunan strategi yang digunakan untuk menentukan sasaran dan menyusun strategi. Perusahaan dalam menjalankan organisasinya maka diperlukan tahapan yang jelas dan konkrit. Menurut David (2009), dalam menjalankan proses strategi membagi menjadi 3 tahapan yang terdiri dari:

1. Perumusan Strategi

Perumusan strategi terdiri dari pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif dan pemilihan strategi tertentu yang digunakan agar dapat mencapai tujuan.

2. Penerapan Strategi

Penerapan strategi pada perusahaan digunakan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Penerapan strategi mencakup pengembangan budaya yang suportif pada strategi, penyusunan struktur organisasional yang efektif, mengarahkan ulang upaya pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan serta memanfaatkan sistem informasi dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Penerapan strategi yang berhasil bergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan. Aktivitas penerapan strategi mempengaruhi semua karyawan dan manajer dalam sebuah organisasi. Tantangan dalam penerapan strategi yaitu merangsang manajer dan

karyawan disegenap organisasi untuk bekerja dengan rasa bangga dan antusias demi mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

3. Penilaian Strategi,

Penilaian strategi merupakan tahapan akhir dalam menjalankan proses strategi. Manajer harus mengetahui kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan dengan baik. Tahap penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk mendapatkan informasinya. Semua strategi dapat dimodifikasi dimasa yang akan datang dikarenakan faktor eksternal dan internal dapat terus menerus berubah. Tahapan penilaian strategi diperlukan karena apa yang berhasil pada saat ini belum tentu berhasil dimasa yang akan datang.

2.8 Tahap Menentukan Strategi

Menurut David (2011), untuk menentukan strategi perusahaan terdiri atas tiga tahap dengan matriks sebagai model analisisnya. *Tools* yang berbentuk matriks tersebut sesuai dengan ukuran dan tipe organisasi perusahaan sehingga dapat membantu dalam menentukan strategi yang tepat untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi perusahaan. Berikut merupakan tahapan-tahapan dalam menentukan strategi.

1. *Input Stage*

Tahap pertama dari penentuan strategi adalah *input stage* yaitu menarik kesimpulan terhadap informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan suatu strategi. *Tools* yang digunakan dalam tahap *input stage* berupa matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

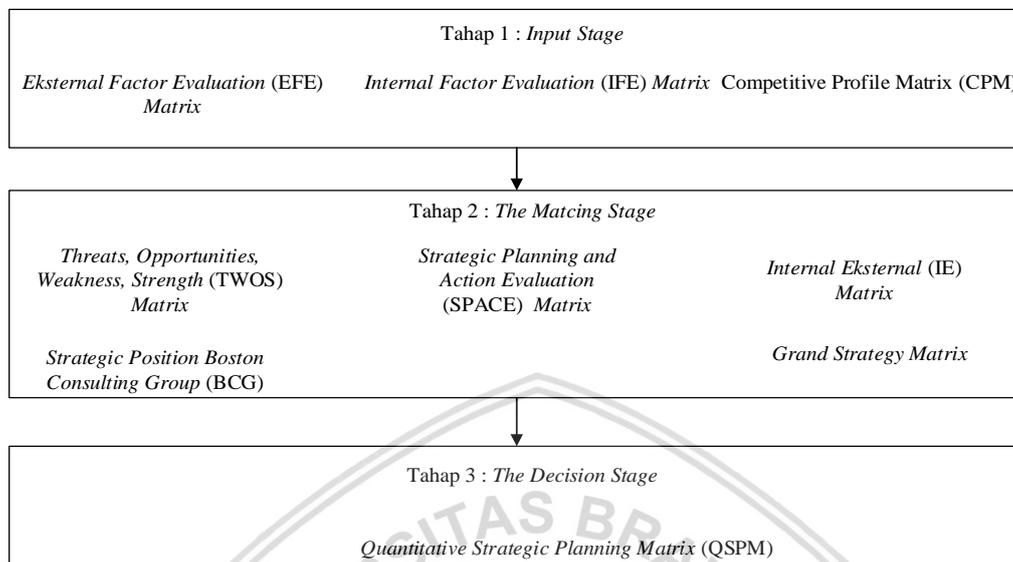
2. *Matching Stage*

Tahap selanjutnya adalah *matching stage* yang merupakan tahap penentuan strategi alternatif yang akan dilaksanakan oleh perusahaan dengan menggabungkan analisa IFE dan EFE. *Tools* yang digunakan dalam tahap ini yaitu matriks IE (*Internal-External*) dan matriks TOWS (*Threats, Strengths, Weaknesses, Opportunities*).

3. *Decision Stage*

Tahap terakhir merupakan *decision stage* sebagai penentu strategi yang paling tepat sesuai dengan kondisi pada tahap 1 dan alternatif-alternatif hasil dari tahap 2. Pada decision strage hanya terdiri atas 1 *tools* yaitu QSPM (*Quantitive Strategic Planning Matrix*).

Menurut David (2009) melalui beberapa pemakaian matriks terdiri dari tiga tahap pelaksanaan. Berikut merupakan sajian ulang macam – macam matriks dan ketiga tahapannya.



Gambar 2.1 Kerangka perumusan strategi

Sumber: David (2009)

2.9 Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) ditujukan untuk mengidentifikasi faktor lingkungan internal dan mengukur sejauh mana kekuatan dan kelemahan yang dimiliki unit yang dianalisis. Menurut David (2011), audit internal membutuhkan pengumpulan dan pemaduan informasi mengenai manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, serta operasi sistem informasi manajemen perusahaan. Alat perumusan strategi yang digunakan adalah matriks *internal factor evaluation* yang bertujuan untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan serta kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan di antara area tersebut. Matriks IFE dapat dikembangkan dalam lima langkah sebagai berikut.

1. Membuat daftar faktor–faktor internal utama sebagaimana yang disebutkan dalam proses audit internal. Memberikan 10–20 faktor internal, termasuk kekuatan maupun kelemahan organisasi. Yang pertama dilakukan yaitu faktor kekuatannya kemudian faktor kelemahan
2. Memberikan bobot pada setiap faktor berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Bobot yang diberikan pada suatu faktor tertentu menandakan signifikansi relatif faktor tersebut bagi keberhasilan industri perusahaan. Terlepas dari

apakah faktor utama itu adalah kekuatan atau kelemahan internal, faktor – faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja organisasional harus diberi bobot tertinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.

3. Memberikan peringkat antara 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut sangat lemah (peringkat = 1), lemah (peringkat = 2), kuat (peringkat = 3), atau sangat kuat (peringkat = 4). Perhatikan bahwa kekuatan harus mendapat peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapat peringkat 1 atau 2. Oleh karenanya, peringkat berbasis perusahaan, sementara bobot di langkah 2 berbasis industri.
4. Mengkalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot masing–masing variabel.
5. Menjumlahkan skor bobot masing–masing variabel untuk memperoleh skor bobot total organisasi.

2.10 Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) ditujukan untuk mengidentifikasi faktor lingkungan eksternal dan mengukur sejauh mana peluang dan ancaman yang dihadapi unit yang dianalisis. Matriks *external factor evaluation* memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan kompetitif. Matriks EFE dapat dikembangkan dalam lima langkah sebagai berikut.

1. Membuat daftar faktor–faktor eksternal utama. Memasukan faktor peluang dan ancaman sebanyak 10–20 faktor yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya.
2. Memberikan bobot pada setiap faktor tersebut dari 0,0 untuk yang paling tidak penting dan sampai 1,0 untuk yang sangat penting. Bobot digunakan untuk mengindikasikan signifikansi relatif dari semua faktor terhadap keberhasilan perusahaan. Peluang sering kali mendapatkan bobot yang lebih tinggi dari pada ancaman, namun ancaman bisa diberi bobot tinggi terutama jika sangat mengancam. Bobot yang sesuai dapat ditentukan dengan cara membandingkan pesaing yang berhasil dengan yang tidak berhasil atau melalui diskusi. Jumlah total seluruh bobot yang diberikan pada faktor itu harus sama dengan 1,0.
3. memberikan peringkat antara 1 sampai 4 pada setiap faktor eksternal utama untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespons faktor tersebut, dimana 4 = responnya sangat bagus. 3= responnya di atas rata–rata, 2 =

responnya rata-rata, dan 1 = responnya dibawah rata-rata. Peringkat didasarkan pada keefektifan strategi perusahaan. Oleh karenanya, peringkat tersebut berbeda antar perusahaan, sementara bobot di langkah nomor 2 berbasis industri. Penting untuk diperhatikan bahwa baik ancaman maupun peluang menerima peringkat 1,2,3 atau 4.

4. Mengkalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot. Menjumlahkan skor rata-rata untuk setiap variabel guna menentukan skor bobot total.

2.11 Analisis *Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths* (TOWS)

Analisis *Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths* (TOWS) adalah identifikasi sistematis atas kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman berdasarkan analisis internal dan eksternal yang dihadapi perusahaan. Dengan analisis ini diharapkan perusahaan dapat menyusun strategi bersaing berdasarkan kombinasi antara faktor-faktor tersebut. Menurut Rangkuti (2005), TOWS adalah identitas berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pelayanan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*).

2.11.1 Matriks *Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths* (TOWS)

Menurut David (2002), perumusan alternatif strategi dari matrik TOWS terdiri dari empat alternatif strategi, yaitu strategi S-O atau strategi kekuatan-peluang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal, strategi W-O atau strategi kelemahan-peluang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal, strategi S-T atau strategi kekuatan-ancaman menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal, dan strategi W-T atau strategi kelemahan-ancaman merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman lingkungan eksternal.

Menurut Kuncoro (2005), matrik TOWS akan mempermudah perumusan strategi yang perlu dilakukan oleh suatu kegiatan usaha. Pada dasarnya alternatif strategi yang diambil harus diarahkan pada usaha-usaha untuk menggunakan kekuatan dan memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang dan mengantisipasi ancaman. Sehingga matrik TOWS tersebut akan diperoleh empat kelompok alternatif yang disebut dengan strategi SO, strategi WO, strategi ST dan strategi WT. Jatmiko (2003) menjelaskan bahwa terdapat delapan langkah dalam membentuk matrik TOWS yaitu terdiri dari:

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 cacat hasilnya pada sel Strategi SO.
6. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi WO.
7. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi ST.
8. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel Strategi WT.

Tabel 2.2 Matriks TOWS

	<i>Strengths (S)</i>	<i>Weaknesses (W)</i>
<i>Opportunities (O)</i>	Strategi SO: Menggunakan semua kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada	Strategi WO: Mengetahui semua kelemahan dengan memanfaatkan semua peluang yang ada
<i>Threats (T)</i>	Strategi ST: Menggunakan semua kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi WT: Menekan semua kelemahan-kelemahan dan mencegah ancaman

Sumber: Kuncoro (2005)

2.12 Matriks *Internal-External (IE)*

Matriks *Internal-External (IE)* memposisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matrik IE didasarkan pada dua dimensi kunci: skor bobot IFE total pada sumbu x dan skor bobot EFE total pada sumbu y. Setiap divisi dalam suatu organisasi harus membuat matrik IFE dan matrik EFE dalam kaitannya dengan organisasi. Skor bobot total yang diperoleh dari divisi-divisi tersebut memungkinkan susunan matrik IE di tingkat perusahaan. Pada sumbu x dari matriks IE, skor bobot IFE total 1,0 sampai 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang; dan skor 3,0 sampai 4,0 adalah kuat. Serupa dengannya, pada sumbu y, skor bobot EFE total 1,0 sampai 1,99 dipandang rendah; skor 2,0 sampai 2,99 dianggap sedang; dan skor 3,0 hingga 4,0 adalah tinggi.

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga bagian besar yang mempunyai implikasi strategi yang berbeda-beda. Berikut merupakan penjelasan dari masing-masing strategi:

1. Tumbuh dan membangun

Ketentuan untuk divisi-divisi yang masuk dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun (*grow and build*). Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) bisa menjadi yang paling tepat bagi divisi-divisi ini.

2. Menjaga dan mempertahankan

Divisi-divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*); penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang paling banyak digunakan dalam jenis divisi ini.

3. Panen atau divestasi

Ketentuan umum untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, atau IX adalah panen atau divestasi (*harvest or divest*). Organisasi yang berhasil mampu mencapai portofolio bisnis yang masuk atau berada di seputar sel I dalam matrik IE.

2.13 *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) adalah sebuah *tool* yang direkomendasikan kepada ahli strategi untuk melakukan pemilihan strategi alternatif secara lebih objektif yang berdasar pada *key success factor* internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Tujuan QSPM secara konseptual yaitu menentukan *relative attractiveness* dari alternatif strategi yang telah terpilih sehingga dapat ditentukan strategi yang paling baik untuk diimplementasikan. QSPM memberikan bobot pada alternatif strategi pada tahap pencocokan pada SPACE matriks dan IE matriks, dengan informasi matriks IFE dan EFE sebagai faktor keberhasilan strategi alternatif yang akan dipilih.

Berikut adalah langkah-langkah membuat QSPM:

1. Buat daftar faktor internal dan eksternal
2. Beri bobot pada masing-masing faktor
3. Cantumkan pilihan strategi yang akan dipilih
4. Tentukan Attractiveness Score (AS)

Nilai kemenarikan tuk masing-masing strategi

1 = tidak menarik

2 = cukup menarik

3 = menarik

4 = sangat menarik

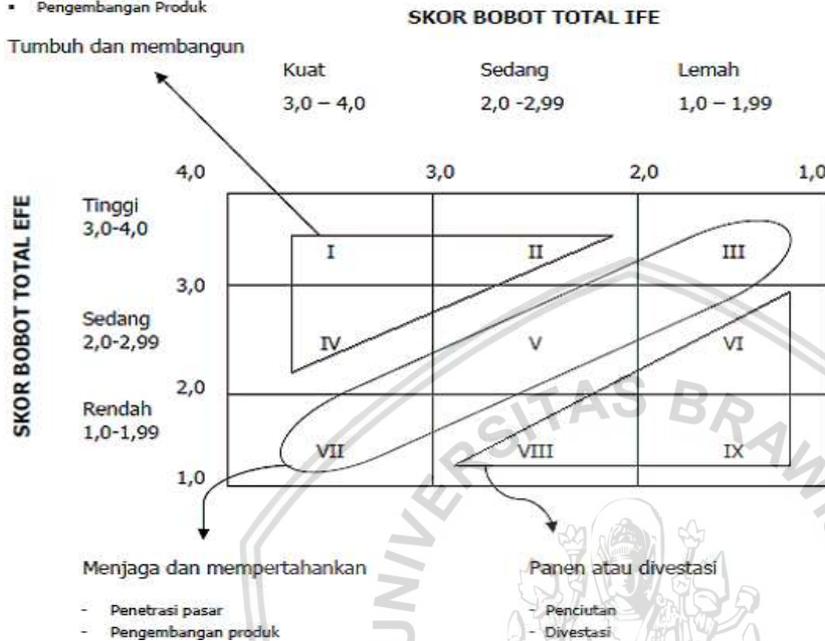
5. Hitung Total Attractiveness Score (TAS)

Hasil perkalian antara bobot dan AS

6. Hitung sum Total Attractiveness Score (TAS)

Strategi dengan nilai TAS terbesar merupakan strategi yang menjadi pilihan utama.

- Integrasi ke Belakang, Integrasi ke Depan, atau Integrasi Horizontal
- Penetrasi Pasar
- Pengembangan Pasar
- Pengembangan Produk



Gambar 2.2 Matrik IE

Sumber: David (2011)

2.14 Pengertian Kopi

Kopi adalah sejenis pohon yang banyak di tanam di Asia, Amerika Latin dan Afrika, dari proses pengolahan ekstrasi biji tanaman kopi dijadikan bahan pencampuran minuman, biasanya dihidangkan dengan air panas. Dari sekian banyak jenis biji kopi yang dijual di pasaran, hanya terdapat 2 jenis varietas utama, yaitu kopi arabika (*coffee arabica*) dan robusta (*coffea robusta*). Masing-masing jenis kopi ini memiliki keunikannya masing-masing dan pasarnya sendiri. Berikut ini merupakan penjelasan dari jenis-jenis dari biji kopi.

1. Biji Kopi Arabika

Kopi arabika merupakan tipe kopi tradisional dengan cita rasa terbaik. Sebagian besar kopi yang ada dibuat dengan menggunakan biji kopi arabika. Kopi ini berasal dari Etiopia dan sekarang telah dibudidayakan di berbagai belahan dunia. Tanaman Kopi ini tumbuh di negara-negara beriklim tropis atau subtropis. Kopi arabika tumbuh pada ketinggian 600-2000 m di atas permukaan laut. Tanaman Kopi ini dapat tumbuh hingga 3 meter bila kondisi lingkungannya baik. Biji kopi yang dihasilkan berukuran cukup

kecil dan berwarna hijau hingga merah gelap. Kopi arabika banyak di tumbuhkan di Amerika Latin, Afrika Tengah, Afrika Timur, India, dan Indonesia

2. Biji Kopi Robusta

Biji Kopi robusta pertama kali ditemukan di Kongo tahun 1898. Kopi robusta diklasifikasikan sebagai kopi kelas 2, karena rasanya yang lebih pahit dari kopi arabika, sedikit asam, dan mengandung kafein dalam kadar yang jauh lebih banyak dibandingkan biji kopi arabika. Selain itu, lingkup daerah tumbuh kopi robusta lebih luas daripada kopi arabika yang harus ditumbuhkan pada ketinggian tertentu. Kopi robusta dapat ditumbuhkan dengan ketinggian 800 m di atas permukaan laut. Kopi jenis ini lebih rawan terhadap serangan hama dan penyakit. Faktor ini yang menyebabkan kopi robusta lebih murah. Kopi robusta banyak ditumbuhkan di Afrika Barat, Afrika Tengah, Asia Tenggara, dan Amerika Selatan.

2.14.1 Jenis Olahan Minuman *White Coffee* dan *Black Coffee*

Black coffee merupakan hasil olahan ekstraksi langsung dari perebusan biji kopi yang disajikan tanpa penambahan perisa, sedangkan *white coffee* merupakan perpaduan olahan kopi hitam dan susu. Berikut merupakan perbedaan antara *white coffee* dengan *black coffee* dalam diketahui melalui beberapa kategori.

1. Pengertian

Black coffee (kopi hitam) menggambarkan setiap jenis kopi yang sudah dipanggang dan hasilnya memiliki warna gelap pada kopinya, sementara itu kopi putih sangat berbeda dengan kopi hitam terlebih bicara soal prosesnya, kopi putih menghasilkan rasa lebih ringan. Kopi putih berasal dari Ipoh, Malaysia, kopi putih diseduh untuk mengurangi beberapa jumlah kafein asli pada kopi.

2. Warna dan Rasa

White coffee sebenarnya tidak putih, setelah diseduh ke dalam cangkir kopi, kopi putih memiliki warna menyerupai kopi yang jauh lebih ringan dari jenis kopi lainnya, warnanya cokelat lebih terang. *White coffee* rasanya seperti pengganti kopi, ada juga yang menyebutkan rasanya lebih murni dan bisa juga dinikmati oleh orang yang bukan peminum kopi karena rasanya yang gurih mungkin lebih cocok daripada kopi yang biasanya memiliki rasa pahit. Kopi jenis *white coffee* memiliki kadar keasaman yang paling rendah dibanding dengan jenis kopi lainnya, sehingga menikmati kopi jenis tersebut tidak akan membuat perut menjadi kembung. *White coffee* sangatlah nikmat rasanya, memiliki aroma dan rasa yang khas.

3. Kadar Kafein

White coffee mengandung kafein lebih banyak, karena hanya dipanggang sebentar. Semakin lama biji kopi dipanggang akan semakin banyak kafein yang terbakar, sehingga sangat ideal bagi mereka yang menginginkan dosis ekstra kafein. *White coffee* bisa juga dinikmati oleh orang yang bukan peminum kopi karena rasanya yang gurih mungkin lebih cocok daripada kopi yang biasanya memiliki rasa pahit.



BAB III METODE PENELITIAN

Metode penelitian yaitu suatu rangkaian yang berupa tahapan yang sistematis yang harus ditetapkan terlebih dahulu sebelum menyelesaikan permasalahan. Pada bab ini menjelaskan mengenai gambaran umum langkah-langkah yang akan dilakukan selama penelitian berlangsung. Dengan adanya metode penelitian diharapkan agar penelitian dapat terarah dengan baik sesuai dengan tujuan yang sudah ditetapkan diawal.

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif (*descriptive research*) yaitu penelitian yang menekankan pada penyajian data, menganalisis dan menginterpretasikan data. Sehingga dapat disimpulkan bahwa penelitian deskriptif berusaha untuk menuturkan pemecahan masalah berdasarkan data-data yang ada (Narbuko, 2004). Penelitian deskriptif merupakan metode yang paling sesuai dengan tujuan penelitian, dikarenakan akan dilakukan pemecahan masalah-masalah aktual sebagaimana adanya pada saat penelitian dilaksanakan. Penelitian deskriptif lebih berfungsi untuk pemecahan praktis dari pada pengembangan ilmu pengetahuan.

3.2 Waktu dan Tempat Penelitian

Kegiatan penelitian dilaksanakan di PT. King Asia Food di daerah Dampit yang beralamat di Sumber Kembar no. 1 Dampit Malang. Waktu penelitian dan pengambilan data dilakukan mulai bulan Februari 2018 hingga Juli 2018.

3.3 Tahap Penelitian

Berikut merupakan tahap langkah-langkah dalam melakukan penelitian ini yang terdiri atas tahap pendahuluan, tahap pengumpulan data, tahap pengolahan data, tahap analisis serta pembahasan dan tahap kesimpulan serta saran.

3.3.1 Tahap Pendahuluan

Berikut merupakan penjelasan secara sistematis mengenai tahap pendahuluan.

1. Studi Lapangan

Langkah awal pada penelitian ini yaitu melakukan observasi secara langsung pada PT. King Asia Food yang bertujuan untuk mendapatkan gambaran mengenai kondisi dan permasalahan nyata yang terjadi di PT. King Asia Food.

2. Studi Pustaka

Studi pustaka yang digunakan untuk melakukan peninjauan dari teori dan ilmu pengetahuan yang berhubungan dengan permasalahan yang ditemukan pada perusahaan. Sumber pustaka didapatkan pada jurnal ilmiah, perusahaan, penelitian terdahulu skripsi, buku, dan internet.

3. Identifikasi Masalah

Identifikasi masalah merupakan tahap dalam mengetahui dan memahami suatu permasalahan pada PT. King Asia Food. Tujuan dari identifikasi masalah agar penelitian yang dilakukan dapat terfokus dan memberikan solusi yang optimal sesuai dengan permasalahan yang ada.

4. Rumusan Masalah

Setelah melakukan tahapan identifikasi permasalahan maka tahapan selanjutnya yaitu merumuskan masalah. Rumusan masalah merupakan rincian atas permasalahan yang ditemukan sehingga dapat dilakukan pengelompokan permasalahan guna menentukan solusi tidak hanya optimal namun juga sesuai untuk seluruh permasalahan.

5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ditetapkan agar penelitian dapat dilakukan secara sistematis dan tidak menyimpang dengan permasalahan yang akan dibahas. Selain itu, tujuan penelitian digunakan untuk mengukur keberhasilan penelitian.

3.3.2 Tahap Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan mengumpulkan seluruh data atau informasi yang berkaitan dengan penelitian. Data tersebut harus relevan terhadap permasalahan yang ada pada objek karena data atau informasi yang dikumpulkan akan menjadi *output* pada pengolahan data. Tahap pengumpulan data sebagai berikut.

1. Jenis Data

a. Data Primer

Data primer merupakan data yang didapat melalui pengamatan dan pengukuran langsung peneliti dari objek penelitian. Pada penelitian mengenai manajemen strategi cara yang digunakan adalah dengan wawancara dan diskusi. Wawancara adalah teknik pengumpulan data dengan tanya jawab secara langsung pada pihak-

pihak terkait dengan topik permasalahan yang diangkat. Diskusi adalah teknik dalam mengupayakan pencarian penyelesaian masalah dengan mengumpulkan gagasan dari kelompok yang telah dibentuk.

- 1) Data mengenai faktor internal
 - 2) Data mengenai faktor eksternal
- b. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data maupun informasi yang telah tersedia oleh perusahaan atau pihak lain yang berkompeten. Data sekunder yang digunakan dalam penelitian yaitu didapatkan dari hasil pengumpulan data yang diperoleh dari PT. King Asia Food.

3.3.3 Pengolahan Data

Tahapan setelah melakukan pengumpulan data yaitu mengolah data. Berikut merupakan tahapan dari pengolahan data.

1. Tahap Masukan dengan Matriks IFE dan Matriks EFE
Penentuan faktor internal perusahaan yang terdiri dari faktor kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) yang dimiliki oleh PT. King Asia Food. Dilanjutkan dengan penentuan faktor eksternal yang terdiri dari faktor ancaman (*opportunities*) dan faktor peluang (*threats*). Pemberian bobot dan *rating* pada masing-masing faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan. Pemberian bobot dan *rating* pada masing-masing faktor eksternal yang terdiri dari ancaman dan peluang.
2. Tahap Pencocokan dengan Matriks TOWS
Penyusunan matriks TOWS disusun berdasarkan faktor internal dan eksternal yang dimiliki oleh PT. King Asia Food.
3. Tahap Pencocokan dengan Matriks IE
Penyusunan matriks IE disusun berdasarkan dua dimensi kunci dari skor bobot matrik IFE untuk total pada sumbu x dan skor bobot matrik EFE untuk total pada sumbu y.
4. Tahap Pengambilan Keputusan dengan QSPM
Membuat daftar faktor internal dan eksternal, informasi ini harus diambil langsung dari matriks EFE, matriks IFE dan TOWS. Menentukan bobot pada setiap faktor, menentukan nilai *Attractiveness Score* (AS). Setelah itu menentukan TAS yang didapatkan dengan cara mengalikan bobot dengan AS Nilai yang tertinggi merupakan strategi yang terpilih.

3.3.4 Analisis dan Pembahasan

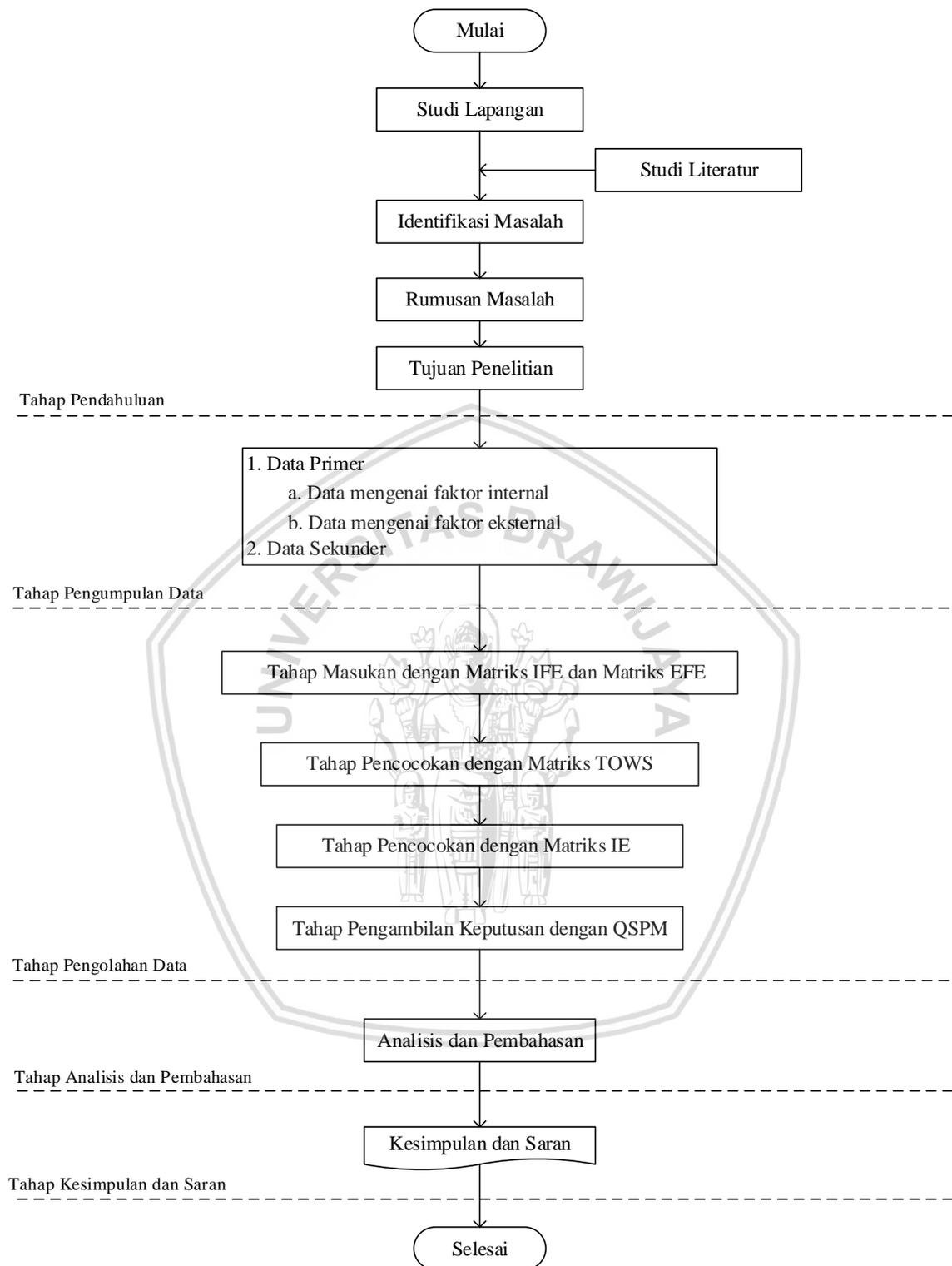
Pada langkah ini dilakukan analisis dari alternatif strategi yang terpilih dan selanjutnya menganalisis strategi yang terpilih untuk dijalankan oleh PT. King Asia Food sesuai dari faktor-faktor yang mempengaruhi keadaan perusahaan.

3.3.5 Penarikan Kesimpulan dan Saran

Penarikan kesimpulan merupakan tahapan terakhir dari tahapan penelitian. Pada tahapan ini akan ditarik kesimpulan sebagai jawaban dari tujuan penelitian yang telah ditetapkan diawal.



3.4 Diagram Alir Penelitian



Gambar 3.1 Diagram alir penelitian



Halaman ini sengaja dikosongkan



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pada bab hasil dan pembahasan ini akan dijelaskan mengenai data yang telah dikumpulkan dan selanjutnya dilakukan pengolahan berdasarkan metode penelitian yang sudah dilakukan. Kemudian menginterpretasi data untuk mendapatkan hasil analisis dan pembahasan dari metode yang digunakan dalam penelitian ini.

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai gambaran umum PT. King Asia Food yang meliputi profil perusahaan, visi dan misi perusahaan dan struktur organisasi perusahaan.

4.1.1 Sejarah PT. King Asia Food

PT. King Asia Food adalah salah satu perusahaan manufaktur dalam bidang makanan dan minuman. Berdiri sejak tahun 1997, PT. King Asia Food menawarkan produk dan layanan terbaik dalam bidang makanan ringan maupun minuman kemasan untuk konsumennya. Sejak perusahaan didirikan pada tahun 1997, PT. King Asia Food telah menyajikan lebih dari 50 varian makanan ringan dan beberapa minuman kemasan. Beberapa produk baru yang ditawarkan untuk jenis makanan yaitu *snack*, permen, ataupun wafer, untuk produk minuman kemasan yang ditawarkan salah satunya adalah *white coffee*. Selain kreatif dan inovatif, produk yang ditawarkan juga dikenal dengan citra rasa yang lezat dan perusahaan mempunyai tekad untuk meningkatkan kualitas, terus berinovasi dan menciptakan produk-produk baru. Beberapa transformasi yang dilakukan sejak tahun 1997, PT. King Asia Food mempunyai misi untuk menjadi mitra kerja terbaik bagi setiap pelanggan, oleh karena itu setiap karyawan perusahaan dilatih untuk memberikan pelayanan terbaik dan professional. Selain itu, perusahaan juga memberikan fasilitas terbaik dan akses yang mudah bagi semua mitra kerja perusahaan.

4.1.2 Visi dan Misi PT. King Asia Food

Seiring dengan berkembangnya potensi pasar di Indonesia untuk perusahaan makanan dan minuman, makan PT. King Asia Food mempunyai visi dan misi yang sudah diberlakukan sejak tahun 1997. Visi PT. King Asia Food adalah menjadi perusahaan

makanan dan minuman global yang menghasilkan produk berkualitas tinggi dan inovatif. Misi PT. King Asia Food adalah menyediakan lingkungan kerja yang sehat bagi karyawan, menjadi mitra terbaik bagi klien dan membuat dampak positif bagi masyarakat.

4.1.3 Logo PT. King Asia Food

Gambar 4.1 merupakan logo dari perusahaan PT. King Asia Food.



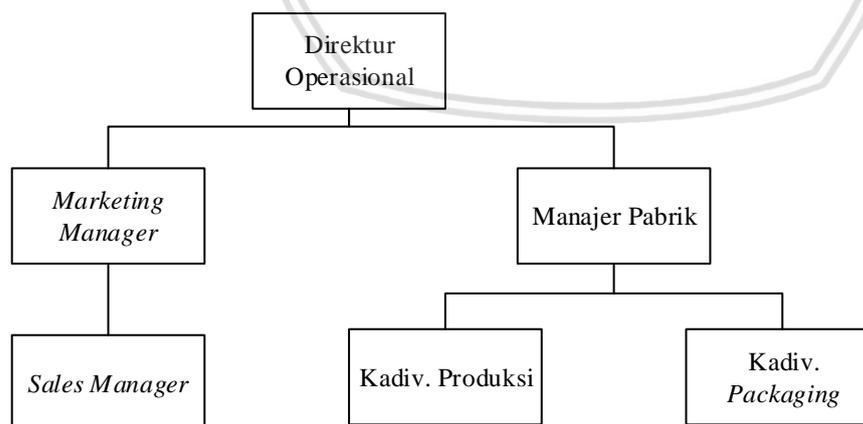
Gambar 4.1 Logo PT. King Asia Food

Berikut merupakan penjelasan dari logo PT. King Asia Food.

1. Bentuk logo KAF yang menyerupai kunci membawa pesan bahwa perusahaan mampu membuka pintu-pintu penjualan dimanapun dan kapanpun.
2. Gambar gandum pada logo KAF menunjukkan harapan, kesejahteraan bagi seluruh karyawan dan mitra kerja KAF.
3. Warna dasar logo KAF yang merah menyala, menunjukkan kekuatan dari kredibilitas tim dan keberanian dalam berinovasi.
4. Warna putih pada tulisan KAF menunjukkan ketulusan dan kejujuran dalam tindakan serta ketulusan.

4.1.4 Struktur Organisasi

Gambar 4.2 merupakan I dari perusahaan PT. King Asia Food.



Gambar 4.2 Struktur organisasi PT. King Asia Food

4.2 Pengumpulan Data

Pengumpulan data diperlukan untuk mendapatkan data yang dibutuhkan guna mencapai tujuan dari penelitian. Pengumpulan data yang dilakukan adalah melakukan analisis audit internal dan audit eksternal. Analisis audit internal dan audit eksternal bertujuan agar perusahaan mendapatkan strategi yang sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan.

4.2.1 Audit Internal

Menurut David (2009), audit internal perusahaan membutuhkan pengumpulan dan pemaduan informasi mengenai manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan (litbang), serta operasi sistem informasi manajemen perusahaan. Dalam mengumpulkan faktor internal perusahaan dibutuhkan usaha pengumpulan, penyesuaian dan pengevaluasian informasi mengenai operasi perusahaan. Audit internal tersebut didapatkan dengan melakukan diskusi wawancara dengan pihak perusahaan. Berikut merupakan hasil dari audit internal PT. King Asia Food yang telah didapatkan.

1. Faktor Manajemen

Fungsi manajemen terdiri atas lima aktivitas pokok yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staff, dan pengontrolan. Berdasarkan hasil diskusi mengenai faktor manajemen dengan perusahaan maka dapat diketahui bahwa PT. King Asia Food merupakan perusahaan tertutup yang dikatakan sebagai perusahaan keluarga dan tidak mempunyai pemegang saham lain.

- a. PT. King Asia Food menggunakan kebijakan-kebijakan dari konsep manajemen yang terstruktur karena pengambilan keputusan juga mengacu pada visi misi dan struktur organisasi yang ada. PT. King Asia Food, Malang memiliki manajemen yang terdiri dari struktur organisasi pusat yang dipimpin oleh seorang direktur operasional dimana dibawahnya terdapat *marketing manager* yang membawahi *sales manager*. Setelah itu dilanjutkan dengan manajer pabrik yang dibawahnya terdapat kepala divisi produksi dan *packaging*. Masing-masing jabatan pada struktur organisasi tersebut mempunyai hak, kewajiban, wewenang dan tugas yang berbeda dan telah ditentukan oleh perusahaan. Hal tersebut dirasa sudah terukur dan terkomunikasikan dengan baik sehingga manajer mampu mendelegasikan otoritas secara baik dan sesuai dengan struktur organisasi yang ada.

- b. PT. King Asia Food berlokasi di daerah Dampit, yang mana daerah tersebut merupakan daerah yang mempunyai tenaga kerja yang cukup tinggi yang berarti bahwa potensi untuk mendapatkan tenaga kerja sesuai kriteria cukup mudah dan dengan biaya yang cukup murah. Menindaklanjuti hal tersebut, maka sebagian besar karyawan yang berkerja di PT. King Asia Food adalah pekerja yang berdomisili di daerah tersebut. Sesuai dengan misi perusahaan, perusahaan selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada, seperti contohnya sumber daya manusia karyawan perusahaan. Beberapa hal yang pernah dilakukan adalah melakukan *refreshing* dan *upgrading* karyawan untuk mengasah *softskill* ataupun *hardskill* karyawan dan juga untuk meningkatkan semangat kerja karyawan.
- c. Tingkat keluar masuknya atau perputaran (*turnover*) karyawan pada PT. King Asia Food dinilai cukup tinggi. Hal tersebut dapat terjadi karena perusahaan memberlakukan sistem pasar yang mana posisi perusahaan dalam pasar masih belum cukup kuat sehingga terjadi keterbatasan kapasitas dan membuat kondisi *hiring* ataupun *firing* hanya sesuai dengan kebutuhan yang dinilai kurang cukup menentu. Berdasarkan hasil diskusi, presentase *turnover* yang terjadi pada 5 bulan terakhir cenderung mengalami peningkatan sekitar 3%.

2. Faktor Pemasaran

Pemasaran dapat dideskripsikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Berdasarkan hasil diskusi dengan perusahaan, produk *white coffee 578* mempunyai kompetitor yang sangat kuat di pasar yaitu Luwak *white coffee*, TOP *white coffee*, dan ABC *white coffee*. Dalam satu tahun terakhir pada tahun 2017, kondisi produk *white coffee 578* mengalami penurunan penjualan sehingga berdampak pada pemasaran produk yang juga menurun.

- a. Banyaknya kompetitor yang bergerak pada minuman kopi dalam kemasan, membuat perusahaan melakukan promosi dalam jual beli produk. Promosi tersebut berlaku ketika konsumen membeli 3 renceng produk *white coffee 578* maka konsumen akan mendapatkan gelas. Promosi tersebut berhasil meningkatkan penjualan namun hanya selama beberapa bulan awal, setelah itu dirasa masih kurang efektif dengan melakukan promosi tersebut dan dibuktikan dengan penurunan penjualan yang terjadi pada tahun 2017.

Tabel 4.1
Penurunan Penjualan Produk pada Tahun 2017

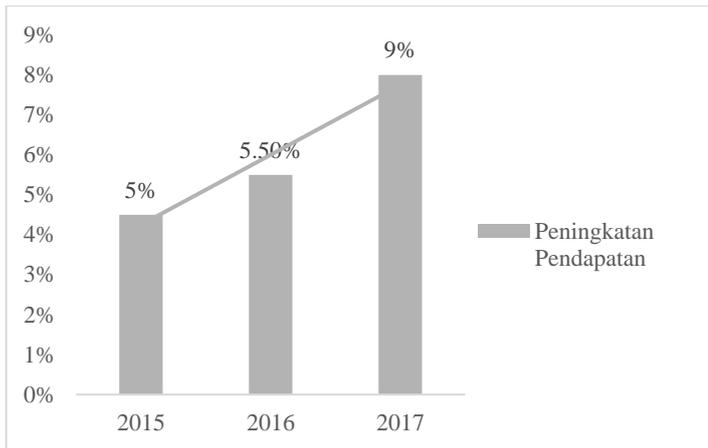
No.	Bulan	Penjualan Tahun 2017
1	Januari	2138
2	Februari	871
3	Maret	1291
4	April	1564
5	Mei	930
6	Juni	726
7	Juli	462
8	Agustus	238
9	September	278
10	Oktober	163
11	November	132
12	Desember	52

- b. Produk *white coffee* 578 didistribusikan ke beberapa *retail* yang ada di Kota Malang dan Kabupaten Malang. Distribusi tersebut masih belum dilakukan secara luas untuk keluar dari daerah Malang Raya dan belum terjangkau untuk market waralaba, sehingga masih banyak konsumen yang belum mengetahui produk *white coffee* 578. Namun, untuk pendistribusian yang terjadi di Kota Malang dan Kabupaten Malang dilakukan secara rutin setiap bulannya. Target pasar untuk produk *white coffee* 578 adalah utamanya masyarakat yang mempunyai usia produktif 15-64 tahun.
- c. PT. King Asia Food sudah melakukan riset pasar sejak tahun 2016, sehingga produk *white coffee* yang diproduksi berkualitas tinggi yang mana tidak mengandung pengawet, pewarna dan *low caffein*. Selain itu, harga yang ditawarkan sudah cukup murah dan dapat bersaing di pasar. Namun *design packaging* produk *white coffee* 578 dirasa kurang menarik, karena masih kurang bervariasi. *Packaging* produk tersedia dengan beberapa opsi yang mana konsumen dapat membeli produk dalam bentuk karton, *pack*, renceng atau *pieces*. Berikut ini merupakan *design packaging* produk *white coffee* 578.



Gambar 4.3 Design packaging produk white coffee 578

- d. PT. King Asia Food pernah melakukan *gathering* produk *white coffee* 578 saat pertama kali produk ini dipasarkan dan hal ini cukup memikat para konsumen yang ada. Namun strategi promosi lain dalam bentuk iklan untuk produk *white coffee* 578 dinilai masih sangat kurang. Hal tersebut terjadi karena perusahaan masih melakukan *gathering* hanya satu kali dan belum melakukan promosi dalam bentuk iklan produk seperti poster, brosur, ataupun *website*. Perusahaan juga tidak bekerjasama dengan instansi manapun sehingga dalam upaya promosi produk dirasa masih kurang.
3. Faktor Keuangan
- Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif. PT. King Asia Food merupakan perusahaan keluarga dan tidak mempunyai pemegang saham lain. Disisi lain, berdasarkan laporan keuangan pada PT. King Asia Food telah tercatat bahwa perusahaan mempunyai kekuatan dalam segi keuangan, yangmana perusahaan mempunyai modal yang cukup untuk melakukan pengembangan perusahaan. Hal tersebut juga didukung dengan peningkatan jumlah pendapatan dan laba selama 3 tahun terakhir. Tercatat dalam laporan keuangan peningkatan terjadi sebesar 5% dan 5.5% berturut-turut dari tahun 2015 dan terjadi peningkatan secara signifikan sebesar 9% dari tahun 2016 ke tahun 2017. Gambar 4.3 menunjukkan data peningkatan pendapatan PT. King Asia Food dari tahun 2015-2017.



Gambar 4.4 Peningkatan pendapatan PT. King Asia Food

4. Faktor Produksi/Operasi

Fungsi produksi/operasi suatu bisnis mencakup semua aktivitas yang mengubah *input* menjadi barang atau jasa. Aktivitas produksi/operasi seringkali merepresentasikan bagian terbesar dari asset manusia dan modal suatu organisasi. Proses produksi yang telah terstandarisasi akan menghasilkan produk yang berkualitas dan dapat diterima oleh konsumen.

- a. PT. King Asia Food telah memiliki *list supplier* yang terpercaya, karena perusahaan telah bekerjasama dengan *list supplier* tersebut selama produk *white coffee 578* dipasarkan sehingga dapat membantu dalam melakukan produksi yang sangat aman. Selain itu produk *white coffee 578* juga telah mendapatkan label Standar Nasional Indonesia (SNI).
- b. Meninjau dari segi teknologi yang berkembang semakin pesat, maka PT. King Asia Food selalu berusaha untuk dapat mengimbangi kondisi tersebut. Hal ini dibuktikan dengan, perusahaan mempunyai mesin dan fasilitas lain yang sangat memadai dan selalu memperhatikan perkembangan zaman. Selain itu, PT. King Asia Food selalu melakukan *upgrading* dan *maintenance* mesin secara rutin sehingga meminimalisir terjadinya kerusakan mesin. Perusahaan juga mempunyai *Quality Control* dan *Quality Assurance* untuk dapat mengontrol kualitas produk yang dihasilkan.

5. Faktor Penelitian dan Pengembangan

Divisi penelitian dan pengembangan (litbang) adalah suatu strategi yang dapat dilakukan untuk dapat melakukan pengembangan produk. PT. King Asia Food mempunyai divisi *Research and Development* (RnD) yang mendukung untuk melakukan proses penelitian dan pengembangan. Divisi RnD mempunyai tugas dan wewenang untuk melakukan pengembangan produk yang diproduksi oleh perusahaan.

Hal tersebut dilakukan agar perusahaan menjadi lebih *flexible* dalam menciptakan dan mengembangkan produk agar dapat mengikuti perkembangan kondisi pasar.

6. Sistem Informasi

Sistem informasi menghubungkan semua fungsi bisnis dan menyediakan landasan bagi semua keputusan manajerial. PT. King Asia Food mempunyai sistem informasi untuk membuat keputusan. Sistem informasi juga digunakan sebagai acuan oleh *top manager* untuk melakukan pengendalian biaya, *control stock*, dan *inventory*. Semua *database* yang ada didalam sistem selalu *diupdate* secara rutin dan setiap karyawan maupun kepala divisi mempunyai akses *log in* masing-masing untuk dapat mengakses informasi dalam sistem tersebut.

4.2.2 Audit Eksternal

Selain melakukan audit internal, maka perusahaan harus mengetahui faktor-faktor eksternal apa saja yang berpengaruh terhadap kondisi perusahaan dengan melakukan audit eksternal. Menurut David (2009), faktor eksternal dapat dilihat dari keadaan ekonomi, keadaan sosial, budaya, demografis, dan lingkungan, keadaan politik, pemerintahan dan hukum serta keadaan teknologi. Selain itu, hal lain yang dapat dilakukan untuk dapat melakukan audit eksternal adalah melakukan analisis lingkungan industri dengan menganalisis 5 kekuatan seperti yang telah dikemukakan oleh Michael Porter yaitu persaingan antar perusahaan saingan, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk pengganti, daya tawar pemasok dan daya tawar konsumen juga menentukan faktor eksternal dari suatu perusahaan. Berikut merupakan hasil dari audit eksternal PT. King Asia Food yang telah didapatkan.

1. Analisis lingkungan Makro

Lingkungan makro atau lingkungan eksternal diluar perusahaan dapat mempengaruhi kegiatan operasional perusahaan secara langsung maupun tidak langsung.

a. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi memiliki dampak langsung terhadap daya tarik potensial dari berbagai strategi.

- 1) Berdasarkan data yang dilansir dari Badan Pusat Statistik (BPS) dapat diketahui bahwa hasil pertumbuhan ekonomi Indonesia kuartal I 2018 sebesar 5,06%. Angka ini tumbuh lebih tinggi dibanding pertumbuhan ekonomi kuartal I 2017 sebesar 5,01%.

- 2) Berdasarkan data yang dilansir dari Badan Pusat Statistik (BPS) dapat diketahui bahwa hasil pertumbuhan ekonomi Jawa Timur Triwulan I-2018 bila dibandingkan Triwulan I-2017 tumbuh sebesar 5,50%, meningkat dibandingkan periode yang sama tahun sebelumnya sebesar 5,37%. Pertumbuhan tertinggi terjadi pada penyediaan akomodasi dan makan minum sebesar 8,4%.
- 3) Ketua Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Indonesia (GAPMMI) Adhi S Lukman mengatakan bahwa industri makanan dan minuman tahun ini tumbuh sebesar 8,4%. Hal tersebut juga menjadi salah satu faktor kenaikan harga bahan baku pokok produksi (HPP).

b. Faktor sosial, budaya, demografis dan lingkungan

Menurut David (2009), perubahan sosial, budaya, demografis dan lingkungan memiliki dampak yang besar atas hampir semua produk, jasa, pasar, dan konsumen. Organisasi-organisasi kecil, besar, laba dan nirlaba di semua industri dikejutkan dan ditantang oleh peluang dan ancaman yang muncul dari perubahan dalam variable sosial, budaya, demografis dan lingkungan.

- 1) Perkembangan zaman yang semakin meningkat menyebabkan pula pertumbuhan pendudukan yang meingkat secara signifikan. dan pertumbuhan penduduk yang semakin meningkat. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (BPS) Kota Malang dan Kabupaten Malang memiliki peningkatan baik dalam segi sesus penduduk dari tahun 2011-2015. Peningkatan jumlah penduduk yang terjadi pada tahun 2011-2015 yaitu adalah 828.491, 834.527, 840.803, 845.373, dan 851.298. Berikut ini merupakan tabel pertumbuhan penduduk di Kota Malang dan Kabupaten Malang.

Tabel 4.2

Pertumbuhan Penduduk Kota Malang dan Kabupaten Malang

Tahun	Total
2011	828.491
2012	834.527
2013	840.803
2014	845.373
2015	851.298

- 2) Kondisi geografis Kabupaten Malang adalah luas wilayahnya 3.534,86 km² atau sama dengan 353.486 ha. Kabupaten Malang juga dikenal sebagai daerah yang kaya akan potensi diantaranya dari pertanian, perkebunan, tanaman obat keluarga dan lain sebagainya. Disamping itu juga dikenal dengan obyek-obyek wisatanya. Kabupaten Malang terletak pada 112o17`10,90`` sampai

112o57`00`` Bujur Timur, 7o44`55,11`` sampai 8o26`35,45`` Lintang Selatan. Kondisi lahan di Kabupaten Malang bagian utara relatif subur. Kondisi tersebut dapat dikatakan sebagai letak yang strategis karena perusahaan dapat dengan mudah untuk mendapatkan bahan baku dalam membuat produk.

- 3) Pola hidup masyarakat yang konsumtif juga merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong berkembangnya industri makanan dan minuman. Hal tersebut dibuktikan dari data Bank Dunia yang menyatakan bahwa indeks tingkat konsumsi masyarakat Indonesia naik dari 120 menjadi 124 terkhusus dalam bidang makanan dan minuman. Dapat diketahui bahwa Indonesia adalah salah satu penghasil kopi terbesar di dunia dan konsumen kopi semakin bertumbuh di lokal dan Asia. Selain itu, 60% dari populasi Indonesia adalah usia produktif yang mana dapat dikatakan bahwa dalam usia produktif dapat diperbolehkan untuk mengkonsumsi kopi.

c. Faktor Politik, Pemerintahan dan Hukum

Pemerintah baik pusat maupun daerah merupakan pembuat regulasi, deregulasi, penyubsidi, pemberi kerja, dan konsumen utama organisasi. Faktor politik, pemerintahan dan hukum dapat merepresentasikan peluang atau ancaman baik bagi organisasi kecil maupun besar. Situasi politik yang tidak stabil akan mengganggu perekonomian, namun pada tahun 2018 yang disebut sebagai tahun politik, Kompas.com melansir bahwa dampak pilkada terhadap pertumbuhan ekonomi di Indonesia tidak besar. Kepala Ekonomi *Standard Chartered Bank* Indonesia Aldian Taloputra mengungkapkan, akan ada dampak dari Pilkada terhadap pertumbuhan ekonomi nasional. Namun, hal tersebut relatif terbatas. Adapun terkait risiko penurunan investasi karena ada Pilkada, Aldian memandang risiko tersebut kecil. Pasalnya, secara historis pun secara umum pilkada maupun pemilihan umum berjalan dengan lancar dan tak mengganggu investasi.

d. Faktor Teknologi

Perkembangan zaman dan teknologi yang semakin maju menyebabkan sebuah tuntutan untuk perusahaan agar terus berkembang dalam memasarkan produknya dan mampu untuk meningkatkan penjualan. Perkembangan yang sangat pesat ini berpengaruh terhadap perkembangan teknologi untuk melakukan proses produksi dan teknologi informasi. Beberapa hal yang dapat dilihat dari perkembangan teknologi proses produksi adalah fasilitas ataupun mesin yang ada pada perusahaan manufaktur, dengan adanya mesin dan fasilitas yang semakin memadai maka dapat

meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Dengan berkembangnya teknologi maka dapat membantu perusahaan untuk dapat memproduksi kopi menjadi lebih mudah dan lebih cepat. Selain perkembangan teknologi untuk proses produksi yang semakin pesat dalam hal fasilitas, perkembangan tersebut juga memberi dampak pada teknologi informasi yaitu sarana komunikasi. Teknologi tidak dapat lepas dari komunikasi, sehingga hal tersebut dapat memudahkan perusahaan untuk mendapatkan informasi *up to date* dan menjalin relasi dengan konsumennya dengan lancar. Informasi juga dapat secara mudah diakses dari kemajuan teknologi yang berbasis media sosial, sehingga memudahkan perusahaan untuk dapat mengenalkan produknya.

e. Faktor Kompetitif

Saat ini, banyak kompetitor yang bergerak di bidang industri makanan dan minuman terkhusus pada minuman kopi dalam kemasan. Ketua Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Indonesia (GAPMMI) Adhi S Lukman mengatakan bahwa industri makanan dan minuman tahun ini tumbuh sebesar 8,4%. Beberapa kompetitor yang saat ini menjadi perusahaan pesaing dari produk *white coffee* 578 adalah luwak *white coffee*, TOP *white coffee* dan ABC *white coffee*.

2. Analisis Lingkungan Mikro

Lingkungan mikro terdiri dari faktor-faktor yang berhubungan secara langsung dengan produk.

a. Pemasok

Pemasok yang biasanya disebut juga dengan supplier atau vendor adalah individu atau perusahaan (baik dalam skala besar atau kecil) yang memiliki kemampuan untuk menyediakan kebutuhan individu atau perusahaan lain.. Pemilihan pemasok dalam upaya mencukupi kebutuhan dan meningkatkan kualitas adalah bagian yang terpenting karena produk atau jasa yang didapat dari pemasok yang digunakan sebagai bahan utama dapat menentukan kualitas suatu produk. PT. King Asia Food saat ini telah memiliki pemasok utama yang sudah bekerja sama dengan perusahaan sejak lama dan sudah terpercaya. Hal ini menjadikan perusahaan mempunyai *list supplier* yang jelas alur pasokan yang mudah.

b. Saluran Distribusi

Saluran distribusi atau jalur pemasaran merupakan hal yang sangat penting karena jalur pemasaran dapat menentukan akses penjualan suatu produk yang dihasilkan menjadi lancar. Saat ini, PT. King Asia Food hanya melakukan distribusi produk di

daerah Kota dan Kabupaten Malang yang mana terdiri dari total 43 *retailer*. Akses transportasi yang digunakan untuk mendistribusikan produk hanya menggunakan akses darat dan sudah cukup mudah karena terdorong dengan adanya perkembangan zaman dalam aspek transportasi. Namun, yang menjadi kendala adalah tingkat distribusi yang dilakukan belum memasuki market waralaba sehingga hal ini menjadi salah satu faktor produk *white coffee 578* belum banyak dikenal oleh masyarakat.

c. Pelanggan

Pelanggan adalah pihak yang memberikan dampak pada produk dan juga melakukan pembelian terhadap suatu produk tertentu. Sasaran pasar produk *white coffee 578* umumnya dapat dikonsumsi untuk semua kalangan masyarakat. Prioritas utama yang menjadi target pasar untuk produk ini adalah konsumen yang memiliki usia produktif. Meningkatnya pola hidup masyarakat yang semakin konsumtif juga menjadi salah satu aspek peluang untuk pemasaran produk *white coffee 578*, namun saat ini juga terdapat persepsi konsumen untuk menjaga pola hidup sehat sehingga mengurangi konsumsi makanan atau minuman yang menimbulkan permasalahan kesehatan. Sehingga hal ini menjadi salah satu faktor yang dipertimbangkan perusahaan untuk memproduksi minuman kopi dalam kemasan *white coffee 578* dengan mengandung *low caffeine*.

d. Pesaing

Pesaing adalah pihak yang menjual produk maupun jasa yang serupa dengan produk atau jasa yang ditawarkan oleh instansi atau perusahaan. Perilaku kompetitor tentunya tidak dapat dipungkiri dari persaingan pasar, oleh karena itu untuk memerangi pesaing instansi ataupun perusahaan memerlukan strategi yang kuat untuk dapat menarik ataupun mempertahankan konsumennya. Banyak pesaing yang bergerak di bidang industri makanan dan minuman terkhusus pada minuman kopi dalam kemasan. Beberapa pesaing yang saat ini menjadi perusahaan pesaing dari produk *white coffee 578* adalah luwak *white coffee*, TOP *white coffee* dan ABC *white coffee*.

3. Analisis Lingkungan Industri

Analisis terhadap lingkungan industri ini merupakan analisis terhadap lima kekuatan yang dikemukakan oleh Michael Porter.

a. Persaingan Antar Perusahaan Sejenis

Ancaman yang datang dari perusahaan sejenis dapat disebabkan oleh berbagai aspek. Menurut David (2009), beberapa hal yang dapat menyebabkan ancaman tersebut meningkat antara lain adalah, jumlah dari pesaing itu sendiri, permintaan terhadap produk, dan diferensiasi produk yang ditawarkan. Berikut merupakan beberapa hal yang menjadi analisis persaingan antar perusahaan sejenis.

- 1) Jumlah pesaing yang bergerak pada industri makanan dan minuman khususnya minuman kopi dalam kemasan semakin meningkat. Beberapa kompetitor yang saat ini menjadi perusahaan pesaing dari produk *white coffee 578* adalah *luwak white coffee*, *TOP white coffee* dan *ABC white coffee*. Semakin berkembangnya industri makanan minuman membuat produk *white coffee 578* berada dalam persaingan pasar yang cukup ketat.
 - 2) Jumlah permintaan konsumen terhadap minuman kopi semakin meningkat, namun kondisi pasar produk *white coffee 578* masih menurun dan diferensiasi produk yang rendah menjadikan produk berada dalam industri persaingan yang ketat. Hal ini merupakan ancaman bagi perusahaan jika belum menggunakan strategi yang tepat untuk memasarkan produk minuman dalam kemasan dan mendorong PT. King Asia Food untuk selalu meningkatkan upaya-upaya strategi pemasaran dan langkah-langkah antisipasi untuk dapat bersaing di pasar.
- b. Potensi Masuknya Pesaing Baru
- Kondisi masyarakat Indonesia yang semakin konsumtif sangat mendorong beberapa perusahaan untuk mengembangkan produknya dalam sektor industri makanan dan minuman. Namun, dengan kondisi geografis yang cukup strategis PT. King Asia Food dirasa memiliki jaringan distribusi di Kabupaten Malang yang cukup luas. Hal itu dibuktikan dengan kondisi bahwa PT. King Asia Food memilih lokasi di Kabupaten Malang karena dekat dengan pasar terlebih khususnya untuk bahan baku. Daerah ini juga merupakan lokasi yang cukup banyak tenaga kerja sehingga mudah dalam melakukan rekrutmen pekerja. Kondisi yang strategis dan mudah menjangkau bahan baku merupakan salah satu keuntungan bagi perusahaan. Selain itu di lokasi tersebut belum ada perusahaan sejenis yang bergerak dalam produksi minuman kopi dalam kemasan. Sehingga, bagi perusahaan pendatang baru penguasaan saluran distribusi merupakan salah satu hambatan yang cukup sulit dihadapi.

c. Potensi Pengembangan Produk pengganti

Perilaku konsumen yang semakin konsumtif sangat mendorong konsumen untuk memilih produk apa saja yang ingin dikonsumsi. Dalam kondisi pasar industri, produk minuman dalam kemasan memiliki banyak sekali jenis yang beredar di pasar. Beberapa contoh produk minuman dalam kemasan yang sedang beredar adalah air mineral, susu, teh dan minuman rasa lainnya. Banyaknya alternatif minuman dalam kemasan merupakan pertimbangan dari adanya potensi produk substitusi. Sehingga potensi pengembangan produk pengganti untuk minuman dalam kemasan dinilai cukup kuat.

d. Daya Tawar Pemasok

Bagi suatu perusahaan, pemasok merupakan aspek yang layak diperhitungkan. PT. King Asia Food merupakan perusahaan manufaktur dalam industri makanan, maka kemampuan pemasok merupakan hal yang sangat penting bagi perusahaan. PT. King Asia Food telah memiliki *list supplier* untuk melakukan produksi *white coffee* 578. Semua pemasok bahan baku perusahaan merupakan *main supplier* bagi PT. King Asia Food, karena perusahaan telah berkerjasama sejak lama dan memiliki jaringan yang sangat kuat. Oleh karena itu daya tawar pemasok lain tidak begitu kuat karena PT. King Asia Food menggunakan *main supplier* yang dirasa sudah cocok dalam bekerjasama.

e. Daya Tawar Konsumen

Konsumen memiliki pengaruh yang besar terhadap perusahaan baik secara langsung maupun tidak langsung. Disamping itu, produk minuman dalam kemasan yang beredar di pasaran dinilai cukup banyak sehingga hal ini dapat menyebabkan konsumen dapat dengan mudah beralih ke merek ataupun pengganti pesaing. Sehingga daya tawar konsumen yang terjadi dirasa cukup tinggi dan dapat mempengaruhi keunggulan kompetitif.

4.3 Penentuan Responden

Dalam penelitian tentang produk *white coffee* 578 ini penentuan responden yang digunakan yaitu berasal dari konsumen. Pemilihan teknik *sampling* untuk responden dilakukan menggunakan *non probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Teknik pengambilan sampel ini tidak dilakukan secara acak terhadap populasi tetapi dilakukan dengan berdasarkan pada kebijakan yang diambil pada penelitian itu sendiri. Dimana metode *sampling* ini sering digunakan untuk penelitian sosial maupun *marketing*

research (Nurhayati, 2008). Adapun untuk menentukan jumlah responden menurut Agung (2005) dalam jurnal yang dikutip dari jurnal Idrus Alwi (2008) menjelaskan bahwa dalam sebuah penelitian, teorema limit sentral telah dapat diterapkan untuk ukuran sampel minimal 30 dan apabila sampel harus dibagi dalam dua kategori seperti laki-laki dan perempuan, maka jumlah responden yang diperlukan untuk ukuran sampel minimal 30 untuk setiap kategori responden. Adapun untuk jumlah responden tersebut dirasakan cukup untuk mewakili keinginan konsumen secara keseluruhan. Responden adalah orang yang memiliki karakteristik sebagai berikut.

1. Pria atau wanita
2. Pernah membeli dan mencoba *white coffee*
3. Usia minimum \pm 15 tahun sampai 65 tahun

4.4 Rekapitulasi Hasil Kuesioner

Pada sub bab ini berisikan tentang rekap dari hasil kuesioner yang telah disebar kepada kepada 30 orang konsumen dari produk. Oleh karena itu, selanjutnya dilakukan identifikasi pada setiap variabel untuk mendapatkan kecenderungan pemilihan oleh responden pada kuisoner.

4.4.1 Responden Kuesioner Konsumen

Penyebaran kuesioner untuk responden konsumen *white coffee* 578 mempunyai tujuan untuk mengetahui mengenai pendapat serta keinginan konsumen tentang produk. Dari hasil penyebaran kuesioner kepada 60 konsumen yang terdiri atas 30 laki-laki dan 30 perempuan, maka didapatkan hasil dari jawaban responden konsumen yaitu:

1. Bagian A

Bagian A berisi tentang identitas konsumen, dimana bertujuan untuk mengetahui secara singkat tentang data pribadi konsumen yang berupa nama, jenis kelamin, usia konsumen, pekerjaan yang sedang digeluti, jenis kopi yang disukai, akses informasi mengenai produk, pertimbangan konsumen dalam membeli produk, serta tempat yang biasanya digunakan konsumen untuk membeli produk.

Tabel 4.3
Identitas Konsumen yang Menjawab Bagian A

No	Pertanyaan		Jumlah(responden)
1	Jenis Kelamin	Laki-Laki	30
		Perempuan	30
2	Umur (tahun)	15 - 21	18
		21 - 30	25

No	Pertanyaan		Jumlah(responden)
		31 – 40	11
		41 – 65	4
		> 65	2
3	Pekerjaan	Pelajar / mahasiswa	31
		PNS / BUMN	13
		Karyawan Swasta	11
		Wiraswasta	5
		Lain - lain	0
4	Jenis kopi yang disukai	Kopi Hitam	28
		Kopi Putih	32
5	Sumber Informasi	Media cetak	0
		Event tertentu	0
		Media online	5
		Outlet/Market	19
		Teman/Keluarga	30
		Lain - lain	6
6	Pertimbangan Membeli	Harga	13
		Rasa	15
		Kualitas	15
		Lokasi Penjualan	11
		Lain - lain	6
7	Lokasi Pembelian	Outlet	23
		Market	20
		Seduh sendiri	10
		Lain-lain	7

Sumber: Data diolah (2018)

Pada Tabel 4.3 dari 60 responden kuesioner untuk konsumen dan melihat penyebaran pertanyaan kuesioner pada nomor 1 sampai 3 diharapkan sudah mewakili dari semua golongan masyarakat yang menggunakan produk. Dari bermacam jawaban dari kuisoner dapat dijadikan perhatian lebih karena juga mendukung dalam pengembangan segmentasi pasar produk *white coffee* 578. Dilihat dari golongan usia yang banyak membeli produk pada usia 15-21 tahun dengan sebanyak 18 orang, dan sebanyak 25 orang direntang usia 21-30 tahun. Banyaknya pembeli produk pada usia tersebut karena remaja memang seringkali mempunyai peluang lebih besar dalam mengkonsumsi kopi.. Sedangkan dilihat dari jenis kopi yang lebih disukai oleh pelanggan, yaitu adalah *white coffee*, karena saat ini pasar *white coffee* sudah mulai berkembang dan memasuki pasar. Adapun pertimbangan konsumen dalam membeli produk disebabkan karena faktor rasa dan kualitas dengan pertimbangan terbesar. Adapun dari 60 responden pembeli produk, informasi yang mereka dapatkan terbanyak dari teman atau keluarga sebesar 30 responden dan juga diikuti oleh informasi dari *outlet* atau market sebanyak 19 responden. Tidak tersebar nya sumber informasi yang dapat diterima oleh konsumen karena masih banyak terkendalanya dari perusahaan untuk memberikan informasi

melalui media *online* maupun media cetak. Adapun untuk tempat penjualan yang lebih sering dijangkau oleh konsumen adalah *outlet* dan market. Sedangkan untuk *event* sendiri belum dapat memberikan informasi karena belum terjangkaunya *event* atau *gathering* produk yang telah diselenggarakan karena beberapa faktor.

2. Bagian B

Bagian B berisi tentang informasi dari konsumen mengenai produk *white coffee* 578 ataupun faktor internal dan eksternal yang dapat berhubungan dengan produk. Adapun pada kuesioner konsumen bagian B ini menggunakan skala likert (1-4) dengan jenis pernyataan dapat dilihat pada Lampiran 2.

Tabel 4.4

Responden Konsumen Yang Menjawab Bagian B

Pernyataan	STS	TS	S	SS
1			35	25
2	41	19		
3			10	50
4			16	44
5			12	48
6			29	31
7	11	49		
8			28	32
9	50	10		
10			31	29
11			25	35
12			31	29
13	21	39		
14			50	10
15			49	11
16			5	55
17			7	43
18			18	42
19			15	45
20			13	47
21			37	23
22	41	19		
23	37	11		
24			12	48
25			10	50

Sumber: Data diolah (2018)

Pada Tabel 4.4 kuesioner untuk konsumen yang meliputi 60 responden dengan jumlah kelamin laki-laki sebanyak 30 orang dan untuk jenis kelamin perempuan sebanyak 30 orang telah menjawab pertanyaan dari kuesioner sebanyak 25 pertanyaan. Dari total jawaban 25 pertanyaan dari 60 responden sebanyak 1500 jawaban dan dari hasil jawaban responden terhadap kuesioner konsumen dapat dijadikan analisis faktor

internal ataupun eksternal untuk dapat membuat sebuah strategi yang dapat menjawab keinginan dari pihak konsumen agar produk dapat diterima oleh semua konsumen.

4.5 Pengolahan Data

Setelah dilakukan tahapan pengumpulan data yang berupa data audit internal dan eksternal maka tahapan selanjutnya yaitu tahap pengolahan data. Analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan Matriks IFE, EFE, IE, dan SWOT.

4.5.1 Key Factor Audit Internal dan Audit Eksternal

Berdasarkan data-data yang telah dikumpulkan dari hasil audit internal dan audit eksternal, maka akan dijelaskan lebih rinci mengenai *key factor* internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan serta *key factor* eksternal yang terdiri dari peluang dan ancaman.

Tabel 4.5 merupakan *key factor* internal.

Tabel 4.5

Key Factor Internal

Kekuatan	Kelemahan
PT. King Asia Food mempunyai konsep manajemen yang terstruktur	Penurunan penjualan produk <i>white coffee</i> 578 tahun 2017
PT. King Asia Food selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas SDM perusahaan	Tingkat <i>turnover</i> karyawan yang cukup tinggi yaitu meningkat 3%
Produk <i>white coffee</i> 578 memiliki SNI	Kurangnya promosi dan publikasi melalui iklan, brosur, ataupun <i>website</i>
Harga produk <i>white coffee</i> 578 yang murah dan terjangkau	Perusahaan tidak berkerjasama dengan market waralaba
Peningkatan pendapatan sebesar 9%	<i>Design packaging</i> produk yang kurang menarik
Produk <i>white coffee</i> 578 tidak mengandung pewarna, pengawet dan <i>low caffein</i>	
Kualitas produk yang terjamin	
Kedekatan jarak perusahaan dengan bahan baku karena lokasi yang strategis	
Memiliki kerjasama yang kuat terhadap pemasok bahan baku	
Menggunakan teknologi yang berspesifikasi tinggi	
<i>Database</i> pada sistem informasi diupdate secara rutin	
Perusahaan memiliki divisi penelitian dan pengembangan untuk mengembangkan produk	

Berikut ini merupakan tabel *key factor* eksternal.

Tabel 4.6

Key Factor Eksternal

Peluang	Ancaman
Pertumbuhan perekonomian Indonesia meningkat sebesar 5.01%	Meningkatnya harga bahan baku pokok produksi

Peluang	Ancaman
Pertumbuhan perekonomian Jawa Timur meningkat sebesar 5.50%	Tahun 2018 merupakan tahun politik sehingga berpengaruh terhadap perekonomian Indonesia
Pertumbuhan industri makanan dan minuman sebesar 8.4%	Kompetitor yang bermunculan menyebabkan persaingan semakin kompetitif
Peningkatan jumlah penduduk Kabupaten Malang dan Kota Malang	Strategi promosi pesaing
Kondisi geografis Kabupaten Malang yang sangat strategis	Loyalitas konsumen terhadap produk minuman kopi dalam kemasan
Meningkatnya pola hidup masyarakat yang konsumtif	Ancaman produk pengganti
60% dari populasi Indonesia berusia produktif	Produk kompetitor yang semakin mengikuti perkembangan teknologi
Indonesia salah satu negara penghasil kopi terbesar	
Kemajuan teknologi yang semakin pesat	

4.5.2 Internal Factor Evaluation (IFE)

Dari analisis *key factors* internal maka tahap selanjutnya akan diberi bobot untuk melihat kepentingan suatu faktor dibandingkan dengan faktor lainnya dan juga pemberian *rating* dengan nilai 3 atau 4 untuk kekuatan dan nilai 1 atau 2 untuk kelemahan. Selanjutnya mencari skor masing-masing faktor dengan cara mengalikan bobot dengan *rating*, lalu seluruh skor masing-masing faktor akan ditotal untuk memperoleh nilai dari matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE). Perhitungan bobot dilakukan dengan menggunakan metode *pairwise comparison* yaitu dengan cara membentuk matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen. Perbandingan dilakukan berdasarkan pilihan dari pembuat keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya. Gambar 4.5 merupakan matriks perbandingan untuk faktor kekuatan dan kelemahan.

Setelah melakukan perhitungan dengan metode *pairwise comparison*, maka hasil tersebut akan dimasukkan ke dalam matriks IFE. Tabel 4.7 merupakan hasil dari matrik IFE.

Tabel 4.7

Internal Factor Evaluation (IFE)

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan				
1.	PT. King Asia Food mempunyai konsep manajemen yang terstruktur	0.048	4	0.191
2.	PT. King Asia Food selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas SDM perusahaan	0.039	3	0.118
3.	Peningkatan pendapatan sebesar 9%	0.062	4	0.249
4.	Produk <i>white coffee</i> 578 memiliki SNI	0.056	4	0.224
5.	Harga produk <i>white coffee</i> 578 yang murah dan terjangkau	0.079	4	0.315
6.	Produk <i>white coffee</i> 578 tidak mengandung pewarna, pengawet dan <i>low caffeein</i>	0.075	4	0.298
7.	Kualitas produk yang terjamin	0.070	4	0.282
8.	Kedekatan jarak perusahaan dengan bahan baku karena lokasi yang strategis	0.043	4	0.174
9.	Memiliki kerjasama yang kuat terhadap pemasok bahan baku	0.054	3	0.162
10.	Menggunakan teknologi yang berspesifikasi tinggi	0.039	4	0.157
11.	<i>Database</i> pada sistem informasi <i>diupdate</i> secara rutin	0.033	3	0.099
12.	Perusahaan memiliki divisi penelitian dan pengembangan untuk mengembangkan produk	0.051	4	0.154
Kelemahan				
1.	Penurunan penjualan produk <i>white coffee</i> 578 tahun 2017	0.087	1	0.087
2.	Tingkat <i>turnover</i> karyawan yang cukup tinggi yaitu meningkat 3% selama 5 bulan terakhir	0.043	2	0.087
3.	Kurangnya promosi dan publikasi melalui iklan, brosur, ataupun <i>website</i>	0.093	1	0.093
4.	Perusahaan tidak berkerjasama dengan market waralaba	0.060	1	0.060
5.	<i>Design packaging</i> produk yang kurang menarik	0.066	2	0.133
Total		1		2.90

Matriks IFE yang terdiri dari faktor kekuatan dan kelemahan terdapat pemberian bobot dan rating. Faktor-faktor tersebut diberi bobot untuk melihat tingkat kepentingan faktor tersebut dibandingkan dengan faktor lainnya. Lalu faktor-faktor tersebut juga diberi *rating* dimana *rating* tersebut menunjukkan kinerja perusahaan terhadap faktor tersebut. Rating diberi nilai 1 sampai 4. Untuk *strength* yang merupakan kekuatan dari perusahaan diberi nilai 3 dan 4 dimana untuk faktor dengan rating 4 berarti faktor tersebut merupakan kekuatan utama perusahaan dan untuk nilai 3 berarti faktor tersebut bukan merupakan kekuatan utama perusahaan. Sedangkan untuk *weaknees* yang merupakan kelemahan dari perusahaan diberi nilai 1 dan 2 dimana faktor dengan rating 1 berarti merupakan kelemahan utama perusahaan dan untuk faktor dengan nilai rating 2 berarti bukan merupakan kelemahan utama perusahaan. Berikut merupakan penjelasan dari pemberian *rating* untuk masing-masing faktor internal yang dilakukan dengan CEO PT. King Asia Food.

1. PT. King Asia Food mempunyai konsep manajemen yang terstruktur
Perusahaan telah mempunyai konsep manajemen yang terstruktur dan pengambilan keputusan yang juga mengacu pada visi dan misi. PT. King Asia Food memiliki manajemen yang terdiri dari struktur organisasi pusat yang masing-masing jabatan pada struktur organisasi tersebut mempunyai hak, kewajiban, wewenang dan tugas yang berbeda dan telah ditentukan oleh perusahaan. Sehingga *rating* yang diberikan untuk faktor ini adalah 4.
2. PT. King Asia Food selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas SDM perusahaan
Sesuai dengan misi perusahaan, perusahaan selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia yang ada, seperti contohnya sumber daya manusia karyawan perusahaan. Beberapa hal yang pernah dilakukan adalah melakukan *refreshing* dan *upgrading* karyawan untuk mengasah *softskill* ataupun *hardskill* karyawan dan juga untuk meningkatkan semangat kerja karyawan. Namun hal tersebut belum dilakukan secara rutin, sehingga *rating* yang diberikan untuk faktor ini adalah 3.
3. Peningkatan pendapatan sebesar 9%
Pendapatan adalah suatu faktor yang penting untuk sebuah perusahaan, hal tersebut dapat dijadikan modal perusahaan untuk terus melakukan pengembangan. Berdasarkan data, PT. King Asia Food telah mengalami peningkatan jumlah pendapatan dan laba selama 3 tahun terakhir, sehingga *rating* yang diberikan untuk faktor ini adalah 4.
4. Produk *white coffee 578* memiliki SNI
SNI (Standar Nasional Indonesia) adalah sertifikasi wajib yang harus dimiliki oleh sebuah produk. Produk *white coffee 578* sudah mempunyai label SNI, sehingga hal ini menjadi kekuatan utama untuk produk dan mendapatkan *rating* 4.
5. Harga produk *white coffee 578* yang murah dan terjangkau
Berdasarkan riset pasar, harga produk *white coffee 578* dinilai sudah cukup murah dan dapat bersaing di pasar dengan harga kompetitor. Maka dari itu berdasarkan hasil diskusi dengan perusahaan, diberikan *rating* 4 untuk faktor ini.
6. Produk *white coffee 578* tidak mengandung pewarna, pengawet dan *low caffein*
Produksi yang dilakukan produk *white coffee 578* tidak mengandung pewarna, pengawet dan *low caffein*. Sehingga hal ini yang dapat membuat produk juga dapat dikonsumsi untuk usia diatas produktif, karena produk dirasa cukup aman untuk dapat dikonsumsi. Maka dari itu berdasarkan hasil diskusi dengan perusahaan, diberikan *rating* 4 untuk faktor ini.

7. Kualitas produk yang terjamin

PT. King Asia Food sudah melakukan riset pasar sejak tahun 2016, sehingga produk *white coffee* yang diproduksi berkualitas tinggi. Maka dari itu berdasarkan hasil diskusi dengan perusahaan, diberikan *rating* 4 untuk faktor ini.

8. Kedekatan jarak perusahaan dengan bahan baku karena lokasi yang strategis

Perusahaan berlokasi di daerah Dampit, yang mana kondisi tersebut dapat dikatakan sebagai letak yang strategis karena perusahaan dapat dengan mudah untuk mendapatkan bahan baku dalam membuat produk. Sehingga hal tersebut merupakan kekuatan utama perusahaan untuk dapat memudahkan dalam memproduksi produk, sehingga diberikan *rating* 4.

9. Memiliki kerjasama yang kuat terhadap pemasok bahan baku

PT. King Asia Food telah memiliki *list supplier* yang terpercaya, karena perusahaan telah bekerjasama dengan *list supplier* tersebut selama produk *white coffee* 578 dipasarkan sehingga dapat membantu dalam melakukan produksi yang sangat aman. Namun, perusahaan belum mempunyai perjanjian yang tertulis dengan *list supplier* tersebut sehingga masih memungkinkan adanya kendala lain yang akan terjadi, sehingga *rating* yang diberikan untuk faktor ini adalah 3.

10. Menggunakan teknologi yang berspesifikasi tinggi

Perusahaan selalu memanfaatkan peluang teknologi produksi yang semakin berkembang, hal ini dibuktikan dengan perusahaan yang mempunyai mesin dan fasilitas yang selalu memadai dalam melakukan produksi. Sehingga *rating* yang diberikan adalah 4.

11. *Database* pada sistem informasi diupdate secara rutin

Semua *database* yang ada didalam sistem selalu diupdate secara rutin dan setiap karyawan maupun kepala divisi mempunyai akses *log in* masing-masing untuk dapat mengakses informasi dalam sistem tersebut. Akses yang dilakukan namun belum dilakukan secara maksimal karena perusahaan cenderung langsung melihat kondisi ke lapangan, sehingga *rating* yang diberikan adalah 3.

12. Perusahaan memiliki divisi penelitian dan pengembangan untuk mengembangkan produk.

PT. King Asia Food mempunyai divisi *Research and Development* (RnD) yang mendukung untuk melakukan proses penelitian dan pengembangan. Divisi RnD mempunyai tugas dan wewenang untuk melakukan pengembangan produk yang diproduksi oleh perusahaan, sehingga *rating* yang diberikan adalah 4.

13. Penurunan penjualan produk *white coffee 578* tahun 2017

Penurunan penjualan produk merupakan salah satu masalah yang ada di perusahaan, berdasarkan data pada tahun 2017 produk *white coffee 578* telah mengalami penurunan penjualan, sehingga hal ini merupakan kelemahan utama bagi perusahaan dan mendapatkan *rating* 1.

14. Tingkat *turnover* karyawan yang cukup tinggi yaitu meningkat 3% selama 5 bulan terakhir

Hal tersebut dapat terjadi karena perusahaan memberlakukan sistem pasar yang mana posisi perusahaan dalam pasar masih belum cukup kuat sehingga terjadi keterbatasan kapasitas dan membuat kondisi *hiring* ataupun *firing* hanya sesuai dengan kebutuhan yang dinilai kurang cukup menentu. Berdasarkan hasil diskusi, presentase *turnover* yang terjadi pada 5 bulan terakhir cenderung mengalami peningkatan sekitar 3%, maka *rating* yang diberikan adalah 2.

15. Kurangnya promosi dan publikasi melalui iklan, brosur, ataupun *website*

Promosi merupakan hal yang sangat penting untuk perusahaan dalam memasarkan produknya. Selama ini, perusahaan belum pernah melakukan promosi dalam bentuk poster, brosur, ataupun *website*. Sehingga hal ini merupakan kelemahan utama dan *rating* yang diberikan adalah 1.

16. Perusahaan tidak berkerjasama dengan market waralaba

Produk *white coffee 578* didistribusikan ke beberapa *retail* yang ada di Kota Malang dan Kabupaten Malang. Distribusi tersebut masih belum dilakukan secara luas untuk keluar dari daerah Malang Raya dan belum terjangkau untuk market waralaba, sehingga *rating* yang diberikan adalah 1 karena merupakan kelemahan utama.

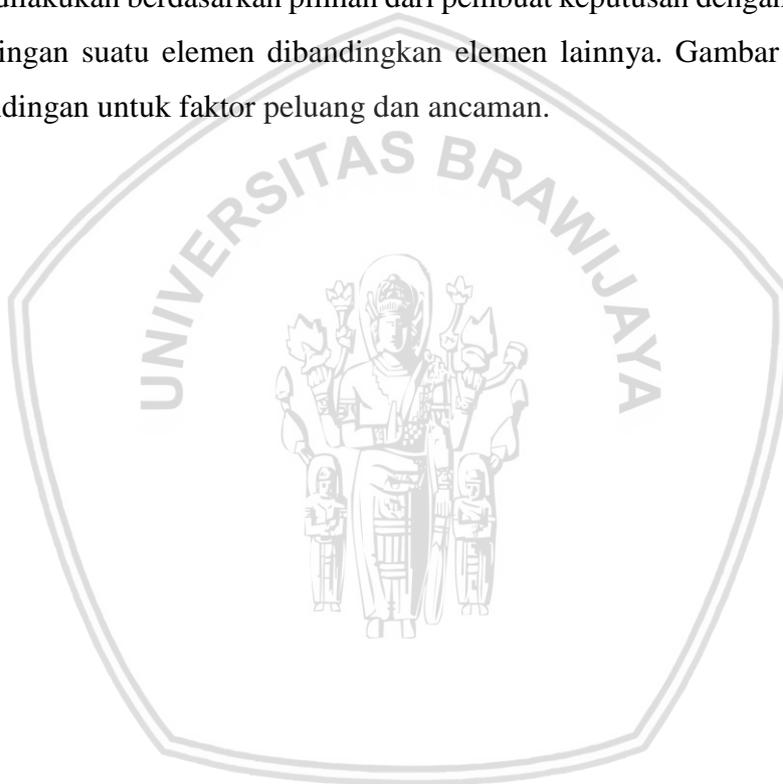
17. *Design packaging* produk yang kurang menarik

Design packaging produk *white coffee 578* dirasa kurang menarik, karena masih kurang bervariasi dibandingkan dengan kompetitor dan masih dirasa hampir sama dengan kompetitor, sehingga *rating* yang diberikan adalah 2.

Dari Tabel 4.7 dapat dilihat bahwa total skor dari matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) adalah 2.90, total skor tersebut didapatkan dari hasil kali antara bobot dan *rating*. Skor matriks IFE secara signifikan berada diatas 2.5 yang menandakan bahwa perusahaan dapat dinilai pada posisi internal yang kuat.

4.5.3 *External Factor Evaluation (EFE)*

Dari analisis *key factors* eksternal maka tahap selanjutnya akan diberi bobot untuk melihat kepentingan suatu faktor dibandingkan dengan faktor lainnya dan juga pemberian *rating* dengan nilai 1 sampai dengan 4 untuk faktor peluang dan ancaman. Selanjutnya mencari skor masing-masing faktor dengan cara mengalikan bobot dengan *rating*, lalu seluruh skor masing-masing faktor akan ditotal untuk memperoleh nilai dari matriks *External Factor Evaluation (EFE)*. Perhitungan bobot dilakukan dengan menggunakan metode *pairwise comparison* yaitu dengan cara membentuk matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen. Perbandingan dilakukan berdasarkan pilihan dari pembuat keputusan dengan menilai tingkat tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya. Gambar 4.6 merupakan matriks perbandingan untuk faktor peluang dan ancaman.



Setelah melakukan perhitungan dengan metode *pairwise comparison*, maka hasil tersebut akan dimasukkan ke dalam matriks EFE. Tabel 4.8 merupakan hasil dari matriks EFE.

Tabel 4.8
External Factor Evaluation (EFE)

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang				
1.	Pertumbuhan perekonomian Indonesia meningkat sebesar 5.01%	0.041	2.2	0.091
2.	Pertumbuhan perekonomian Jawa Timur meningkat sebesar 5.50%	0.048	2.1	0.102
3.	Pertumbuhan industri makanan dan minuman sebesar 8.4%	0.053	3	0.160
4.	Peningkatan jumlah penduduk Kabupaten Malang dan Kota Malang	0.057	3.1	0.276
5.	Kondisi geografis Kabupaten Malang yang sangat strategis	0.065	3.7	0.240
6.	Meningkatnya pola hidup masyarakat yang konsumtif	0.067	3.6	0.243
7.	60% dari populasi Indonesia berusia produktif	0.059	3.3	0.193
8.	Indonesia salah satu negara penghasil kopi terbesar	0.074	3.3	0.243
9.	Kemajuan teknologi yang semakin pesat	0.092	3.6	0.330
Ancaman				
1.	Meningkatnya harga bahan baku pokok produksi	0.059	2.8	0.164
2.	Tahun 2018 merupakan tahun politik	0.038	3	0.114
3.	Kompetitor yang bermunculan menyebabkan persaingan semakin kompetitif	0.069	2.5	0.172
4.	Strategi promosi pesaing	0.103	2.4	0.247
5.	Loyalitas konsumen terhadap produk minuman kopi dalam kemasan	0.108	2	0.216
6.	Ancaman produk pengganti	0.067	2	0.135
7.	Produk kompetitor yang semakin mengikuti perkembangan teknologi	0.072	3	0.216
Total		1		3.04

Matriks EFE yang terdiri dari faktor peluang dan ancaman terdapat pemberian bobot dan rating. Nilai *rating* didapatkan dari rata-rata hasil jawaban responden pada kuesioner dengan skala likert.

Dari Tabel 4.8 dapat dilihat bahwa total skor dari matriks *External Factor Evaluation (EFE)* adalah 3.04, total skor tersebut didapatkan dari hasil kali antara bobot dan *rating*. Skor matriks EFE secara signifikan berada diatas 2.5 yang menandakan bahwa perusahaan dapat dinilai pada posisi eksternal yang kuat.

4.5.4 *Threats, Opportunity, Weakness, Strength (TOWS) Matrix*

Perumusan alternatif strategi dari matriks TOWS terdiri dari empat alternatif strategi, yaitu strategi S-O atau strategi kekuatan-peluang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal, strategi W-O atau strategi kelemahan-peluang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang eksternal,

strategi S-T atau strategi kekuatan-ancaman menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal, dan strategi W-T atau strategi kelemahan-ancaman merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman lingkungan eksternal.

Tabel 4.9
Matriks TOWS PT. King Asia Food

	<i>Strengths</i>	<i>Weaknesses</i>
	<ol style="list-style-type: none"> 1. PT. King Asia Food mempunyai konsep manajemen yang terstruktur 2. PT. King Asia Food selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas SDM perusahaan 3. Peningkatan pendapatan sebesar 9% 4. Produk <i>white coffee</i> 578 memiliki SNI 5. Harga produk <i>white coffee</i> 578 yang murah dan terjangkau 6. Produk <i>white coffee</i> 578 tidak mengandung pewarna, pengawet dan <i>low caffeine</i> 7. Kualitas produk yang terjamin 8. Kedekatan jarak perusahaan dengan bahan baku karena lokasi yang strategis 9. Memiliki kerjasama yang kuat terhadap pemasok bahan baku 10. Menggunakan teknologi yang berspesifikasi tinggi 11. <i>Database</i> pada sistem informasi <i>diupdate</i> secara rutin 12. Perusahaan memiliki divisi penelitian dan pengembangan untuk mengembangkan produk 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Penurunan penjualan produk <i>white coffee</i> 578 tahun 2017 2. Tingkat <i>turnover</i> karyawan yang cukup tinggi yaitu meningkat 3% 3. Kurangnya promosi dan publikasi melalui iklan, brosur, ataupun <i>website</i> 4. Perusahaan tidak berkerjasama dengan market waralaba 5. <i>Design packaging</i> produk yang kurang menarik
<p><i>Opportunities</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan perekonomian Indonesia meningkat sebesar 5.01% 2. Pertumbuhan perekonomian Jawa Timur meningkat sebesar 5.50% 3. Pertumbuhan industri makanan dan minuman sebesar 8.4% 	<p>S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan kegiatan promosi lebih maksimal dengan cara memanfaatkan kemajuan teknologi seperti media sosial dan mengkomunikasikan kepada masyarakat bahwa produk <i>White coffee</i> 578 memiliki rasa dan kualitas yang baik (S5, S6, S7, O6, O9) 	<p>W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan strategi promosi dengan cara membuat iklan, brosur ataupun <i>website</i> dengan memanfaatkan kemajuan teknologi (W3, O9) 2. Bekerjasama dengan <i>retailer</i> yang sering dijangkau masyarakat seperti market waralaba agar produk <i>white</i>

<ol style="list-style-type: none"> 4. Peningkatan jumlah penduduk Kabupaten Malang dan Kota Malang 5. Kondisi geografis Kabupaten Malang yang sangat strategis 6. Meningkatnya pola hidup masyarakat yang konsumtif 7. 60% dari populasi Indonesia berusia produktif 8. Indonesia salah satu negara penghasil kopi terbesar 9. Kemajuan teknologi yang semakin pesat 	<ol style="list-style-type: none"> 2. Bekerja sama dengan instansi lain ataupun komunitas untuk mengenalkan produk seperti menjadi sponsor dalam sebuah acara (S3, S4, O3, O8) 	<p><i>coffee 578</i> semakin dikenal (W1, W4, O6, O7)</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Membuat <i>design packaging</i> yang berbeda dan membuat <i>design</i> yang lebih menarik perhatian masyarakat (W5, O9) 4. Membuat <i>outlet</i> kopi di tempat yang strategis (W1, W3, O4, O5, O9) 5. Membuat <i>event / gathering</i> produk <i>white coffee 578</i> (W1, W3, O6, O7)
<p><i>Threats</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatnya harga bahan baku pokok produksi 2. Tahun 2018 merupakan tahun politik sehingga berpengaruh terhadap perekonomian Indonesia 3. Kompetitor yang bermunculan menyebabkan persaingan semakin kompetitif 4. Strategi promosi pesaing 5. Loyalitas konsumen terhadap produk minuman kopi dalam kemasan 6. Ancaman produk pengganti 7. Produk kompetitor yang semakin mengikuti perkembangan teknologi 	<p>S-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Bekerja sama dengan instansi lain ataupun komunitas untuk mengenalkan produk seperti menjadi sponsor dalam sebuah acara (S3, S4, S5, S6, S7, T4, T6) 2. Meningkatkan dan mengoptimalkan kerjasama dengan <i>supplier</i> agar pasokan bahan baku dapat berjalan dengan lancar (S9, T1, T2) 3. Menjaga dan meningkatkan loyalitas konsumen dengan memberikan penawaran-penawaran promosi yang menarik (S3, S4, S5, S6, T3, T4, T5, T6, T7) 4. Meningkatkan <i>brand image</i> produk dengan membuat <i>tagline</i> yang menarik untuk produk (S3, T4, T6) 	<p>W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat variasi produk dengan kemasan lain seperti botol atau kotak (W1, T4, T6) 2. Melakukan promosi yang menarik dan memberlakukan diskon dan tawaran menarik pada konsumen (W1, W3, T3, T4, T7) 3. Bekerjasama dengan instansi ataupun komunitas lain untuk menambah relasi dalam memasarkan dan mengenalkan produk seperti menjadi sponsor dalam sebuah acara (W1, W3, T4, T6)

Berdasarkan analisis SWOT pada Tabel 4.7 yang telah dilakukan maka didapatkan 4 strategi berdasarkan kondisi eksternal dan kondisi internal perusahaan. Strategi yang dihasilkan yaitu Strategi S-O, Strategi W-O, Strategi S-T dan Strategi W-T. Berikut merupakan strategi yang didapatkan dari masing-masing kuadran.

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

Menurut David (2009), strategi S-O merupakan strategi yang dapat dari memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Dari kekuatan dan peluang perusahaan telah didapatkan 2 strategi yaitu, melakukan kegiatan promosi lebih maksimal dengan cara memanfaatkan kemajuan teknologi seperti media sosial dan mengkomunikasikan kepada masyarakat bahwa produk *white coffee 578* memiliki rasa dan kualitas yang baik dan strategi yang kedua adalah bekerja sama

dengan instansi lain ataupun komunitas untuk mengenalkan produk seperti menjadi sponsor dalam sebuah acara.

Strategi pertama yang dilakukan yaitu melakukan kegiatan promosi yang lebih maksimal agar dapat semakin mengenalkan produk *white coffee 578* kepada konsumen. Beberapa strategi promosi yang dapat dilakukan adalah memanfaatkan kemajuan teknologi seperti melakukan promosi di media sosial yang saat ini sedang ramai di kalangan masyarakat. Hal yang dapat dilakukan adalah memasang iklan yang menarik di media sosial seperti *instagram*, *facebook*, dan *youtube* atau media sosial lainnya. Selain menggunakan media sosial, promosi juga dapat dilakukan dengan membuat brosur, baliho ataupun poster yang menarik untuk dipasang di beberapa lokasi yang strategis seperti di jalan raya dan pusat pertokoan yang ramai pengunjung. Sehingga strategi tersebut dapat diketahui dan dibaca oleh masyarakat agar dapat mempengaruhi keputusan masyarakat untuk membeli produk *white coffee 578*.

Strategi yang kedua adalah bekerja sama dengan instansi lain ataupun komunitas untuk mengenalkan produk seperti menjadi sponsor dalam sebuah acara. Acara yang dilakukan dapat dilihat dari target pasar produk *white coffee 578*, seperti acara lomba yang ditargetkan untuk remaja. Bekerjasama dengan instansi atau komunitas lain diharapkan dapat menambah jumlah masyarakat yang mengetahui produk *white coffee 578*. Menjadi sponsor dalam sebuah acara merupakan salah satu peluang untuk dapat mempromosikan produk sehingga kemungkinan masyarakat untuk mengenal hingga beralih ke produk *white coffee 578* semakin besar.

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

Menurut David (2009), strategi W-O ini bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Dari kelemahan dan peluang yang ada ini didapatkan 3 strategi yaitu, meningkatkan strategi promosi dengan cara membuat iklan, brosur ataupun *website* yang menarik dengan memanfaatkan kemajuan teknologi, bekerjasama dengan *retailer* yang sering dijangkau masyarakat seperti market waralaba agar produk *white coffee 578* semakin dikenal, dan selanjutnya, membuat *design packaging* yang sedikit berbeda dengan kompetitor dan membuat *design* yang lebih menarik perhatian masyarakat, dan membuat *outlet* kopi di lokasi yang strategis serta melakukan *gathering* produk.

Strategi pertama yang dilakukan adalah memanfaatkan kemajuan teknologi yang pesat untuk membuat iklan, brosur ataupun *website* yang menarik. Saat ini, PT. King Asia Food belum mempunyai *website* yang resmi untuk mengenalkan perusahaan dan

produk-produk yang diproduksi di perusahaan. Sehingga dengan membuat *website*, maka perusahaan akan lebih mudah untuk gencar dalam melakukan promosi untuk mengenalkan produk ke masyarakat.

Strategi untuk bekerjasama dengan dengan *retailer* yang sering dijangkau masyarakat adalah peluang yang besar, seperti contohnya mendistribusikan produk ke swalayan ataupun minimarket karena selama ini perusahaan hanya memasarkan produk ke beberapa *retailer* yang belum terlalu terjangkau oleh masyarakat. Hal ini juga termasuk memanfaatkan peluang masyarakat yang semakin konsumtif, sehingga semakin banyak pula masyarakat mencoba minuman kopi dalam kemasan yang baru. Adapun langkah yang dapat dilakukan adalah meletakkan produk pada etalase lokasi terdepan pada toko agar masyarakat lebih mudah melihat dan dapat mempengaruhi keputusan konsumen dalam membeli produk.

Strategi yang dapat dilakukan adalah membuat *design packaging* yang sedikit berbeda dan membuat *design* yang lebih menarik perhatian masyarakat. Saat ini, *design* produk dirasa hampir mirip dengan kompetitor, maka dari itu perusahaan dapat melakukan inovasi yang lebih baik untuk *design* produk. Dengan memanfaatkan kemajuan teknologi, maka perusahaan dapat mengakses *software* untuk membuat *design* yang menarik. Hal ini dilakukan agar produk *white coffee 578* memiliki citra pandang yang berbeda dibandingkan dengan produk kompetitor.

Strategi selanjutnya adalah membuat *outlet* kopi di lokasi yang strategis. Hal ini tentunya dapat membantu untuk mengenalkan produk ke masyarakat, karena dengan *outlet* kopi yang mempunyai fasilitas yang menarik seperti suasana nyaman, bersih, spot foto dan interior yang unik maka akan mendorong masyarakat khususnya remaja untuk mengunjungi *outlet* tersebut. Selain dengan membuat *outlet*, perusahaan juga dapat melakukan sosialisasi produk *white coffee 578* kepada masyarakat atau *gathering* produk selama 5 bulan 2x agar masyarakat semakin mengenal produk *white coffee 578*

3. Strategi S-T (*Strengths-Threats*)

Menurut David (2009), Strategi S-T merupakan kekuatan internal perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal Dimana terdapat 3 strategi yaitu, bekerja sama dengan instansi lain ataupun komunitas untuk mengenalkan produk seperti menjadi sponsor dalam sebuah acara, meningkatkan dan mengoptimalkan kerjasama dengan *supplier* agar pasokan bahan baku dapat berjalan dengan lancar, serta menjaga dan meningkatkan loyalitas konsumen dengan memberikan penawaran-penawaran promosi yang menarik.

Strategi pertama adalah bekerja sama dengan instansi lain ataupun komunitas untuk mengenalkan produk seperti menjadi sponsor dalam sebuah acara. Produk *white coffee* 578 mempunyai harga dan kualitas yang terjangkau. Keberapa kualitas yang ditawarkan yaitu tidak mengandung pengawet, pewarna dan *low caffein*, serta mempunyai label SNI. Sehingga dengan mengenalkan dan mempromosikan produk melalui beberapa acara maka diharapkan hal tersebut bisa mempengaruhi keputusan konsumen untuk membeli produk *white coffee* 578. Hal ini tentunya dapat mengurangi dampak ancaman seperti strategi promosi pesaing dan ancaman produk pengganti.

Selanjutnya adalah meningkatkan dan mengoptimalkan kerjasama dengan *supplier* agar pasokan bahan baku dapat berjalan dengan lancar. Ancaman meningkatkan harga bahan baku pokok produksi dan tahun 2018 sebagai tahun pilkada, maka dapat berpengaruh terhadap kondisi perekonomian. PT. King Asia Food sudah mempunyai *list supplier* untuk pemasok bahan baku, sehingga dengan adanya *list supplier* tersebut maka perusahaan dapat lebih mengoptimalkan kerjasama dengan pemasok seperti melakukan beberapa penawaran yang menarik dan melakukan perjanjian MoU agar kerjasama yang dilakukan dapat lebih terkendali.

Strategi yang ketiga adalah menjaga dan meningkatkan loyalitas konsumen dengan memberikan penawaran-penawaran promosi yang menarik. Promosi yang pernah dilakukan PT. King Asia Food adalah hanya dengan memberikan hadiah gelas kepada konsumen jika membeli produk lebih dari 3 renceng. Untuk menjaga dan meningkatkan loyalitas konsumen, perusahaan bisa memberikan penawaran-penawaran menarik. Penawaran-penawaran tersebut dapat membuat promo "*buy 2 get 1 free*" yang artinya dengan membeli 2 renceng produk, maka konsumen mendapatkan 1 renceng produk *white coffee* 578 secara cuma-cuma. Strategi yang dapat dilakukan lainnya adalah memberikan diskon harga kepada konsumen. Strategi yang terakhir adalah Meningkatkan *brand image* produk dengan membuat *tagline* yang menarik untuk produk. Hal ini bertujuan akan produk mempunyai nilai yang konsisten dan masyarakat dapat lebih mudah mengingat produk.

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

Menurut David (2009), strategi W-T merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Dari kelemahan yang dimiliki perusahaan dan ancaman yang ada didapatkan 3 strategi yaitu, membuat variasi produk dengan kemasan lain seperti botol atau kotakan, melakukan promosi

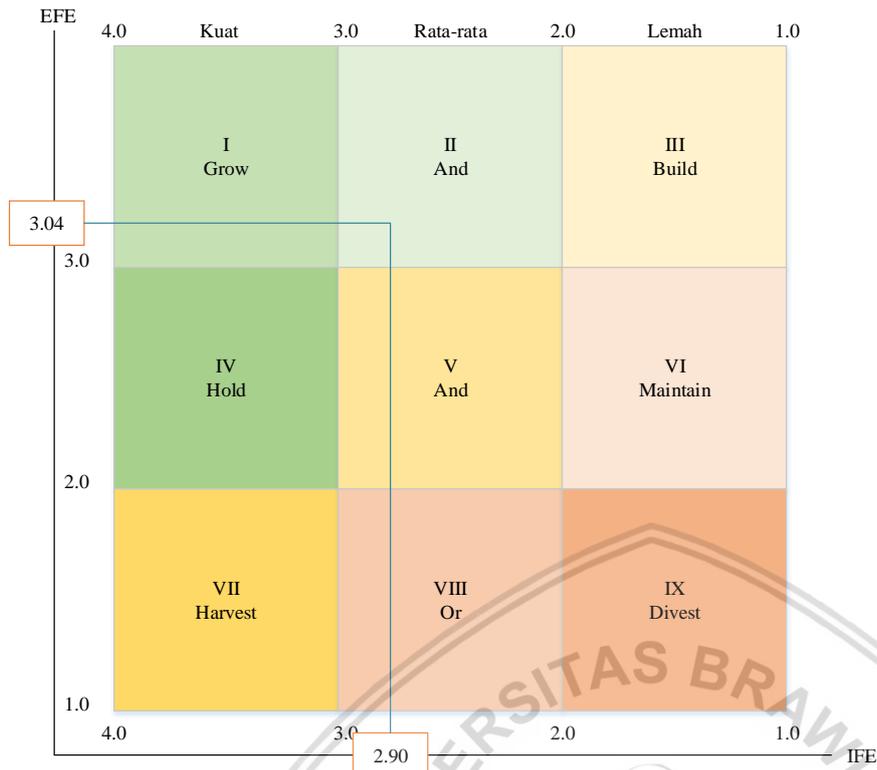
yang menarik dan memberlakukan diskon pada konsumen, dan bekerjasama dengan instansi lain untuk melakukan promosi seperti menjadi sponsor dalam sebuah acara.

Strategi yang pertama adalah membuat variasi produk dengan kemasan lain. Hal tersebut bisa dilakukan untuk meningkatkan tingkat penjualan yang mengalami penurunan di tahun 2017. Kemasan lain yang dapat diproduksi adalah minuman kopi dalam botol dan minuman kopi dalam kotakan atau gelas. Dengan membuat produk dalam kemasan lain diharapkan masyarakat dapat semakin tertarik untuk mengkonsumsi produk *white coffee 578*.

Strategi selanjutnya yaitu melakukan promosi yang menarik dan memberlakukan diskon pada konsumen. Perusahaan dapat membuat patokan sejauh mana konsumen dapat membeli produk dengan harga normal, dan jika konsumen melebihi batas tersebut maka perusahaan dapat memberikan harga diskon kepada konsumen. Hal tersebut diharapkan dapat mempengaruhi konsumen untuk membeli produk *white coffee 578* dalam jumlah banyak sehingga dapat meningkatkan penjualan produk. Strategi yang terakhir adalah bekerjasama dengan instansi lain untuk melakukan promosi seperti menjadi sponsor dalam sebuah acara. Hal tersebut dilakukan agar perusahaan dapat bersaing dengan strategi-strategi promosi kompetitor yang menarik konsumen.

4.5.5 Internal External (IE) Matrix

Hasil yang didapatkan pada matriks IFE dan matriks EFE selanjutnya akan dimasukkan pada matriks Internal-Eksternal (*IE Matrix*). Dimana matriks IE digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan. Penentuan matriks IE dilakukan dengan penggabungan total skor bobot pada matriks IFE dan matriks EFE. Berdasarkan hasil perhitungan skor pada matriks IFE dan matriks EFE, didapatkan skor sebesar 2.90 untuk matriks IFE yang berarti bahwa PT. King Asia Food berada dalam posisi yang sedang karena skor bobot IFE yang berada diantara 2 – 2.99. Pada matriks EFE didapatkan nilai skor sebesar 3.04 yang berarti bahwa PT. King Asia Food berada dalam posisi eksternal yang kuat karena skor bobot EFE yang berada diantara 3–4. Gambar 4.7 merupakan hasil matriks IFE dan matriks EFE yang diproyeksikan kedalam matriks IE.



Gambar 4.7 Matriks IE

Berdasarkan Gambar 4.7 dapat diketahui perusahaan berada pada sel II yaitu PT. King Asia Food berada pada posisi *Grow and Build*. Menurut David (2009), pada posisi sel II *grow and build* strategi yang cocok yaitu strategi intensif dan strategi integrasi. Strategi intensif terdiri dari penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Strategi integrasi terdiri dari integrasi kebelakang, integrasi kedepan dan integrasi horizontal.

4.5.6 Hubungan Matriks IFE, EFE, IE, dan TOWS

Pada tahap ini akan dilakukan pencocokan mengenai keadaan internal dan eksternal perusahaan yang telah didapatkan skor pada matriks IFE dan EFE yang selanjutnya dimasukkan pada matriks IE dimana perusahaan berada pada kuadran II yaitu *Grow and Build* dengan alternatif. Kemudian menyesuaikan matriks IE dengan matriks TOWS agar strategi yang dihasilkan lebih terarah dan sesuai dengan kondisi perusahaan yang aktual. Tabel 4.9 merupakan hasil dari 4 strategi yang didapatkan dari matriks TOWS.

Tabel 4.10
Matriks TOWS PT. King Asia Food

<p>S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> Melakukan kegiatan promosi lebih maksimal dengan cara memanfaatkan kemajuan teknologi seperti media sosial dan mengkomunikasikan kepada masyarakat bahwa produk <i>White coffee 578</i> memiliki rasa dan kualitas yang baik (S5, S6, S7, O6, O9) Bekerja sama dengan instansi lain ataupun komunitas untuk mengenalkan produk seperti menjadi sponsor dalam sebuah acara (S3, S4, O3, O8) 	<p>W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan strategi promosi dengan cara membuat iklan, brosur ataupun <i>website</i> dengan memanfaatkan kemajuan teknologi (W3, O9) Bekerjasama dengan <i>retailer</i> yang sering dijangkau masyarakat seperti market waralaba agar produk <i>white coffee 578</i> semakin dikenal (W1, W4, O6, O7) Membuat <i>design packaging</i> yang berbeda dan membuat <i>design</i> yang lebih menarik perhatian masyarakat (W5, O9) Membuat <i>outlet</i> kopi di tempat yang strategis (W1, W3, O4, O5, O9) Membuat <i>event / gathering</i> produk <i>white coffee 578</i> (W1, W3, O6, O7)
<p>S-T</p> <ol style="list-style-type: none"> Bekerja sama dengan instansi lain ataupun komunitas untuk mengenalkan produk seperti menjadi sponsor dalam sebuah acara (S3, S4, S5, S6, S7, T4, T6) Meningkatkan dan mengoptimalkan kerjasama dengan <i>supplier</i> agar pasokan bahan baku dapat berjalan dengan lancar (S9, T1, T2) Menjaga dan meningkatkan loyalitas konsumen dengan memberikan penawaran-penawaran promosi yang menarik (S3, S4, S5, S6, T3, T4, T5, T6, T7) Meningkatkan <i>brand image</i> produk dengan membuat <i>tagline</i> yang menarik untuk produk (S3, T4, T6) 	<p>W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> Membuat variasi produk dengan kemasan lain seperti botol atau kotakan (W1, T4, T6) Melakukan promosi yang menarik dan memberlakukan diskon dan tawaran menarik pada konsumen (W1, W3, T3, T4, T7) Bekerjasama dengan instansi ataupun komunitas lain untuk menambah relasi dalam memasarkan dan mengenalkan produk seperti menjadi sponsor dalam sebuah acara (W1, W3, T4, T6)

Dari beberapa strategi alternatif yang ada pada matriks TOWS dilakukan pencocokan dengan hasil hasil matriks IE. Selanjutnya terpilih 4 strategi alternatif yang dapat diterapkan oleh PT. King Asia Food. Berikut merupakan hasil strategi dari hubungan matriks IE dengan matriks TOWS dan berdasarkan hasil pertimbangan dari pihak perusahaan.

- Membuat *outlet* kopi di lokasi yang strategis

Strategi selanjutnya adalah membuat *oulet* kopi di lokasi yang strategis. Hal ini tentunya dapat mambantu untuk mengenalkan produk ke masyarakat, karena dengan *outlet* kopi yang mempunyai fasilitas yang menarik seperti suasana nyaman, bersih, spot foto dan interior yang unik maka akan mendorong masyrakat khususnya remaja untuk mengunjungi *outlet* tersebut.

- Bekerja sama dengan instansi lain ataupun komunitas untuk mengenalkan produk seperti menjadi sponsor dalam sebuah acara

Strategi yang kedua adalah bekerja sama dengan instansi lain ataupun komunitas untuk mengenalkan produk seperti menjadi sponsor dalam sebuah acara. Acara yang dilakukan dapat dilihat dari target pasar produk *white coffee 578*, seperti acara lomba yang ditargetkan untuk remaja. Bekerjasama dengan instansi atau komunitas lain diharapkan dapat menambah jumlah masyarakat yang mengetahui produk *white coffee 578*. Menjadi sponsor dalam sebuah acara merupakan salah satu peluang untuk dapat mempromosikan produk sehingga kemungkinan masyarakat untuk mengenal hingga beralih ke produk *white coffee 578* semakin besar.

3. Melakukan promosi produk *white coffee 578* melalui media sosial dan media cetak
Hal yang dapat dilakukan adalah memasang iklan yang menarik di media sosial seperti *instagram*, *facebook*, dan *youtube* atau media sosial lainnya. Selain menggunakan media sosial, promosi juga dapat dilakukan dengan membuat brosur, baliho ataupun poster yang menarik untuk dipasang di beberapa lokasi yang strategis seperti di jalan raya dan pusat pertokoan yang ramai pengunjung.

4. Bekerja sama dengan *retailer* yang sering dijangkau masyarakat seperti market waralaba

Strategi untuk bekerjasama dengan dengan *retailer* yang sering dijangkau masyarakat adalah peluang yang besar, seperti contohnya mendistribusikan produk ke swalayan ataupun minimarket karena selama ini perusahaan hanya memasarkan produk ke beberapa *retailer* yang belum terlalu terjangkau oleh masyarakat. Hal ini juga termasuk memanfaatkan peluang masyarakat yang semakin konsumtif, sehingga semakin banyak pula masyarakat mencoba minuman kopi dalam kemasan yang baru. Adapun langkah yang dapat dilakukan adalah meletakkan produk pada etalase lokasi terdepan pada toko agar masyarakat lebih mudah melihat dan dapat mempengaruhi keputusan konsumen dalam membeli produk.

4.5.7 *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*

Tahapan yang dilakukan sebagai penentuan strategi dengan menggunakan matriks QSPM memberikan gambaran mengenai strategi yang digunakan dalam mendukung hasil TOWS, untuk memilih salah satu dari beberapa strategi sehingga semakin spesifik. Matriks QSPM merupakan alat yang digunakan untuk mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif yang nantinya akan menunjukkan strategi mana yang terbaik. Hubungan IFE dan EFE terhadap TOWS telah dijelaskan diatas menjadi acuan pengukuran *Total Attractive*

Score (TAS). Nilai bobot yang ada pada metode QSPM mengacu pada nilai bobot pada matriks IFE dan EFE. Tabel 4.11 merupakan hasil dari QSPM PT. King Asia Food.

Tabel 4.11
QSPM PT. King Asia Food

	Key Factors	Bobot	Membuat outlet kopi		Menjadi sponsor acara		Melakukan promosi di media		Bekerja sama dengan retailer yang sering dijangkau	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Strengths	PT. King Asia Food mempunyai konsep manajemen yang terstruktur	0.048	0	0	0	0	0	0	0	0
	PT. King Asia Food selalu berupaya untuk meningkatkan kualitas SDM perusahaan	0.039	0	0	0	0	0	0	0	0
	Peningkatan pendapatan sebesar 9%	0.062	4	0.248	3	0.186	2	0.124	1	0.062
	Produk <i>white coffee</i> 578 memiliki SNI	0.056	3	0.168	2	0.112	4	0.224	1	0.056
	Harga produk <i>white coffee</i> 578 yang murah dan terjangkau	0.079	4	0.316	2	0.158	3	0.237	1	0.079
	Produk <i>white coffee</i> 578 tidak mengandung pewarna, pengawet dan <i>low caffein</i>	0.075	4	0.3	2	0.15	3	0.225	1	0.075
	Kualitas produk yang terjamin	0.07	4	0.28	2	0.14	3	0.21	1	0.07
	Kedekatan jarak perusahaan dengan bahan baku karena lokasi yang strategis	0.043	3	0.129	2	0.086	1	0.043	4	0.172
	Memiliki kerjasama yang kuat terhadap pemasok bahan baku	0.054	3	0.162	2	0.108	1	0.054	4	0.216
	Menggunakan teknologi yang berspesifikasi tinggi	0.039	4	0.156	3	0.117	2	0.078	1	0.039
	<i>Database</i> pada sistem informasi diupdate secara rutin	0.033	0	0	0	0	0	0	0	0
Perusahaan memiliki divisi penelitian dan pengembangan untuk mengembangkan produk	0.051	4	0.204	3	0.153	2	0.102	1	0.051	
Weaknesses	Penurunan penjualan produk <i>white coffee</i> 578 tahun 2017	0.087	4	0.348	3	0.261	2	0.174	1	0.087
	Tingkat <i>turnover</i> karyawan yang cukup tinggi yaitu meningkat 3% selama 5 bulan terakhir	0.043	0	0	0	0	0	0	0	0
	Kurangnya promosi dan publikasi melalui iklan, brosur, ataupun <i>website</i>	0.093	4	0.372	3	0.279	2	0.186	1	0.093
	Perusahaan tidak berkerjasama dengan instansi lain	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	1	0.06
	<i>Design packaging</i> produk yang kurang bervariasi dan mirip dengan kompetitor	0.066	3	0.198	4	0.264	2	0.132	1	0.066
Opportunities	Pertumbuhan perekonomian Indonesia meningkat sebesar 5.01%	0.041	4	0.164	3	0.123	1	0.041	2	0.082
	Pertumbuhan perekonomian Jawa Timur meningkat sebesar 5.50%	0.048	4	0.164	3	0.123	1	0.041	2	0.082
	Pertumbuhan industri makanan dan minuman sebesar 8.4%	0.053	4	0.192	3	0.144	1	0.048	2	0.096

	Key Factors	Bobot	Membuat outlet kopi		Menjadi sponsor acara		Melakukan promosi di media		Bekerja sama dengan retailer yang sering dijangkau	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
	Peningkatan jumlah penduduk Kabupaten Malang dan Kota Malang	0.057	4	0.212	3	0.159	2	0.106	1	0.053
	Kondisi geografis Kabupaten Malang yang sangat strategis	0.065	4	0.228	3	0.171	2	0.114	1	0.057
	Meningkatnya pola hidup masyarakat yang konsumtif	0.067	4	0.26	3	0.195	2	0.13	1	0.065
	60% dari populasi Indonesia berusia produktif	0.059	4	0.268	3	0.201	2	0.134	1	0.067
	Indonesia salah satu negara penghasil kopi terbesar	0.074	4	0.236	3	0.177	2	0.118	1	0.059
	Kemajuan teknologi yang semakin pesat	0.092	4	0.296	3	0.222	2	0.148	1	0.074
Threats	Meningkatnya harga bahan baku pokok produksi	0.059	2	0.118	3	0.177	1	0.059	4	0.236
	Tahun 2018 merupakan tahun politik	0.038	0	0	0	0	0	0	0	0
	Kompetitor yang bermunculan menyebabkan persaingan semakin kompetitif	0.069	4	0.276	3	0.207	2	0.138	1	0.069
	Strategi promosi pesaing	0.103	4	0.412	3	0.309	2	0.206	1	0.103
	Loyalitas konsumen terhadap produk minuman kopi dalam kemasan	0.108	4	0.432	3	0.324	2	0.216	1	0.108
	Ancaman produk pengganti	0.067	4	0.268	3	0.201	2	0.134	1	0.067
	Produk kompetitor yang semakin mengikuti perkembangan teknologi	0.072	4	0.288	3	0.216	2	0.144	1	0.072
	Total		7.079		5.326		3.949		2.426	

Berdasarkan hasil *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) diatas didapatkan total skor untuk strategi membuka *outlet* kopi 7.079, menjadi sponsor sebuah acara sebesar 5.326, melakukan promosi di media sebesar 3.949 dan bekerja sama dengan *retailer* yang sering dijangkau sebesar 2.426. Pemilihan alternatif strategi utama dipilih berdasarkan urutan nilai yang terbesar hingga terkecil dan pertimbangan perusahaan. Berdasarkan hasil QSPM, maka PT. King Asia Food dalam menentukan strategi dapat memprioritaskan terlebih dahulu empat strategi tersebut dibandingkan dengan strategi lainnya yang didapatkan dari hasil matriks.

4.6 Analisis dan Pembahasan

Berdasarkan tahap yang telah dilakukan pada penelitian kali ini maka diperoleh hasil pada masing-masing tahap yaitu input stage, matching stage dan decision stage sebagai berikut.

1. *Input Stage*

Pada tahap *input stage* di dapatkan faktor-faktor yang mempengaruhi penjualan produk *white coffee 578* baik secara internal maupun eksternal perusahaan. Secara internal beberapa faktor yang mempengaruhi adalah manajemen perusahaan dan termasuk sumber daya manusia, kegiatan pemasaran perusahaan, kondisi keuangan perusahaan, sistem informasi perusahaan, kualitas produk, harga produk dan pengembangan produk untuk masyarakat. Faktor internal perusahaan dimasukkan dalam matriks *Internal faktor Evaluation* (IFE) diberi bobot sesuai tingkat kepentingan dan juga rating lalu hasil kali bobot dan rating diperoleh jumlah 2,80 yang berarti termasuk diatas rata-rata yang berarti mengindikasikan bahwa sebuah perusahaan dapat merespon secara baik kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Selanjutnya faktor kunci eksternal yang mempengaruhi adalah kondisi perekonomian di Indonesia dan Jaa Timur, pertumbuhan industri makanan dan minuman, peningkatan jumlah penduduk, kondisi geografis Kabupaten Malang, masyarakat yang semakin konsumtif dan 60% produktif, teknologi, harga bahan baku, loyalitas konsumen, persaingan antar kompetitor sejenis dan strategi promosi pesaing. Sedangkan faktor eksternal perusahaan dimasukkan dalam matriks *Eksternal faktor Evaluation* (EFE) diberi bobot sesuai tingkat kepentingan dan juga rating lalu hasil kali bobot dan rating diperoleh jumlah 3,13 yang berarti termasuk diatas rata-rata yang berarti mengindikasikan bahwa sebuah perusahaan dapat merespon secara baik peluang dan ancaman yang ada di industrinya. Berdasarkan perhitungan matriks IFE dan EFE diperoleh hasil dari EFE lebih besar dari IFE. Maka dari itu perusahaan dapat memanfaatkan faktor eksternal yang terdiri dari ancaman dan peluang untuk meningkatkan internal perusahaan yang terdiri kelemahan dan kekuatan perusahaan.

2. *Matching Stage*

Tahap selanjutnya yaitu *matching stage* dimana matriks yang digunakan adalah matriks IE (Internal-Eksternal) dan matriks SWOT. Data yang digunakan pada tahap matching stage berasal dari tahap input stage. Skor dari matriks IFE dan EFE dimasukkan kedalam matriks IE yang menunjukkan perusahaan berada pada posisi kuadran II yaitu *Grow and Build* dengan strategi intensif dan integrasi. Strategi intensif terdiri dari penetrasi pasar,

pengembangan pasar dan pengembangan produk. Strategi integrasi terdiri dari strategi integrasi kebelakang, dan integrasi horizontal. Keenam strategi alternatif yang di matriks IE hasil matriks TOWS dilakukan pengkatagorian. Pengkatagorian yang dilakukan menghasilkan 4 strategi alternatif utama, yaitu membuka *outlet* kopi di lokasi yang strategis, menjadi sponsor acara, melakukan promosi di media, dan bekerja sama dengan *retailer* yang sering dijangkau masyarakat.

3. *Decision Stage*

Tahap yang terakhir yaitu *decision stage* dimana setelah mendapat beberapa alternatif strategi dari tahap *matching stage* akan di pilih strategi mana yang akan diterapkan pada perusahaan. Pada tahap *decision stage* digunakan matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk membandingkan alternatif strategi. Kemudian didapatkan total skor untuk strategi untuk strategi membuka *outlet* kopi 7.079, menjadi sponsor sebuah acara sebesar 5.326, melakukan promosi di media sebesar 3.949 dan bekerja sama dengan *retailer* yang sering dijangkau sebesar 2.426. Oleh karena itu perusahaan diutamakan menjalankan empat strategi tersebut. Strategi pertama adalah membuat *oulet* kopi di lokasi yang strategis. Hal ini tentunya dapat mambantu untuk mengenalkan produk ke masyarakat, karena dengan *outlet* kopi yang mempunyai fasilitas yang menarik seperti suasana nyaman, bersih, spot foto dan interior yang unik maka akan mendorong masyarakat khususnya remaja untuk mengunjungi *outlet* tersebut. Kemudian, bekerja sama dengan instansi lain ataupun komunitas untuk mengenalkan produk seperti menjadi sponsor dalam sebuah acara yang mempunyai target sesuai dengan target pasar produk seperti untuk remaja. Selanjutnya, strategi yang dapat dilakukan adalah melakukan kegiatan promosi lebih maksimal dengan cara memanfaatkan kemajuan teknologi seperti media sosial. Hal yang dapat dilakukan adalah memasang iklan yang menarik di media sosial seperti *instagram*, *facebook*, dan *youtube* atau media sosial lainnya. Selain menggunakan media sosial, promosi juga dapat dilakukan dengan membuat brosur, baliho ataupun poster yang menarik untuk dipasang di beberapa lokasi yang strategis seperti di jalan raya dan pusat pertokoan yang ramai pengunjung dan yang terakhir adalah mendistribusikan produk ke swalayan ataupun minimarket karena selama ini perusahaan hanya memasarkan produk ke beberapa *retailer* yang belum terlalu terjangkau oleh masyarakat. Hal ini juga termasuk memanfaatkan peluang masyarakat yang semakin konsumtif, sehingga semakin banyak pula masyarakat mencoba minuman kopi dalam kemasan yang baru. Adapun langkah yang dapat dilakukan adalah meletakkan produk pada etalase lokasi terdepan pada toko

agar masyarakat lebih mudah melihat dan dapat mempengaruhi keputusan konsumen dalam membeli produk.





Halama ini sengaja dikosongkan



BAB V PENUTUP

Pada bab ini akan dipaparkan kesimpulan mengenai penelitian. Selain itu, disertakan juga beberapa saran yang mungkin dapat bermanfaat bagi perusahaan. Berikut adalah kesimpulan dan saran dari penelitian yang telah dilakukan.

5.1 Kesimpulan

Berikut ini merupakan kesimpulan yang didapat dari penelitian yang telah dilakukan.

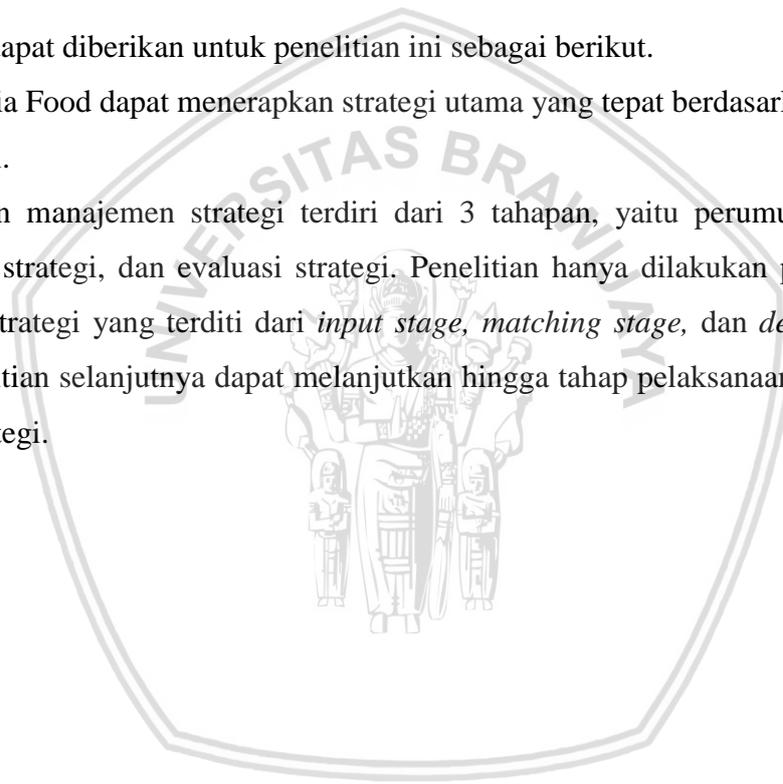
1. Secara internal beberapa faktor yang mempengaruhi perusahaan adalah manajemen perusahaan dan termasuk sumber daya manusia, kegiatan pemasaran perusahaan, kondisi keuangan perusahaan, sistem informasi perusahaan, kualitas produk, harga produk dan pengembangan produk untuk masyarakat. Selanjutnya faktor kunci eksternal yang mempengaruhi perusahaan adalah kondisi perekonomian di Indonesia dan Jaa Timur, pertumbuhan industri makanan dan minuman, peningkatan jumlah penduduk, kondisi geografis Kabupaten Malang, masyarakat yang semakin konsumtif dan 60% produktif, teknologi, harga bahan baku, loyalitas konsumen, persaingan antar kompetitor sejenis dan strategi promosi pesaing.
2. Berdasarkan matriks IE yang didapat dari skor total matriks IFE dan EFE diketahui perusahaan berada pada posisi kuadran II yaitu *grow and build* dimana strategi yang cocok digunakan adalah strategi intensif dan strategi integrasi. Strategi intensif terdiri dari penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Strategi integrasi terdiri dari integrasi kebelakang, integrasi kedepan dan integrasi horizontal. Kemudian dimasukan kedalam matriks QSPM untuk menentukan strategi yang terpilih dan didapatkan total skor tertinggi dari masing-masing strategi. Strategi pertama adalah membuat *oulet* kopi di lokasi yang strategis. Hal ini tentunya dapat mambantu untuk mengenalkan produk ke masyarakat, karena dengan *oulet* kopi yang mempunyai fasilitas yang menarik seperti suasana nyaman, bersih, spot foto dan interior yang unik. Kemudian, bekerja sama dengan instansi lain ataupun komunitas untuk mengenalkan produk seperti menjadi sponsor dalam sebuah acara yang mempunyai target sesuai dengan target pasar produk seperti untuk remaja. Selanjutnya, strategi yang dapat memasang iklan yang menarik di media sosial seperti *instagram*, *facebook*, dan *youtube* atau media sosial lainnya. Selain menggunakan media sosial, promosi juga dapat

dilakukan dengan membuat brosur, baliho ataupun poster yang menarik untuk dipasang di beberapa lokasi yang strategis seperti di jalan raya dan pusat pertokoan yang ramai pengunjung dan yang terakhir adalah mendistribusikan produk ke swalayan ataupun minimarket karena selama ini perusahaan hanya memasarkan produk ke beberapa *retailer* yang belum terlalu terjangkau oleh masyarakat. Adapun langkah yang dapat dilakukan adalah meletakkan produk pada etalase lokasi terdepan pada toko agar masyarakat lebih mudah melihat dan dapat mempengaruhi keputusan konsumen dalam membeli produk.

5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan untuk penelitian ini sebagai berikut.

1. PT. King Asia Food dapat menerapkan strategi utama yang tepat berdasarkan hasil dari penelitian ini.
2. Pada tahapan manajemen strategi terdiri dari 3 tahapan, yaitu perumusan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi. Penelitian hanya dilakukan pada tahapan perumusan strategi yang terdiri dari *input stage*, *matching stage*, dan *decision stage*. Untuk penelitian selanjutnya dapat melanjutkan hingga tahap pelaksanaan strategi dan evaluasi strategi.



DAFTAR PUSTAKA

- Cravens, David W. (1996). *Pemasaran Strategis*. Jakarta: Erlangga.
- David, R. Fred. (2001). *Strategic Management Concepts & Cases*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- David, R. Fred. (2009). *Manajemen Strategis : Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hidayatulloh, Novia Syarief (2015). Perumusan Strategi Pemasaran Menggunakan Pendekatan SWOT Dan QSPM (Studi Kasus: CV. Jaya Mulya). Jurnal. <http://http://eprints.umm.ac.id/22161/1/jiptummpp-gdl-noviasyari-39381-1-pendahul-n.pdf>. Malang: Teknik, Universitas Muhammadiyah Malang.
- Kotler, Philip. (2002). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. (2009). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.
- Kuncoro, Mudrajad. (2005). *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Jakarta: Erlangga.
- Putri, Nyimas Ekinevita Alfin Surya, (2014). Perencanaan Strategi Pengembangan Restoran Menggunakan Analisis SWOT Dan Metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*) (Studi Kasus Restoran Big Burger Malang) <http://http://industri.ub.ac.id/index.php/industri/article/view/161/339> Malang: TIP, Universitas Brawijaya.
- Subianto, Arie. (2016). Analisis SWOT Tentang Strategi Pemasaran Dalam Upaya Meningkatkan Kunjungan Pasien Di Klinik Bunda <http://http://eprints.ums.ac.id/45406/1/.pdf>. Surakarta: Manajemen, Universitas Muhammadiyah.
- Rangkuti, Freddy. (2005). *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia.
- Wahyudi, Bambang. (1996). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bandung: Sulita.
- Widagdo, Adiputra Tjitro. (2015). Analisis Strategi Pengembangan Bisnis Travelmart Dengan Menggunakan Analisis SWOT. Jurnal. <http://repository.unika.ac.id//115>. Semarang: Ekonomi dan Bisnis, Universitas Katolik Soegijarpranata



Halaman ini sengaja dikosongkan

