

**STRATEGI PEMASARAN KERIPIK TEMPE “PAK SUNHAJI”
(Studi Kasus di UKM “Suka Rasa” Desa Ngadisuko Kecamatan Durenan
Kabupaten Trenggalek)**

SKRIPSI

Oleh:

ISNA DYAH AROFATUZ ZAHRO



PROGRAM STUDI AGRIBISNIS

FAKULTAS PERTANIAN

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

MALANG

2016

**STRATEGI PEMASARAN KERIPIK TEMPE “PAK SUNHAJI”
(Studi Kasus di UKM “Suka Rasa” Desa Ngadisuko Kecamatan Durenan
Kabupaten Trenggalek)**

Oleh:

**ISNA DYAH AROFATUZ ZAHRO
125040100111080**

SKRIPSI

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Sarjana Pertanian Strata Satu (S-1)**

PROGRAM STUDI AGRIBISNIS

**FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

MALANG

2016

LEMBAR PERSETUJUAN

Judul Penelitian : Strategi Pemasaran Keripik Tempe “Pak Sunhaji” (Studi Kasus Di UKM “Suka Rasa” Desa Ngadisuko Kecamatan Durenan Kabupaten Trenggalek)

Nama Mahasiswa : Isna Dyah Arofatz Zahro

NIM : 125040100111080

Jurusan : Sosial Ekonomi Pertanian

Program Studi : Agribisnis

Disetujui,
Dosen Pembimbing,

Wisynu Ari Gutama, SP, MMA.
NIP. 19760914 200501 1 002

Mengetahui,
a.n Dekan

Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian

Mangku Purnomo, SP, M.Si, Ph.D
NIP. 19770420 200501 1 001

LEMBAR PENGESAHAN

Mengesahkan

MAJELIS PENGUJI

Penguji I

Penguji II

Ir. Heru Santoso H.S., SU
NIP. 19540305 198103 1 005

Dr. Ir. Suhartini, MP
NIP. 19680401 200801 2 015

Penguji III

Wisynu Ari Gutama, SP, MMA.
NIP. 19760914 200501 1 002

Tanggal Pengesahan:

PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa segala pernyataan dalam skripsi ini merupakan hasil penelitian saya sendiri, dengan bimbingan dosen pembimbing. Skripsi ini tidak pernah diajukan untuk memperoleh gelar di perguruan tinggi manapun dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang dengan jelas ditunjukkan rujukannya dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang, Oktober 2016

Penulis



HALAMAN PERSEMBAHAN

*Teruntuk cinta pertama yang telah menjadi malaikat surga dan belum sempat aku
banggakan*

Ibuk dan Keluarga Besar

Tulungagung's Squad

Ridlo Wahyudi

Terima kasih sudah menjadi pemeran drama perskripsian



RINGKASAN

ISNA DYAH AROFATUZ ZAHRO. 125040100111080. Strategi Pemasaran Keripik Tempe “Pak Sunhaji” (Studi Kasus Di UKM “Suka Rasa” Desa Ngadisuko Kecamatan Durenan Kabupaten Trenggalek). Di bawah bimbingan Wisynu Ari Gutama, SP, MMA sebagai dosen pembimbing utama.

Usaha kecil dan menengah (UKM) merupakan salah satu pemeran utama dalam kegiatan ekonomi. Hal ini didukung dengan pemanfaatan sumber daya alam lokal sehingga berdampak positif terhadap pembangunan ekonomi dan pemerataan pendapatan. Kontribusi strategis UKM membuat pemerintah terus mengembangkan pertumbuhan UKM di Indonesia, hal tersebut dapat diciptakan dengan mengandalkan potensi lokal yang ada seperti mengembangkan produk makanan dan minuman. Salah satu makanan yang cukup berpotensi untuk dikembangkan adalah kedelai. Kedelai adalah tanaman polong-polongan yang digunakan sebagai bahan dasar makanan salah satunya yaitu keripik tempe.

Kabupaten Trenggalek merupakan kabupaten di Jawa Timur yang memproduksi keripik tempe dan menjadikannya sebagai makanan khas. Salah satu penghasil keripik tempe adalah UKM “Suka Rasa” dengan produk keripik tempe “Pak Sunhaji” yang ada di Desa Ngadisuko Kecamatan Durenan Kabupaten Trenggalek. Lokasi penjualan yang kurang strategis, tidak dimanfaatkannya bantuan toko, tidak dilakukannya promosi dan banyaknya pesaing yang di Desa Ngadisuko membuat diperlukannya penerapan strategi pemasaran produk. Pemasaran produk yang baik memerlukan strategi pemasaran yang tepat supaya keripik tempe “Pak Sunhaji” dapat berkembang. Tujuan penelitian ini adalah mengetahui faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi pemasaran pada keripik tempe “Pak Sunhaji”, merumuskan strategi pemasaran yang dapat diterapkan dalam memasarkan keripik tempe “Pak Sunhaji”.

Metode penentuan lokasi dilakukan secara *purposive*. Penentuan responden dilakukan secara *purposive*, yaitu pemberian kuisioner kepada responden yang dipandang layak menjadi sumber data, pernah membeli keripik tempe “Pak Sunhaji” dan berpengaruh besar terhadap keberlangsungan keripik tempe “Pak Sunhaji”. Total responden sebanyak 30 orang dengan metode pengumpulan data berupa data primer dan data sekunder. Metode analisis data menggunakan analisis deskriptif kualitatif, analisis data yang digunakan yaitu matriks IFE, matriks EFE, matriks IE, matriks SWOT, matriks *grand strategy* dan QSPM.

Hasil dari penelitian ini yaitu faktor internal terdiri dari kualitas produk yang bagus, pelayanan yang ramah dan kekeluargaan, kemudahan mendapat tenaga kerja, memiliki pengalaman usaha, memiliki keahlian, memiliki merk dagang, memiliki ijin usaha, promosi kurang efektif, lokasi penjualan kurang strategis,

tidak ada pembagian kerja antar tenaga kerja, tidak ada tanggal kadaluarsa, harga produk relatif mahal dan tidak ada pembukuan keuangan. Faktor eksternal terdiri dari makanan khas Kabupaten Trenggalek, dukungan pemerintah daerah, dukungan masyarakat sekitar, peningkatan pertumbuhan penduduk, permintaan konsumen, ketersediaan bahan baku, adanya pesaing usaha, fluktuasi harga bahan baku pendukung, persaingan harga dan selera konsumen yang berubah-ubah.

Hasil dari matriks IFE sebesar 2,83 yang menunjukkan bahwa keripik tempe “Pak Sunhaji” berada pada posisi internal yang kuat, sedangkan hasil dari matriks EFE sebesar 3,02 yang menunjukkan bahwa keripik tempe “Pak Sunhaji” berada di atas rata-rata strategisnya. Hasil dari matriks IE menunjukkan bahwa keripik tempe “Pak Sunhaji” berada pada sel II, yaitu tumbuh dan membangun. Hasil dari matriks SWOT menunjukkan bahwa ada 6 strategi alternatif yang dapat diterapkan di untuk memasarkan keripik tempe “Pak Sunhaji”. Hasil dari matriks *grand strategy* menunjukkan bahwa keripik tempe “Pak Sunhaji” berada pada kuadran I dan harus terus berkonsentrasi pada pasar. Hasil dari analisis QSPM diperoleh prioritas strategi alternatif yang dapat diterapkan untuk memasarkan keripik tempe “Pak Sunhaji” yaitu memperbaiki manajemen pada proses produksi.



SUMMARY

ISNA DYAH AROFATUZ ZAHRO. 125040100111080. Marketing Strategic Tempe Chips “Pak Sunhaji” (Case Study in SMEs “Suka Rasa” Ngadisuko Village, Durenan, Trenggalek Regency. Under the guidance of Wisynu Ari Gutama, SP, MMA as main supervisor.

Small and medium enterprises (SMEs) have a role in activity economic, its support with utilization of natural resources so have positive impact to development economic and income of country. Contribution strategic of small and medium enterprises make government always develop small and medium enterprises in Indonesia, that's can be created with rely local potention like development a food and drink. One of food have enough potential to developing is soybean. Soybean is legume which use to basic material one of tempe chips.

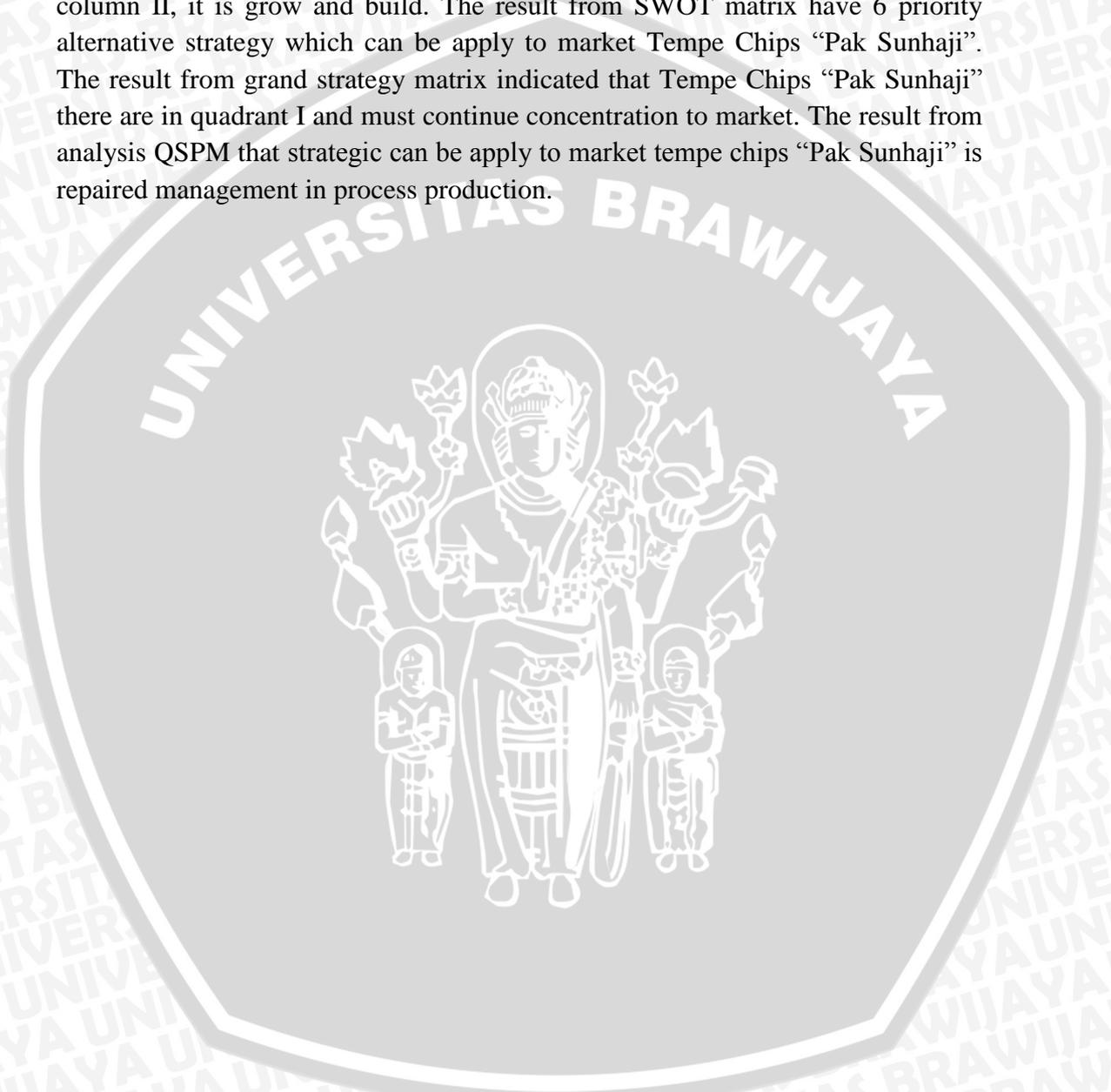
Trenggalek Regency is regency at East Java which production tempe chips and make this product as special food. One of producer tempe chips is SMEs “Suka Rasa“ with product tempe chips “Pak Sunhaji” in Ngadisuko Village, Durenan, Trenggalek Regency. Location to sell not strategic, not utilized store by government, do't promotion, and so many competitor in Ngadisuko make need applying of strategy marketing product. Marketing product are good need marketing strategy which appropriate so that tempe chips “Pak Sunhaji” can be develop. The Purposes of this research are to identify internal factor and external factor which influence marketing of tempe chips “Pak Sunhaji”, to formulated marketing strategy can be apply to market tempe chips “Pak Sunhaji”.

The method to determine of located is purposively. The respondent determine with purposively, that is give questions to all of people who suitable as source data, ever buy tempe chips “Pak Sunhaji” and have a great effect about continuity tempe chips “Pak Sunhaji”. Total of respondent are 30 person with collect data method primary data and secondary data. The analysis of data use analysis descriptive kualitative, analysis of data which use are IFE matrix, EFE matrix, IE matrix, SWOT matrix, grand strategy matrix and QSPM.

The result of this research for internal factors consist of good quality of product, service are friendly and kinship, easy to get employe, have a experience, have a skill, have a brand, have a permission to business, promotion not effective, location to selling not strategic, have not distribution of job between employe, have not expired date, price of product more expensive and have not accountancy financial. The external factors consist of special special food from Trenggalek Regency, support from local government, support from society, increasing of inhabitat, demand of consumer, availability of material, there are competitor,

fluctuation of addition materials, competitor of price and change of taste consumer.

The result from IFE matrix is 2,83 which indicate that Tempe Chips “Pak Sunhaji” in a strong internal position, meanwhile result from EFE matrix is 3,02 which indicated that Tempe Chips “Pak Sunhaji” on top of average strategic. The result from IE matrix indicated that Tempe Chips “Pak Sunhaji” there are in column II, it is grow and build. The result from SWOT matrix have 6 priority alternative strategy which can be apply to market Tempe Chips “Pak Sunhaji”. The result from grand strategy matrix indicated that Tempe Chips “Pak Sunhaji” there are in quadrant I and must continue concentration to market. The result from analysis QSPM that strategic can be apply to market tempe chips “Pak Sunhaji” is repaired management in process production.



KATA PENGANTAR

Puji syukur kehadirat Allah SWT atas tersusunnya skripsi ini dengan judul “Strategi Pemasaran Keripik Tempe “Pak Sunhaji” (Studi Kasus Di UKM “Suka Rasa” Desa Ngadisuko Kecamatan Durenan Kabupaten Trenggalek)” ini dengan baik dan lancar. Skripsi ini disusun untuk memenuhi syarat akhir untuk menempuh gelar Sarjana Pertanian (SP) pada Universitas Brawijaya Malang.

Dalam penyelesaian skripsi ini banyak sekali bantuan, bimbingan dan dorongan dari berbagai pihak, oleh karena itu disampaikan terimakasih kepada:

1. Wisynu Ari Gutama, SP, MMA sebagai dosen pembimbing utama yang telah membantu dan mengarahkan penulis dalam melakukan penelitian serta penyusunan skripsi sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan baik.
2. Dekan Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya Malang yang telah membantu dalam kegiatan perkuliahan.
3. Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian yang telah berperan serta dalam kelancaran perkuliahan selama ini.
4. Bapak dan Ibu dosen jurusan Sosial Ekonomi Pertanian yang telah memberikan ilmunya selama ini.
5. Pihak UKM “Suka Rasa” yang telah membantu dalam memberikan informasi dan data terkait penelitian skripsi
6. Teman-teman Agribisnis 2012 dan sahabat-sahabatku yang selalu memberiku semangat.
7. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan dan dukungannya dalam penyelesaian skripsi ini.

Akhir kata, semoga skripsi ini dapat berguna dan dapat bermanfaat khususnya bagi diri saya sendiri dan bagi para pembaca pada umumnya.

Malang, Oktober 2016

Penulis,

Isna Dyah A.

RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama lengkap Isna Dyah Arofatz Zahro, lahir di Kabupaten Tulungagung Jawa Timur pada tanggal 14 Mei tahun 1993, merupakan anak kedua dari empat bersaudara dari pasangan suami istri Bapak Drs. H. Moh. Maksum, M.Ag (Alm) dan Ibu Anjum Munawaroh. Penulis bertempat tinggal di Jalan Pattimura 02/04 Desa Bendosari Kecamatan Ngantru Kabupaten Tulungagung.

Penulis menyelesaikan pendidikan dasar di MI Islamiyah Desa Pinggirsari Kecamatan Ngantru Kabupaten Tulungagung pada tahun 2006, kemudian melanjutkan ke MTsN Ngantru Kabupaten Tulungagung dan lulus pada tahun 2009, selanjutnya melanjutkan sekolah ke MA Negeri 2 Tulungagung dan lulus pada tahun 2012. Pada tahun yang sama diterima sebagai mahasiswi di Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya melalui jalur SNMPTN tulis.



DAFTAR ISI

Halaman

RINGKASAN	i
SUMMARY	iii
KATA PENGANTAR	v
RIWAYAT HIDUP	vi
DAFTAR ISI	vii
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
I. PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	3
1.3. Tujuan Penelitian	4
1.4. Kegunaan Penelitian	4
II. TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1. Telaah Penelitian Terdahulu	5
2.2. Tinjauan Umum Tentang Usaha Kecil dan Menengah (UKM)	7
2.2.1. Definisi Usaha Kecil dan Menengah (UKM)	7
2.2.2. Peran Usaha Kecil dan Menengah (UKM)	8
2.3. Tinjauan Umum Tentang Keripik Tempe	8
2.3.1. Tempe	8
2.3.2. Keripik Tempe	9
2.4. Faktor Lingkungan UKM.....	9
2.4.1. Faktor Lingkungan Internal	9
2.4.2. Faktor Lingkungan Eksternal	11
2.5. Konsep Pemasaran	13
2.6. Konsep Strategi	14
2.7. Strategi Pemasaran	15
2.8. Tahap Analisis Perumusan Strategi	17
2.8.1. Tahap Input (<i>Input Stage</i>)	18
2.8.2. Tahap Pencocokan (<i>Matching Stage</i>)	18
2.8.3. Tahap Keputusan (<i>Decision Stage</i>).....	22
III. KERANGKA PEMIKIRAN	23
3.1. Kerangka Pemikiran	23
3.2. Batasan Masalah	26
3.3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	26

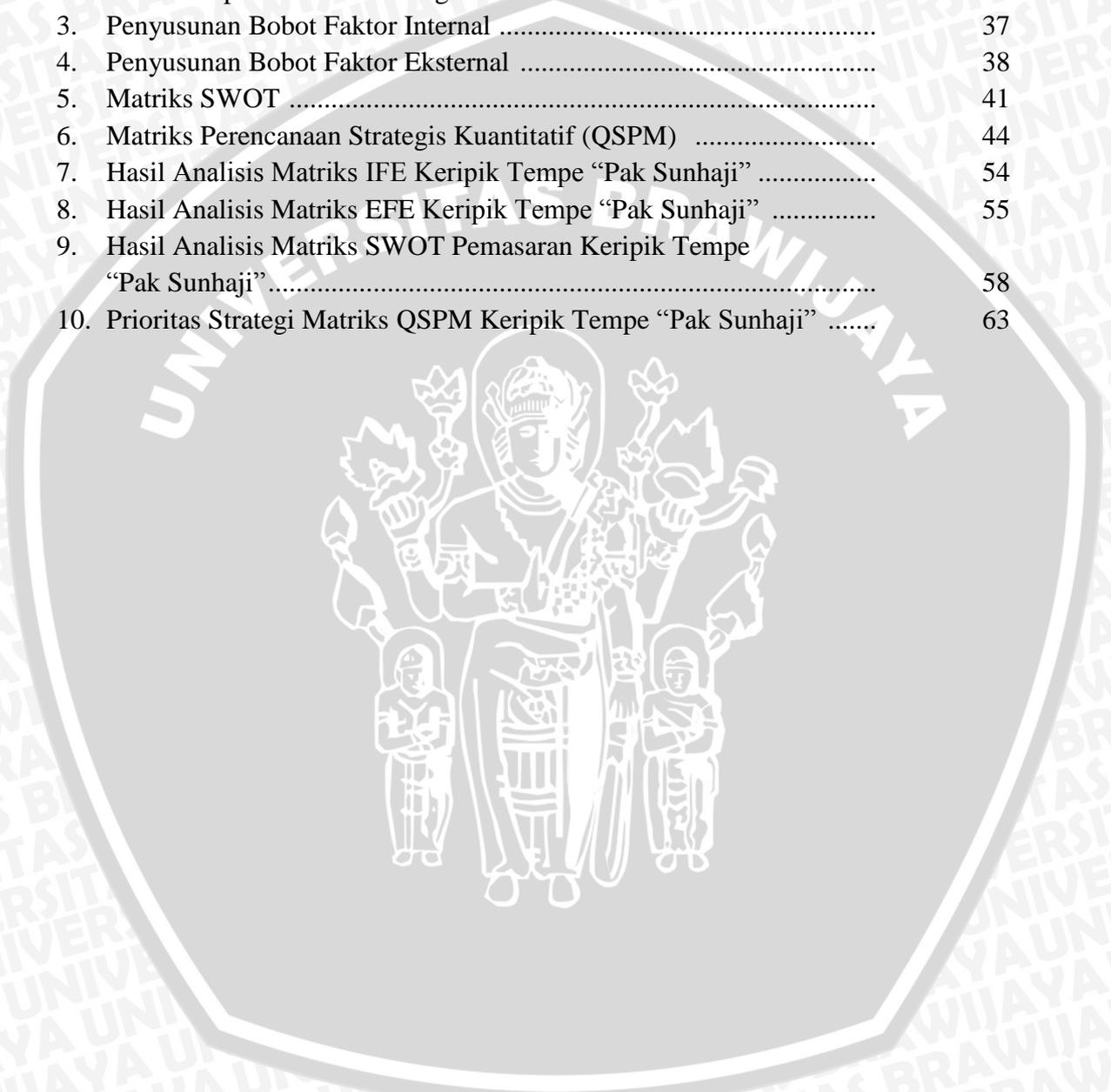


IV. METODE PENELITIAN	34
4.1. Metode Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian	34
4.2. Metode Penentuan Responden	34
4.3. Metode Pengumpulan Data	35
4.4. Metode Analisis Data	36
V. HASIL DAN PEMBAHASAN	45
5.1. Kondisi Umum Lokasi Penelitian	45
5.2. Sejarah dan Perkembangan Keripik tempe “Pak Sunhaji”	45
5.3. Cara Pembuatan Keripik Tempe	47
5.3. Analisis Faktor Lingkungan Internal dan Eksternal	48
5.4.1. Faktor Lingkungan Internal	48
5.4.2. Faktor Lingkungan Eksternal	51
5.5. Analisis Perumusan Strategi	53
5.5.1. Tahap Input (<i>Input Stage</i>)	53
5.5.2. Tahap Pencocokan (<i>Matching Stage</i>).....	56
5.5.3. Tahap Keputusan (<i>Decision Stage</i>)	63
VI. PENUTUP	66
6.1. Kesimpulan	66
6.2. Saran	67
DAFTAR PUSTAKA	68
LAMPIRAN	70



DAFTAR TABEL

No.	Teks	Halaman
1.	Matriks SWOT	20
2.	Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	28
3.	Penyusunan Bobot Faktor Internal	37
4.	Penyusunan Bobot Faktor Eksternal	38
5.	Matriks SWOT	41
6.	Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)	44
7.	Hasil Analisis Matriks IFE Keripik Tempe “Pak Sunhaji”	54
8.	Hasil Analisis Matriks EFE Keripik Tempe “Pak Sunhaji”	55
9.	Hasil Analisis Matriks SWOT Pemasaran Keripik Tempe “Pak Sunhaji”	58
10.	Prioritas Strategi Matriks QSPM Keripik Tempe “Pak Sunhaji”	63



DAFTAR GAMBAR

No.	Teks	Halaman
1.	Kerangka Pemikiran Penelitian	25
2.	Matriks IE	40
3.	Matriks <i>Grand Strategy</i>	42
4.	Tahapan Pembuatan Keripik Tempe	47
5.	Hasil Analisis Matriks IE	56
6.	Keterkaitan Faktor Internal dan Faktor Eksternal	61
7.	Hasil Analisis Matriks <i>Grand Strategy</i>	62



I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) merupakan salah satu pemeran utama dalam kegiatan ekonomi, pencipta pasar baru dan sumber inovasi serta penyedia lapangan kerja terbesar. Hal tersebut didukung dengan pemanfaatan sumber daya alam lokal yang intensif sehingga berdampak positif terhadap pembangunan ekonomi dan pemerataan pendapatan nasional. Peran UKM dalam pembangunan perekonomian terbukti mampu mempertahankan kelangsungan usahanya bahkan menjadi penggerak pertumbuhan untuk pemulihan ekonomi.

Kontribusi strategis UKM membuat pemerintah terus mengembangkan pertumbuhan UKM di Indonesia dengan mengandalkan potensi lokal yang ada seperti mengembangkan produk makanan dan minuman. Pengembangan produk makanan dan minuman diharapkan dapat meningkatkan nilai jual dari makanan dan minuman yang akan membuat tampilan lebih menarik sehingga semakin diminati konsumen. Salah satu makanan yang cukup berpotensi untuk dikembangkan adalah kedelai.

Kedelai merupakan salah satu komoditas pertanian yang sudah mencapai pasar internasional dan mencukupi kebutuhan dalam negeri, selain itu juga berperan penting bagi masyarakat Indonesia, hal ini dapat dilihat dari sebagian besar masyarakat yang tidak dapat terlepas dari makanan yang terbuat dari kedelai. Ketergantungan masyarakat terhadap kedelai menandakan bahwa kedelai mempunyai nilai ekonomi sosial yang tinggi serta merupakan sumber utama dari protein nabati dan minyak nabati, Meskipun demikian, konsumsi kedelai dari tahun ke tahun cenderung fluktuatif, hal ini menunjukkan bahwa minat masyarakat terhadap kedelai kurang, sehingga konsumsinya harus lebih ditingkatkan dengan melakukan pengolahan terhadap bahan makanan kedelai.

Kedelai (*Glycine max*) adalah tanaman polong-polongan yang digunakan sebagai bahan dasar berbagai macam makanan dan minuman. Pengolahan menjadi makanan dan minuman ini akan membuat konsumen lebih tertarik untuk mengkonsumsinya, salah satunya yaitu pengolahan kedelai menjadi keripik tempe. Keripik tempe merupakan makanan berbahan baku tempe yang dibuat

tipis-tipis dan digoreng kering seperti kerupuk, dapat dijadikan sebagai camilan ataupun makanan pendamping nasi.

Kabupaten Trenggalek merupakan salah satu kabupaten di Jawa Timur yang memproduksi keripik tempe dan menjadikannya sebagai salah satu makanan khas Kabupaten Trenggalek. Keripik tempe produksi Kabupaten Trenggalek memiliki cita rasa tersendiri, baik rasa maupun dalam bentuknya yang khas Trenggalek. Bentuk lempengannya relatif lebih lebar serta “berbalut” telur (Andika, 2014). Ukuran keripik tempe bervariasi, begitu pula dengan kemasannya, ada yang menggunakan plastik putih dan ada juga yang menggunakan *besek*. Kemasan yang berbeda akan menyebabkan jumlah dan harga jual keripik tempe dalam setiap kemasannya juga berbeda, tergantung dari masing-masing produsen.

Salah satu desa di Kabupaten Trenggalek yang merupakan penghasil keripik tempe adalah Desa Ngadisuko Kecamatan Durenan. Proses pengolahan di desa ini dilakukan secara tradisional. Hal ini menyebabkan banyak masyarakat sekitar yang bekerja sebagai penghasil keripik tempe, salah satunya adalah UKM “Suka Rasa” dengan produk keripik tempe “Pak Sunhaji”. Keripik tempe “Pak Sunhaji” menggunakan bumbu yang berkualitas bagus, dalam penggorengan menggunakan minyak yang baru serta tidak menggunakan bahan pengawet. Dalam menjalankan usahanya, keripik tempe “Pak Sunhaji” memiliki beberapa pesaing yang usahanya serupa. Banyaknya pesaing di Desa Ngadisuko membuat persaingan semakin ketat. Melihat kondisi tersebut, diperlukan strategi lain yang dapat memicu dan meningkatkan volume penjualan sehingga penjualan keripik tempe “Pak Sunhaji” dapat meningkat, salah satu caranya dengan meningkatkan strategi pemasaran produk. Strategi pemasaran (*marketing strategy*) merupakan suatu cara yang digunakan untuk membantu suatu usaha dalam membuat dan menjual barang sesuai dengan kondisi pasar dan selera konsumen (Suharyadi dkk, 2007).

UKM membutuhkan strategi pemasaran agar produk lebih dikenal masyarakat dan lebih diminati. Strategi pemasaran diperlukan untuk mencegah terjadinya penurunan jumlah produksi dan konsumen, tanpa adanya strategi pemasaran ditakutkan jumlah produksi dan konsumen akan menurun terutama apabila UKM keripik tempe yang lain memberikan kebutuhan dengan harga lebih murah dengan kualitas yang sama.

Pentingnya penelitian ini dilakukan karena melalui penyusunan strategi pemasaran yang telah dirumuskan, diharapkan keripik tempe “Pak Sunhaji” dapat menerapkannya sehingga keripik tempe “Pak Sunhaji” mampu mempertahankan produk dan mengembangkan daerah pemasarannya, apalagi promosi yang tidak dilakukan menyebabkan kurang dikenalnya keripik tempe “Pak Sunhaji” oleh konsumen luar kota.

1.2. Rumusan Masalah

Desa Ngadisuko merupakan salah satu daerah di Kabupaten Trenggalek yang mengusahakan keripik tempe. Usaha Kecil dan Menengah (UKM) keripik tempe dianggap cukup potensial bagi masyarakat sekitar, karena selain mudah untuk dijalankan, penghasilan yang diperoleh juga dapat digunakan untuk mencukupi kebutuhan sehari-hari. Namun persaingan bisnis yang ketat mengharuskan usaha ini selalu berusaha memberikan sesuatu yang baru untuk merebut perhatian konsumen, begitu juga yang dilakukan oleh UKM “Suka Rasa”. UKM ini menjadikan keripik tempe “Pak Sunhaji” sebagai produk unggulan karena kualitasnya yang bagus apabila dibandingkan dengan keripik tempe sekitar. Meskipun tidak memiliki sistem manajemen yang terstruktur, tetapi keripik tempe “Pak Sunhaji” masih berjalan dengan lancar. Namun disisi lain, daerah pemasaran keripik tempe yang hanya di sekitar Desa Ngadisuko menyebabkan kurang dikenalnya keripik tempe ini di daerah lain. khususnya konsumen keripik tempe yang berasal dari luar daerah.

Salah satu cara untuk meningkatkan penjualan adalah dengan memperbaiki strategi pemasaran yang dilakukan. Keripik tempe “Pak Sunhaji” tidak menerapkan strategi pemasaran karena penjualan keripik tempe langsung kepada konsumen, sehingga dirasa tidak memerlukan strategi pemasaran. Lokasi produksi dan penjualan yang kurang strategis, tidak dimanfaatkannya bantuan dari pemerintah berupa toko di terminal dan tidak dilakukannya promosi menyebabkan kurang dikenalnya keripik tempe ini oleh konsumen luar. Banyaknya pesaing sejenis dan keinginan konsumen yang berubah-ubah menyebabkan perlunya penerapan strategi pemasaran. Berdasarkan masalah tersebut, perlu diteliti strategi pemasaran yang tepat dan efektif diterapkan oleh UKM “Suka Rasa” untuk

memasarkan keripik tempe “Pak Sunhaji” dalam menghadapi pemasaran yang semakin berkembang, sehingga keripik tempe “Pak Sunhaji” ini mampu meningkatkan pangsa pasar dan mendapatkan laba yang maksimal.

Menurut Hermawan *dalam* Pratiwi (2015) perumusan strategi pemasaran didasarkan pada analisis menyeluruh terhadap pengaruh faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) dari suatu usaha. Dengan strategi pemasaran ini, suatu usaha dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman. Berkaitan dengan hal tersebut di atas, maka perumusan masalah yang akan diteliti adalah:

1. Faktor internal dan faktor eksternal apa yang mempengaruhi pemasaran pada keripik tempe “Pak Sunhaji”?
2. Strategi pemasaran apa yang dapat diterapkan dalam memasarkan keripik tempe “Pak Sunhaji”?

1.3. Tujuan Penelitian

Maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Mengetahui faktor internal dan faktor eksternal yang mempengaruhi pemasaran pada keripik tempe “Pak Sunhaji”
2. Merumuskan strategi pemasaran yang dapat diterapkan dalam memasarkan keripik tempe “Pak Sunhaji”

1.4. Kegunaan Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan kegunaan bagi berbagai pihak, yaitu:

1. Bagi UKM “Suka Rasa”, sebagai bahan pertimbangan dan informasi dalam pengambilan keputusan mengenai strategi usahanya supaya mendapatkan keuntungan yang diinginkan.
2. Bagi para pengambil keputusan, dapat menjadi sumbangan pemikiran dan bahan pertimbangan untuk perbaikan dan peningkatan dalam proses pemasaran keripik tempe.
3. Bagi pihak lain, dapat menjadi salah satu tambahan informasi, wawasan dan referensi penelitian selanjutnya.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Telaah Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang strategi dengan menggunakan Matriks IE dan Analisis SWOT telah dilakukan oleh peneliti sebelumnya. Beberapa penelitian terdahulu salah satunya dilakukan oleh Nugraha (2011), bertujuan untuk mengetahui faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pemasaran keripik tempe pada industri rumah tangga di Kecamatan Baturetno Kabupaten Wonogiri. Metode yang digunakan dalam merumuskan strategi pemasaran adalah dengan menggunakan Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks IE, Analisis SWOT dan Analisis QSPM. Hasil penelitian tersebut didapatkan bahwa kekuatan yang dimiliki oleh industri ini meliputi modal yang berasal dari diri sendiri, produksi yang kontinuitas dan terjaga, produsen menjual sendiri kepada konsumen. Kelemahan yang dimiliki meliputi keterbatasan modal, latar belakang pendidikan yang rendah, kurangnya promosi, kuantitas terbatas dan kurangnya manajemen. Peluang yang dimiliki antara lain adanya pinjaman modal, penyuluhan, koordinasi antar industri dan ketersediaan bahan baku, sedangkan ancaman yang dihadapi adalah pinjaman modal yang kurang merata, penyuluhan yang kurang diterima, persaingan antar industri keripik tempe dan bahan baku kurang tersedia saat musim tertentu. Hasil Matriks IFE ditunjukkan dengan nilai terbobot 3,291 yang berarti bahwa industri keripik tempe ini sudah mampu mengatasi kelemahan. Hasil Matriks EFE menunjukkan bahwa industri keripik tempe sudah merespon peluang dan dapat mengatasi ancaman dengan baik. Hasil pada Matriks IE memperlihatkan industri keripik tempe di Kecamatan Baturetno Kabupaten Wonogiri berada pada sel I tumbuh dan bina. Berdasarkan Analisis QSPM strategi terbaik yang diterapkan yaitu pengusaha memberikan merk untuk media promosi saat keripik tempe dibeli dan dibawa konsumen dari luar daerah.

Penelitian oleh Cymbidiana (2013), bertujuan untuk merumuskan strategi perusahaan dengan menggunakan Analisis SWOT terhadap lingkungan internal dan eksternal industri rumah tangga keripik tempe Ri-Mas Malang. Kekuatan yang dimiliki yaitu kualitas produk, pencitraan, hubungan konsumen-pemasok, hubungan kerja dan kesejahteraan karyawan, pelayanan dan lokasi perusahaan.

Kelemahan yang dimiliki adalah kurangnya modal dan pemasaran. Peluang yang dimiliki antara lain daya tarik masyarakat, potensi pasar, hubungan konsumen-pemasok dan teknologi, sedangkan ancaman yang dihadapi antara lain pesaing dan pendatang baru, daya tawar menawar konsumen, daya tawar menawar pemasok, perubahan teknologi dan kebijakan pemerintah. Hasil yang diperoleh menunjukkan bahwa industri keripik tempe Ri-Mas berada pada kuadran IV yang mencerminkan bahwa posisi perusahaan tidak menguntungkan. Strategi yang diterapkan adalah strategi bisnis secara fungsional yaitu dengan mengoptimalkan kinerja setiap fungsi pada perusahaan.

Penelitian terdahulu dilakukan oleh Pratiwi (2015), bertujuan untuk mengetahui faktor internal yang dapat menjadi kekuatan dan kelemahan serta faktor eksternal yang dapat menjadi peluang dan ancaman bagi agroindustri keripik tempe “Pak Tohir” dalam memasarkan keripik tempe. Metode yang digunakan adalah Matriks IFAS, Matriks EFAS, Matriks IE, Matriks *Grand Strategy*, Matriks SWOT dan Analisis QSPM. Hasil yang didapatkan yaitu peluang yang dimiliki berupa terjaganya kualitas produk yang ditawarkan, mengutamakan pelayanan konsumen, kemudahan mendapatkan tenaga kerja, memiliki merk dagang, pengalaman yang dimiliki pemilik usaha, variasi rasa produk, ijin usaha dan terciptanya suasana kerja yang bersifat kekeluargaan. Kelemahan yang dimiliki meliputi kurangnya promosi, lokasi penjualan yang kurang strategis, penjualan tidak mencapai target, tidak ada struktur organisasi, tidak ada pembukuan keuangan dan harga relatif mahal. Untuk faktor eksternal berupa peluang yang dimiliki antara lain respon masyarakat yang baik, adanya pelatihan dari pemerintah, *image* keripik tempe sebagai oleh-oleh Kota Malang, pertumbuhan penduduk yang meningkat, ketersediaan bahan baku dan kesetiaan pelanganedangkan ancaman yang dihadapi yaitu banyaknya pesaing, fluktuasi harga bahan baku, selera konsumen yang berubah-ubah dan persaingan harga yang tidak sehat. Hasil total faktor EFAS sebesar 2,821 yang menunjukkan bahwa perusahaan berada dalam posisi kuat untuk menghadapi dinamika lingkungan eksternal. Hasil dari Matriks IE menunjukkan bahwa Agroindustri Keripik Tempe “Pak Tohir” berada pada sel V, dimana strategi yang terdapat pada sel V adalah *growth strategy*. Hasil Matriks *Grand Strategy* menunjukkan bahwa Agroindustri

Keripik Tempe “Pak Tohir” terletak pada kuadran I yang menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi yang baik untuk menggunakan kekuatan internalnya guna memanfaatkan peluang eksternal, mengatasi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Hasil Matriks SWOT menunjukkan bahwa terdapat 4 strategi pada Agroindustri Keripik Tempe “Pak Tohir”. Hasil Matriks QSPM menunjukkan bahwa nilai TAS tertinggi yaitu mengembangkan pemasaran yang ada.

Penelitian strategi pemasaran keripik tempe di Kecamatan Baturetno Kabupaten Wonogiri, strategi perusahaan industri keripik tempe Ri-Mas di Malang dan strategi pemasaran agroindustri keripik tempe “Pak Tohir” memberikan gambaran tentang komoditas dan cara pemasaran keripik tempe yang dilakukan. Selanjutnya penelitian ini akan mengkaji tentang strategi pemasaran keripik tempe “Pak Sunhaji”. Berdasarkan dari beberapa penelitian terdahulu, dapat disimpulkan bahwa faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) setiap usaha bersifat relatif, tergantung situasi usaha tersebut dan sudut pandang peneliti.

2.2. Tinjauan Tentang Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

2.2.1. Definisi Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

Banyak istilah yang muncul dalam hubungannya dengan usaha kecil dan menengah. Ada yang menyebut golongan ekonomi lemah, ada yang menggunakan istilah industri kecil dan menengah, serta ada juga yang menyebut dengan industri rumah tangga, dalam hal ini disebut dengan istilah UKM (Nengah, 2007).

Menurut BPS (2016), usaha kecil merupakan usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 5-19 orang, sedangkan usaha menengah merupakan usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 20-99 orang. Menurut undang-undang nomor 20 tahun 2008, usaha mikro adalah usaha produktif milik orang/ badan usaha perorangan yang memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp.50.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan usaha. Usaha kecil adalah usaha yang memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp.50.000.000 sampai dengan paling banyak Rp.500.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan usaha, sedangkan usaha menengah adalah usaha yang memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp.500.000.000

sampai dengan paling banyak Rp.10.000.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan usaha (Bank Indonesia, 2011).

2.2.2. Peran Usaha Kecil dan Menengah (UKM)

Usaha kecil dan menengah berpotensi dalam memperkokoh struktur industri di Indonesia terutama berperan sebagai sumber pertumbuhan ekonomi, peningkatan pendapatan, penyerapan tenaga kerja, pengentasan kemiskinan masyarakat dan peningkatan efisiensi usaha secara keseluruhan. Demikian pula potensi UKM dalam mendukung persebaran usaha, mengatasi ketimpangan struktural antara perekonomian perkotaan dan pedesaan serta mendukung strukturisasi perekonomian pedesaan ke arah yang lebih maju. Salah satu keunggulan UKM adalah lincah dalam mencari peluang untuk berinovasi dan menerapkan teknologi baru, sehingga banyak perusahaan besar yang bergantung pada pemasok-pemasok kecil dan menengah (Zuhal, 2010).

2.3. Tinjauan Umum Tentang Keripik Tempe

2.3.1. Tempe

Tempe merupakan makanan tradisional yang telah lama dikenal di Indonesia. Rujukan pertama mengenai tempe ditemukan pada tahun 1875. Bahkan dalam *serat centini* (tulisan bersejarah pada awal abad ke-19) telah ditemukan kata tempe. Kata itu menunjukkan bahwa makanan tradisional ini sudah dikenal sejak berabad-abad lalu dalam tatanan budaya makan masyarakat Jawa, khususnya Yogyakarta dan Surakarta. Teknik pembuatan tempe menyebar ke seluruh Indonesia sejalan dengan penyebaran masyarakat Jawa yang bermigrasi ke seluruh tanah air. Saat ini, tempe bahkan telah merambah ke lima benua (Sarwono, 2010).

Tempe merupakan produk olahan kedelai hasil fermentasi jamur *Rhizopus sp* yang bernilai gizi tinggi dan disukai cita rasanya. Cita rasa langu yang terdapat pada biji kedelai dapat dihilangkan selama proses pengolahan tempe. Selama ini, bahan baku tempe sebagian besar masih menggunakan kedelai impor yang dianggap memiliki kualitas fisik lebih baik apabila dibandingkan dengan kedelai lokal (Widowati dkk, 2009). Ada berbagai macam tempe di Indonesia seperti tempe gembus yang dibuat dari ampas tahu, tempe lamtoro yang dibuat dari biji lamtoro dan tempe kedelai yang dibuat dari biji kedelai. Dari beberapa jenis tempe

tersebut, yang paling banyak dikonsumsi oleh masyarakat Indonesia adalah tempe kedelai. Umumnya penyebutan tempe berlaku untuk tempe yang dibuat dari kedelai, sedangkan tempe yang lainnya disebutkan secara lengkap dengan nama bahan bakunya.

2.3.2. Keripik tempe

Keripik tempe adalah jenis makanan ringan hasil olahan tempe. Proses pembuatan tempe yang digunakan untuk keripik tempe sedikit berbeda dengan proses pembuatan tempe untuk sayur. Tempe yang akan dijadikan keripik tempe lebih tipis dan langsung dicetak dengan alas daun, selain tempe yang digunakan berupa tempe yang sudah dibuat tipis-tipis, ada juga beberapa industri yang memerlukan proses pengirisan tempe terlebih dahulu, hasil irisan ini sangat dipengaruhi oleh tekstur tempe, tempe yang rapuh akan menghasilkan irisan yang tidak utuh dan mudah hancur pada pengolahan selanjutnya. Sehingga diperlukan bahan yang dapat menguatkan dan lebih mengikat tekstur tempe agar menjadi lebih kuat dan tidak mudah hancur pada saat pengirisan (Hidajah, 2007). Keripik tempe ini akan bertahan sampai beberapa minggu apabila disimpan dalam keadaan yang kering dan bersih atau dibungkus dalam kantong plastik yang tertutup rapat.

2.4. Faktor Lingkungan UKM

Faktor lingkungan dapat digunakan dalam perencanaan strategi untuk memantau sektor lingkungan terhadap usaha, sehingga para penyusun strategi dapat mengidentifikasi berbagai kesempatan dan ancaman untuk menentukan fungsi, sifat dan keterkaitan antara faktor-faktor tersebut.

2.4.1. Faktor Lingkungan Internal

Lingkungan internal merupakan tahap pengkajian faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan dalam suatu usaha. Menurut Marwan (1991), faktor yang perlu diperhatikan dalam penyusunan strategi pemasaran antara lain adalah:

1. Produk

Salah satu tugas utama dan tanggung jawab mereka yang berkecimpung di bidang manajemen pemasaran adalah memikirkan desain produk. Produk yang dibuat adalah produk yang dibutuhkan oleh konsumen, karena itu bagian pemasaran seolah-olah bertugas sebagai kunci usaha yang harus selalu jeli

dalam mengamati kebutuhan kosumen, mereka yang ada di bagian ini harus secara terus menerus memberikan saran perbaikan atau perubahan desain produk disesuaikan dengan keinginan pembeli. Dari sini dapat dihasilkan produk yang betul-betul baru bagi usaha atau hanya sekedar modifikasi dari produk yang sudah ada. Koordinasi antara bagian pemasaran dengan bagian lain dalam usaha sangat diperlukan. Tidak jarang terjadi konflik antara bagian pemasaran dengan bagian produksi karena desain yang diusulkan tidak dapat dikerjakan oleh bagian produksi dengan fasilitas yang ada. Penambahan fasilitas perlu pertimbangan yang mengikutsertakan bagian keuangan, demikian seterusnya.

2. Harga

Selain desain produk, harga merupakan faktor yang menentukan diterima tidaknya barang oleh konsumen. Harga semata-mata tergantung pada kebijaksanaan produsen, tetapi tentu saja dengan mempertimbangkan berbagai hal. Murah atau mahal suatu barang sangat relatif sifatnya. Untuk mengatakannya perlu terlebih dahulu dibandingkan dengan harga barang serupa yang diproduksi usaha lain. Artinya usaha perlu selalu memonitor harga jual yang ditetapkan oleh para pesaing agar harga yang ditentukan oleh usaha tersebut tidak terlalu tinggi atau sebaliknya.

3. Distribusi

Distribusi merupakan masalah lain yang akan dihadapi usaha pada saat produk selesai diproses. Masalah ini menyangkut cara penyampaian produk ke tangan konsumen. Manajemen pemasaran mempunyai peranan dalam mengevaluasi penampilan para penyalur. Bila usaha merencanakan suatu pasar tertentu, yang pertama kali dipikirkan adalah siapa yang akan ditunjuk sebagai penyalur atau berapa banyak yang bersedia untuk menjadi penyalur. Penentuan jumlah penyalur dipertimbangkan matang-matang dan disesuaikan dengan sifat produk yang ditawarkan. Barang kebutuhan sehari-hari membutuhkan penyalur yang banyak, sedangkan barang-barang besar, peralatan industri, mesin-mesin tidak demikian. Kesalahan menentukan jumlah penyalur akan mendatangkan persoalan baru bagi usaha, bila jumlahnya terlalu sedikit akan mengakibatkan penyebaran barang kurang meluas, sehingga bagian-bagian yang tidak tercapai

akan menjadi peluang bagi pesaing. sebaliknya bila jumlah penyalur lebih besar maka akan mengakibatkan pemborosan waktu dan biaya.

4. Promosi

Promosi adalah salah satu bagian dari *marketing mix* yang besar peranannya. Promosi merupakan kegiatan yang secara aktif dilakukan oleh usaha untuk mendorong konsumen membeli produk yang ditawarkan. Banyak orang mengartikan promosi sebagai kegiatan pengiklanan di media masa saja, padahal sebenarnya ada empat unsur utama promosi ini, yaitu pengiklanan, *personal selling*, publisitas dan promosi penjualan. Pengiklanan mencakup penyampaian informasi melalui berbagai media. *Personal selling* adalah penerangan dan penjelasan secara lisan tentang produk yang ditawarkan kepada calon pembeli. Publisitas terdiri dari pemuatan berita tentang produk pada penerbitan koran, radio atau televisi dan promosi penjualan mencakup semua kegiatan lain yang dikategorikan pada ketiga kegiatan diatas, seperti *display*, pameran, demonstrasi dan sebagainya.

2.4.2. Faktor Lingkungan Eksternal

Faktor yang perlu diperhatikan dan dijadikan dasar pertimbangan dalam penyusunan strategi usaha terutama strategi pemasaran antara lain adalah:

1. Lingkungan Sosial dan Budaya

Lingkungan sosial dan budaya merupakan salah satu faktor yang cukup besar pengaruhnya terhadap kebijaksanaan suatu usaha. Kebijakan yang diterima oleh lingkungan pada suatu daerah tertentu mungkin ditolak di daerah lain . atau yang dapat dijalankan pada waktu tertentu mungkin tidak dapat dilaksanakan lagi pada kurun waktu berikutnya. Hal ini terjadi karena adanya perbedaan atau perubahan sosial budaya.

2. Lingkungan Ekonomi

Lingkungan ekonomi merupakan salah satu yang harus mampu diungkapkan oleh setiap pemilik usaha. Gejala yang ada sebelum terjadi perubahan dalam dunia ekonomi seringkali luput dari pengamatan pemilik usaha. Akibatnya mereka terlambat menyesuaikan diri dan mengalami kegagalan. Kelesuan ekonomi ditandai dengan menurunnya daya beli masyarakat terhadap frekuensi

pembelian. Masyarakat akan lebih teliti dalam memilih dan berhati-hati dalam memutuskan produk mana yang akan dibelinya.

3. Persaingan

Bertambah atau berkurangnya jumlah pesaing merupakan suatu hal yang tidak dapat dikendalikan oleh suatu usaha. Suatu usaha haruslah menyesuaikan diri dengan keadaan yang ada. Makin banyak keuntungan yang diperoleh dari menjual suatu produk, makin menarik pesaing untuk menjual produk serupa. Dalam keadaan umum, suatu usaha bebas masuk atau meninggalkan pasar. Semakin banyak pesaing yang memasuki pasar berarti makin ketat persaingan terjadi dan makin kecil bagian yang dimiliki masing-masing usaha. Manajer pemasaran harus berusaha agar bagian pasar yang dimiliki usahanya tetap dapat dipertahankan bahkan ditingkatkan.

4. Lingkungan Politik dan Hukum

Bagaimanapun usaha tidak dapat melepaskan diri dari pengaruh kebijaksanaan yang berlaku di wilayah tempat dimana ia berusaha. Keadaan perekonomian kadang-kadang sulit untuk dipisahkan dari situasi politik di negara itu. Berbagai kebijaksanaan dalam hal ini akan mempengaruhi kehidupan perusahaan, sehingga mampu tidaknya perusahaan dalam menganalisa dan menyesuaikan diri dengan kebijaksanaan tersebut merupakan salah satu kunci kemajuan di kemudian hari. Lingkungan politik mungkin merupakan faktor yang paling sering berubah dan kadang-kadang perubahan ini timbul mendadak. Peraturan yang berlaku akan senantiasa disesuaikan dengan keadaan negara yang bersangkutan. Manajer yang tidak cepat dalam menanggapi hal ini kadang-kadang bertindak salah, sehingga menyulitkan posisi usahanya.

5. Sumber-sumber yang tersedia

Jumlah pesaing yang semakin bertambah dan memperhebat perebutan pasar, menyebabkan sumber-sumber yang dipakai semakin langka. Semakin langka sumber yang dipakai, semakin berat pula usaha untuk bekerja dengan efisien. Menghadapi hal ini, tidak ada tindakan yang dapat dilakukan oleh perusahaan, kecuali melakukan penyesuaian baik berupa pengalihan ke sumber yang lain maupun penerapan teknologi yang berbeda untuk mencari efisiensi yang lebih

baik. Seorang manajer pemasaran yang cakap dapat mengetahui dengan pasti sumber-sumber yang dimiliki oleh usahanya. Berdasarkan pengalaman di masa-masa lampau, ia harus tahu dimana letak kekuatan dan kelemahan perusahaan dibanding dengan perusahaan lain, pengetahuan ini akan berguna dalam menyusun strategi pemasaran usaha. Strategi yang baik selalu disusun dengan memanfaatkan sebaik-baiknya kekuatan yang dimiliki. Sumber-sumber yang perlu diperhatikan dan dijadikan dasar pertimbangan dalam menyusun strategi perusahaan, terutama strategi pemasaran antara lain adalah sumber dana, persediaan bahan baku, lokasi dan sarana fisik, ketrampilan karyawan, ambisi seluruh unsur usaha dan kepercayaan konsumen.

2.5. Konsep Pemasaran

Menurut Kotler (2000), pasar atau *market* adalah sekumpulan pembeli dan penjual yang melakukan transaksi sebuah produk tertentu. Sedangkan pemasaran atau marketing yaitu suatu proses sosial yang didalamnya terdapat individu atau kelompok yang mendapatkan barang atau jasa yang mereka butuhkan dan inginkan, baik dengan menciptakan, menawarkan ataupun mempertukarkan produk yang bernilai kepada pihak lain. Konsep pemasaran bertujuan untuk memberikan kepuasan terhadap keinginan konsumen, segala kegiatan dalam perusahaan yang menganut konsep pemasaran harus diarahkan untuk memenuhi tujuan tersebut. Meskipun orientasi dari pembeli dibatasi oleh laba, tetapi konsep tersebut perlu dilaksanakan karena akan meningkatkan penjualan dengan membuat barang yang mudah digunakan, mudah dibeli dan mudah dipelihara. Konsep pemasaran yang digunakan oleh perusahaan akan menunjang keberhasilan bisnis yang dilakukan.

Ada 10 jenis produk yang merupakan ruang lingkup dari produk yang dikelola oleh aktifitas pemasaran (Laksana, 2008), 10 produk tersebut yaitu:

1. *Goods*: barang-barang secara fisik,
2. *Services*: jasa atau layanan yang sifatnya non fisik, yang menyertai atau tidak menyertai produk barang fisik,
3. *Experiences*: pengalaman seseorang atau dalam kegiatan yang dapat dinikmati oleh orang lain,

4. *Events*: peristiwa atau suatu kegiatan yang dibutuhkan oleh orang banyak,
5. *Persons*: keahlian atau ketenaran seseorang,
6. *Places*: tempat yang memiliki kelebihan atau keunggulan, keunikan (sejarah) ataupun keindahan tertentu,
7. *Properties*: hak kepemilikan berupa benda nyata atau secara finansial (saham dan obligasi),
8. *Organizations*: lembaga atau perkumpulan yang dapat memberikan citra atau nilai jual dari suatu produk ataupun orang,
9. *Information*: informasi yang dapat diproduksi dan dipasarkan (surat kabar, sekolah),
10. *Ideas*: ide atau gagasan yang dihasilkan seseorang untuk menghasilkan produk yang diminati konsumen.

Menurut Rangkuti (1997), pemasaran adalah proses yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya politik, ekonomi dan manajerial. Akibat pengaruh tersebut maka setiap individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginannya dengan menciptakan, menawarkan dan menukarkan produk yang bernilai. Salah satu perencanaan yang digunakan agar produk memasuki pasar sasaran adalah dengan menggunakan alat atau instrument yang dikenal dengan “bauran pemasaran”. Bauran pemasaran atau *marketing mix* adalah alat pemasaran yang dapat dikendalikan, yang dipadukan oleh perusahaan untuk menghasilkan respon yang diinginkan pasar sasaran menggunakan faktor *product*, *price*, *promotion* dan *place* yang dikuasai oleh seorang manajer pemasaran dalam rangka mempengaruhi permintaan terhadap barang atau jasa.

2.6. Konsep Strategi

Pengertian strategi telah banyak didefinisikan oleh beberapa ahli yang pada dasarnya menyatakan bahwa strategi adalah suatu alat yang digunakan untuk mencapai tujuan. Strategi dapat dikatakan sebagai suatu tindakan penyesuaian untuk mengadakan reaksi terhadap situasi lingkungan tertentu yang dapat dianggap penting, dimana tindakan penyesuaian tersebut dilakukan secara sadar berdasarkan pertimbangan yang wajar. Menurut Stoner, Freeman dan Gilbert Jr.

(2001), konsep strategi dapat didefinisikan berdasarkan 2 perspektif yang berbeda yaitu dari perspektif apa suatu organisasi ingin dilakukan (*intends to do*) dan perspektif apa yang organisasi akhirnya lakukan (*eventually does*). Berdasarkan perspektif yang pertama, strategi dapat didefinisikan sebagai program untuk menentukan dan mencapai tujuan organisasi dan implementasi misinya. Artinya bahwa para manajer berperan penting aktif, sadar dan rasional dalam merumuskan strategi organisasi. Sedangkan dalam perspektif kedua, strategi didefinisikan sebagai respon organisasi terhadap lingkungannya sepanjang waktu, setiap organisasi pasti memiliki strategi yang tidak dirumuskan secara eksplisit yang merupakan kunci keberhasilan dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis. Strategi dirumuskan sedemikian rupa sehingga jelas apa yang sedang dan akan dilaksanakan perusahaan demi mencapai tujuan yang ingin dicapai. Menurut Tjiptono (2004), dalam suatu perusahaan terdapat tiga level strategi, yaitu level korporasi, level unit bisnis atau lini bisnis dan level fungsional.

Strategi dalam penerapannya memerlukan syarat yang perlu diperhatikan agar penyusunan strategi dapat berjalan dengan efektif, maka terdapat tiga hal yang perlu diperhatikan. Menurut Siagian (1984), merumuskan syarat tersebut antara lain:

1. Strategi yang dirumuskan harus konsisten dengan situasi yang dihadapi organisasi,
2. Strategi harus memperhitungkan secara realistis kemampuan suatu organisasi dalam menyediakan berbagai daya, sarana prasarana dan dana yang diperlukan untuk mengoperasikan strategi tersebut,
3. Strategi yang telah ditentukan dioperasionalkan secara maksimal.

Jika strategi dilaksanakan dengan baik akan mempunyai kegunaan atau manfaat. Manfaat dalam strategi ini akan membuat organisasi dalam hal ini adalah industri kecil akan merencanakan pola pengembangan dengan cermat.

2.7. Strategi Pemasaran

Strategi adalah rencana lengkap untuk mencapai tujuan organisasi yang berkaitan dengan tiga persoalan yaitu kompetensi, ruang lingkup dan sumber daya

(Griffin, 2004). Untuk menentukan mana yang terbaik tersebut akan tergantung dari kriteria yang digunakan. Perumusan strategi pemasaran didasarkan pada analisis yang menyeluruh terhadap pengaruh faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Lingkungan eksternal perusahaan dapat berubah dengan cepat sehingga menghasilkan peluang dan ancaman baru baik yang datang dari pesaing maupun dari iklim bisnis yang selalu berubah. Konsekuensi dari perubahan faktor eksternal akhirnya akan berpengaruh terhadap faktor internal perusahaan. Setiap hari akan diamati kesesuaian antara peluang dan ancaman yang meliputi persaingan, tingkat inflasi, siklus bisnis, permintaan konsumen dan faktor lainnya yang dapat mewakili peluang dan ancaman. Untuk mengatasi ancaman-ancaman tersebut, perusahaan dapat mengembangkan strategi dengan cara merencanakan strategi yang tepat, mulai dari analisis, perumusan data dan evaluasi strategi. Tujuannya adalah agar perusahaan melihat secara objektif bagaimana kondisi internal dan eksternal perusahaan, sehingga dapat mengantisipasi kondisi tersebut.

Strategi pemasaran adalah rencana menyeluruh yang mengaitkan keunggulan faktor internal dan tantangan dari faktor eksternal serta dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari sebuah perusahaan dapat dicapai dan dapat terhindar dari pesaingnya. Swastha (2001), menyatakan bahwa ada aturan dalam strategi pemasaran, aturan tersebut adalah proses berpikir yang mendahului tindakan, pengetahuan mengenai jumlah yang merupakan kunci penting dalam perencanaan strategi, strategi tindakan yang dilakukan dengan cepat akan mendominasi yang lambat, kemenangan harus menunjukkan nilai tujuan, menyerang hanya terhadap yang dapat diserang, bertahan adalah bentuk terkuat dari persaingan, serta strategi membutuhkan pengembangan kekuatan yang unik

Menurut Rangkuti (1997), unsur-unsur pemasaran dapat diklasifikasikan menjadi tiga unsur utama, yaitu unsur strategi persaingan, unsur strategi pemasaran dan unsur nilai pemasaran. Unsur strategi persaingan terdiri dari tiga kelompok yaitu segmentasi pasar, yang merupakan tindakan mengidentifikasi dan membentuk secara kelompok konsumen secara terpisah. *Targeting*, merupakan cara memilih segmen pasar yang akan dimasuki dan *positioning* yang merupakan penetapan posisi pasar yang bertujuan untuk membangun dan

mengkomunikasikan keunggulan produk dari pesaing kepada konsumen. Unsur strategi pemasaran terdiri dari dua kelompok yaitu *Deferensiasi* yang berkaitan dengan cara membangun strategi pemasaran berbagai aspek di dalam perusahaan yang akan membedakan dengan perusahaan lain. Bauran Pemasaran, berkaitan dengan kegiatan yang berhubungan dengan produk, harga, tempat dan promosi. Unsur nilai pemasaran terdiri dari tiga kelompok yaitu merek, adalah nilai yang berkaitan dengan nama atau nilai yang melekat pada suatu produk. Pelayanan adalah nilai yang berkaitan dengan jasa atau pelayanan yang diberikan ke konsumen dan proses adalah nilai yang berkaitan dengan prinsip perusahaan untuk melibatkan semua karyawan agar memiliki rasa tanggung jawab dalam memuaskan konsumen.

2.8. Tahap Perumusan Strategi Pemasaran

Teknik dalam perumusan strategi yang paling penting dapat diidentifikasi dalam kerangka pembuatan keputusan tiga tahap. Tahap 1 disebut dengan tahap input (*input stage*) dari kerangka perumusan terdiri dari Matriks IFE dan Matriks EFE. Tahap 1 berisi informasi dasar yang dibutuhkan kemudian meringkas informasi yang diperlukan untuk merumuskan strategi. Tahap 2 disebut dengan tahap pencocokan (*matching stage*), yaitu menghasilkan strategi alternatif yang dapat dijalankan oleh perusahaan dengan memadukan faktor internal dan faktor eksternal. Pada tahap 2 ini terdiri dari Matriks Internal Eksternal (IE), Matriks *Strength Weakness Opportunities Threats* (SWOT) dan Matriks *Grand Strategy*. Tahap 3 disebut tahap keputusan (*decision stage*) dengan menggunakan satu macam teknik, yaitu analisis *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). QSPM menggunakan informasi dari tahap 1 dan secara objektif mengevaluasi strategi alternatif yang diidentifikasi dalam tahap 2. QSPM ini akan mengungkap daya tarik relatif dari strategi alternatif sehingga menjadi dasar obyektif untuk memilih strategi yang spesifik (David, 2009).

2.8.1. Tahap Input (*Input Stage*)

1. Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation - IFE*)

Matriks IFE merupakan alat perumusan strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan kelemahan utama dalam area-area fungsional bisnis, dan juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi serta mengevaluasi hubungan diantara area tersebut. Penilaian intuitif digunakan dalam pengembangan Matriks IFE, sehingga tampilan ilmiahnya tidak boleh ditafsirkan sebagai bukti bahwa teknik ini benar-benar tanpa celah. Pemahaman yang menyeluruh mengenai faktor-faktor yang tercakup di dalamnya lebih penting daripada angka-angka yang ada. (David, 2009)

2. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation - EFE*)

Matriks EFE memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografis, lingkungan, politik, hukum, pemerintahan, teknologi dan pesaing.

2.8.2. Tahap Pencocokan (*Matching Stage*)

1. Matriks Internal-Eksternal (*Internal-External - IE*)

Matriks Internal-Eksternal (IE) merupakan gabungan dari Matriks IFE dan Matriks EFE. Matriks IE berisi sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai terboboti dari Matriks IFE dan Matriks EFE. Sembilan sel strategi pada matriks IE dapat dikelompokkan menjadi tiga sel strategi utama, yaitu:

- a. Sel tumbuh dan membangun (*grow and build*), berada pada sel I, II dan IV. Strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal) bisa menjadi yang paling tepat bagi divisi-divisi ini.
- b. Sel menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*) berada pada sel III, V dan VII. Strategi yang mungkin tepat dikembangkan adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- c. Sel panen atau divestasi (*harvest or divest*), berada pada sel VI, VIII dan IX (David, 2009).

2. Matriks Kekuatan Kelemahan Peluang Ancaman (*Strengths Weakness Opportunities Threats* – SWOT)

Tahap awal dalam penetapan strategi adalah mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan. Hasil analisis ini akan merumuskan strategi utama sebagai tahap lanjut sampai pada proses pengambilan keputusan strategis yang akan menyebabkan dilakukannya perubahan atau pengembangan usaha seperti misi, tujuan, strategi yang sedang dijalankan dan kebijakan perusahaan, sehingga perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis dari perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman) dalam kondisi perusahaan saat ini. Dapat disimpulkan bahwa Matriks SWOT adalah perkembangan hubungan antara faktor internal (kekuatan dan kelemahan) terhadap faktor eksternal (peluang dan ancaman).

Matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting dan membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi, yaitu strategi SO, strategi WO, strategi ST dan strategi WT. Analisis ini didasarkan pada hubungan yang dapat memaksimalkan keuntungan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal utama merupakan bagian yang dianggap sulit dalam mengembangkan Matriks SWOT dan membutuhkan penilaian yang baik dan tidak ada satupun paduan yang paling benar (David, 2009).

Petunjuk umum yang sering diberikan untuk perumusan adalah:

- a. Memanfaatkan peluang dan kekuatan (O dan S). Analisis ini diharapkan menghasilkan rencana jangka panjang.
- b. Mengatasi atau mengurangi ancaman dan kelemahan (T dan W). Analisis ini lebih condong untuk menghasilkan rencana jangka pendek yang biasa disebut rencana perbaikan.

Matriks SWOT menggambarkan peluang dan ancaman yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan kelemahan yang dimiliki. Matriks dapat dilihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 1. Matriks SWOT

IFE \ EFE	Strength (S) (tentukan 5-10 faktor kekuatan internal)	Weakness (W) (tentukan 5-10 faktor kelemahan internal)
Opportunities (O) (tentukan 5-10 faktor peluang eksternal)	Strategi SO Daftar kekuatan untuk meraih keuntungan dari peluang yang ada	Strategi WO Daftar untuk memperkecil kelemahan dengan memanfaatkan keuntungan dari peluang yang ada
Threats (T) (tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal)	Strategi ST Daftar kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi WT Daftar untuk memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti, 1997

Ada 4 strategi yang tampil dari hasil analisis SWOT tersebut, antara lain :

1) Strategi Kekuatan-Peluang (S dan O)

Strategi ini dipakai untuk menarik keuntungan dari peluang yang tersedia dalam lingkungan eksternal. Strategi yang dihasilkan pada kombinasi ini adalah memanfaatkan kekuatan atas peluang yang telah diidentifikasi. Strategi ini merupakan situasi yang menguntungkan perusahaan, dimana strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*)

2) Strategi Kelemahan-Peluang (W dan O)

Strategi ini bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang dari lingkungan luar. Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Fokus strategi pada situasi ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

3) Strategi Kekuatan-Ancaman (S dan T)

Strategi ini mencoba mencari kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan agar dapat mengurangi atau menghindari ancaman dari luar. Strategi yang harus diterapkan pada kondisi ini adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk atau pasar).

4) Strategi Kelemahan–Ancaman (W dan T)

Strategi ini merupakan taktik pertahanan yang diarahkan pada usaha memperkecil kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Umumnya strategi yang dilakukan adalah “keluar” dari situasi tersebut.

3. Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy*)

Menurut David (2009), Matriks Strategi Besar (*Grand Strategy*) telah menjadi sebuah alat yang populer untuk merumuskan strategi alternatif. Semua organisasi dapat diposisikan di salah satu dari empat kuadran strategi Matriks *Grand Strategy*. Matriks *Grand Strategy* didasarkan pada dua dimensi evaluatif yaitu posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar (industri). Setiap industri yang pertumbuhan penjualannya melebihi 5% dapat dianggap memiliki pertumbuhan yang cepat. Strategi yang tepat untuk dipertimbangkan organisasi ditampilkan dalam urutan daya tarik di setiap kuadran matriks tersebut.

- a. Kuadran I, kuadran ini diisi oleh perusahaan yang memiliki posisi strategis yang sempurna. Untuk perusahaan tersebut konsentrasi pada pasar (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk (pengembangan produk) yang ada saat ini merupakan strategi yang sesuai.
- b. Kuadran II, kuadran ini diisi oleh perusahaan yang secara serius mengevaluasi pendekatan mereka terhadap pasar. Walaupun industri mereka tengah tumbuh, mereka tidak mampu bersaing secara efektif. Mereka perlu mencari tahu mengapa pendekatan perusahaan saat ini tidak efektif dan bagaimana dapat memperbaiki daya saingnya. Oleh karena itu perusahaan kuadran II berada di industri dengan pasar yang bertumbuh cepat. Strategi intensif biasanya menjadi pilihan pertama untuk dipertimbangkan. Sebagai pilihan terakhir, divestasi atau likuidasi dapat dipertimbangkan.
- c. Kuadran III, kuadran ini diisi oleh perusahaan yang bersaing di industri yang pertumbuhannya lambat serta memiliki posisi kompetitif lemah. Berbagai perusahaan ini harus segera membuat perubahan drastis untuk menghindari penurunan lebih jauh dan kemungkinan likuidasi. Pengurangan biaya dan aset yang ekstensif harus dilakukan pertama kali. Strategi alternatifnya adalah dengan mengalihkan sumber daya dari bisnis saat ini ke bidang yang lain (diversifikasi), jika gagal maka pilihan terakhir adalah divestasi atau likuidasi (untuk perusahaan).
- d. Kuadran IV, kuadran ini diisi oleh perusahaan yang memiliki posisi kompetitif yang kuat namun berada di dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Perusahaan ini mempunyai kekuatan untuk mengadakan program diversifikasi

ke bidang pertumbuhan baru yang lebih menjanjikan. Karakteristik perusahaan kuadran IV adalah memiliki tingkat arus kas yang tinggi serta kebutuhan pertumbuhan internal yang terbatas dan sering kali dapat menjalankan strategi diversifikasi terkait ataupun tak terkait dengan berhasil.

2.8.3. Tahap Keputusan (*Decision Stage*)

1. Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix – QSPM*)

Diluar strategi-strategi pemeringkatan untuk mendapatkan daftar prioritas, hanya ada satu teknik analisis yang dirancang untuk menentukan daya tarik relatif dari berbagai tindakan alternatif. Teknik analisis tersebut adalah Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix – QSPM*) yang menyusun tahap 3 dari kerangka analisis perumusan strategi. Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. Analisis QSPM menggunakan analisis input dari tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan diantara berbagai strategi alternatif. Itu artinya, Matriks IFE dan Matriks EFE yang menyusun tahap 1, ditambah dengan Matriks SWOT, Matriks IE dan Matriks *Grand Strategy* yang menyusun tahap 2, menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk menyusun QSPM (tahap 3).



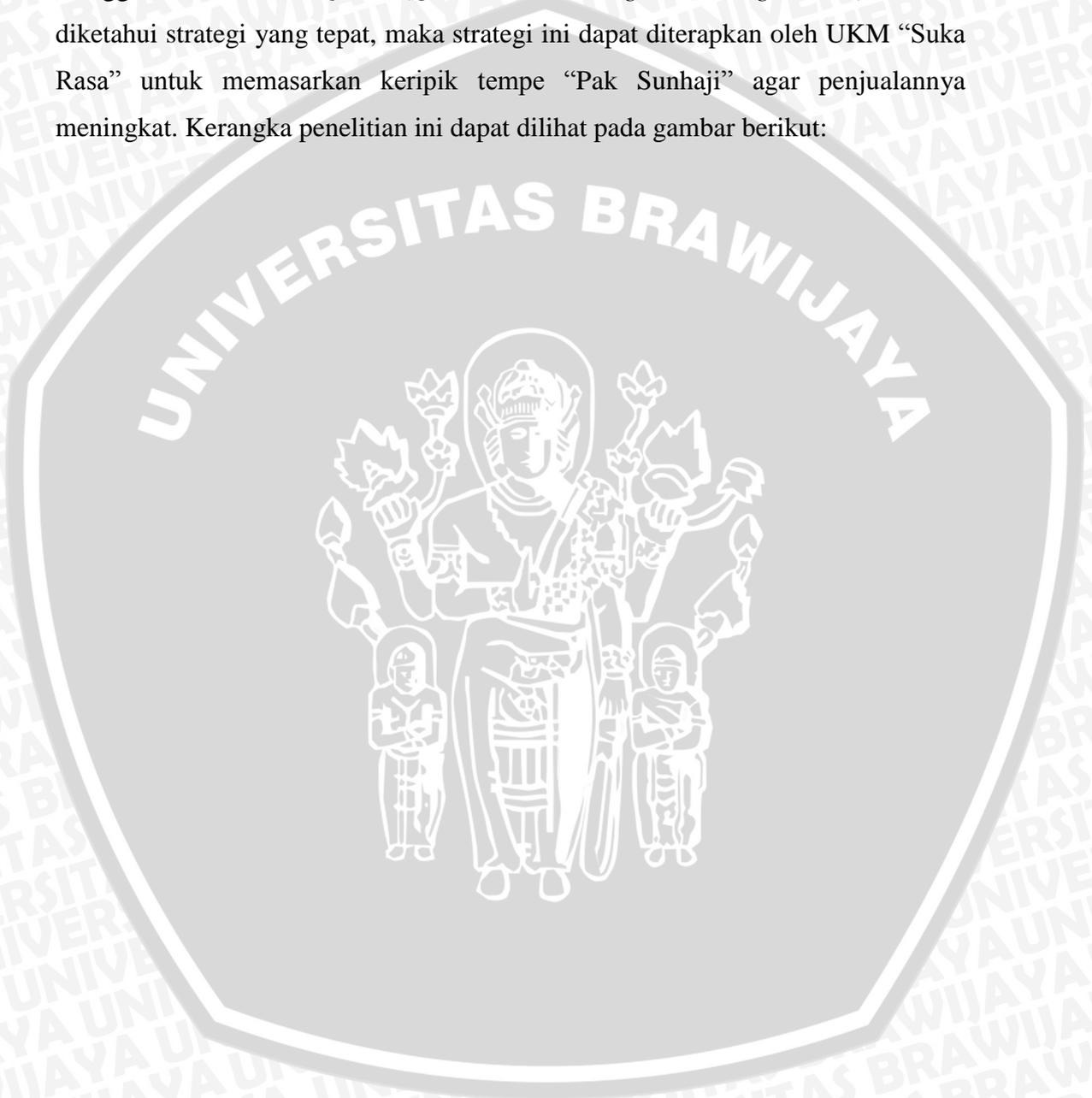
III. KERANGKA PEMIKIRAN

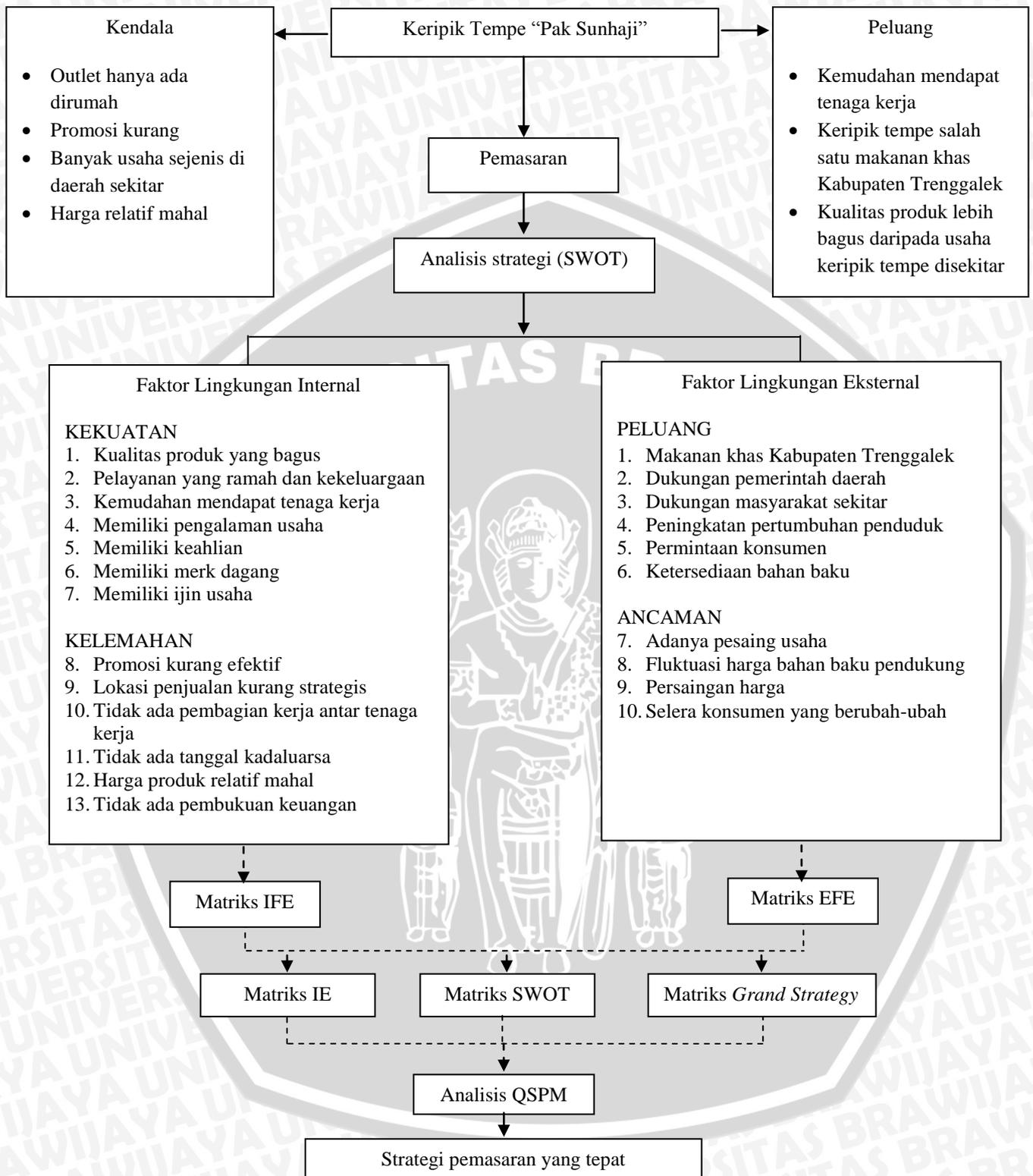
3.1. Kerangka Pemikiran

Keripik tempe merupakan salah satu produk makanan khas di Kabupaten Trenggalek. Banyak usaha yang bergerak dibidang ini karena keripik tempe merupakan salah satu ciri khas dari Kabupaten Trenggalek yang sudah dikenal oleh banyak orang. Salah satunya adalah keripik tempe “Pak Sunhaji” di Desa Ngadisuko Kecamatan Durenan Trenggalek. Setiap usaha pasti memiliki kendala dan juga peluang yang akan menentukan untung rugi dari setiap langkah yang diambil. Kendala dan peluang ini juga akan berpengaruh terhadap pemasaran yang dilakukan, sehingga diperlukan analisis strategi pemasaran untuk mengatasi kendala dan memanfaatkan peluang agar penjualan kontinuitas bahkan meningkat. Analisis strategi pemasaran dilakukan dengan analisis faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal menggunakan analisis SWOT. Masing-masing dari analisis faktor lingkungan ini akan digunakan untuk mencari Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks IE, Matriks *Grand Strategy* dan analisis QSPM.

Tahapan yang dilakukan untuk penentuan strategi pemasaran dimulai dari menganalisis faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal keripik tempe “Pak Sunhaji”. Faktor lingkungan internal dalam keripik tempe “Pak Sunhaji” terdiri dari kualitas produk, pelayanan, kemudahan mendapat tenaga kerja, pengalaman usaha, keahlian, merk dagang, ijin usaha, promosi, lokasi penjualan, struktur organisasi, tanggal kadaluarsa, harga produk dan pembukuan. Sedangkan faktor lingkungan eksternal dalam keripik tempe “Pak Sunhaji” adalah makanan khas Kabupaten Trenggalek, dukungan pemerintah dan masyarakat, peningkatan pertumbuhan penduduk, permintaan konsumen, ketersediaan bahan baku, pesaing usaha, fluktuasi bahan baku pendukung, persaingan harga dan selera konsumen yang berubah-ubah. Setelah analisis faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal selesai dilakukan, kemudian memberikan bobot, rating, dan skor masing-masing faktor pada Matriks IFE dan Matriks EFE. Matriks IFE dan EFE digunakan untuk menentukan Matriks IE, matriks ini akan mengetahui kondisi dan posisi usaha dengan menggunakan sembilan sel yang tersedia, menentukan Matriks SWOT untuk merumuskan alternatif strategi dan

juga Matriks *Grand Strategy* yang digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan diantara empat kuadran yang tersedia sehingga dapat diketahui strategi alternatif yang dapat digunakan untuk memasarkan usaha. Selanjutnya menentukan alternatif strategi yang akan didahulukan dari beberapa alternatif strategi dengan menggunakan analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Setelah diketahui strategi yang tepat, maka strategi ini dapat diterapkan oleh UKM “Suka Rasa” untuk memasarkan keripik tempe “Pak Sunhaji” agar penjualannya meningkat. Kerangka penelitian ini dapat dilihat pada gambar berikut:





Gambar 1. Kerangka Pemikiran Penelitian

Keterangan:

- Alur Penelitian
- - - - -> Alur Analisis

3.2. Batasan Masalah

Untuk mempersempit ruang lingkup penelitian maka dilakukan pembatasan masalah. Adapun batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan pada keripik tempe “Pak Sunhaji” untuk mengetahui faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal yang dimiliki,
2. Analisis faktor internal dan eksternal menggunakan analisis kualitatif yang disajikan dari hasil wawancara dengan responden dan hasil pengamatan selama penelitian;

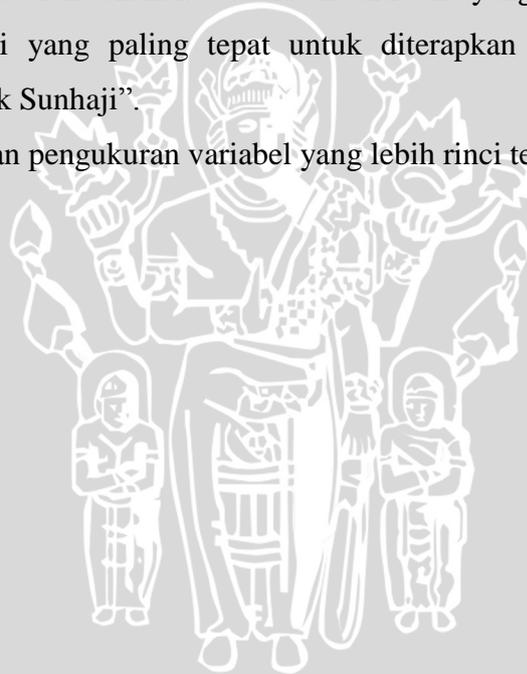
3.3. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Untuk menghindari luasnya pokok bahasan dalam penelitian ini, maka peneliti memberikan definisi operasional dan pengukuran variabel sebagai berikut:

1. Strategi pemasaran adalah respon secara terus menerus yang dilakukan melalui analisis kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) pada tiap-tiap komponen pemasaran meliputi distribusi dan promosi.
2. UKM “Suka Rasa” di Desa Ngadisuko Kecamatan Durenan Kabupaten Trenggalek adalah UKM yang memproduksi keripik tempe “Pak Sunhaji” dengan bahan baku tempe kedelai kemudian diolah lagi menjadi keripik tempe.
3. Faktor internal adalah faktor-faktor yang berasal dari keripik tempe yang dideskripsikan oleh kekuatan dan kelemahan usaha pemasaran keripik tempe “Pak Sunhaji” yang mempengaruhi kemampuannya untuk melayani pasar.
4. Kekuatan merupakan faktor yang berasal dari dalam pemasar dan merupakan keunggulan bagi usaha pemasaran keripik tempe “Pak Sunhaji”.
5. Kelemahan merupakan faktor yang berasal dari dalam pemasar dan merupakan kelemahan bagi usaha pemasaran keripik tempe “Pak Sunhaji”.
6. Faktor eksternal adalah faktor di luar keripik tempe yang dideskripsikan oleh peluang dan ancaman bagi usaha pemasaran keripik tempe “Pak Sunhaji”.
7. Peluang merupakan faktor yang berasal dari luar pemasar dan bersifat menguntungkan bagi keripik tempe “Pak Sunhaji”.

8. Ancaman merupakan faktor yang berasal dari luar pemarkar dan bersifat merugikan bagi keripik tempe “Pak Sunhaji”.
9. Analisis SWOT merupakan suatu alat analisis situasi yang menguji kondisi internal dan eksternal untuk mengidentifikasi adanya kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threat*).
10. Matriks SWOT adalah matriks yang digunakan untuk menyusun berbagai alternatif strategi pemasaran melalui strategi SO, WO, ST dan WT.
11. Matriks Internal Eksternal (IE) menggambarkan posisi strategis perusahaan sehingga bisa diketahui dampak strategisnya.
12. Matriks *Grand Strategy* adalah matriks yang digunakan untuk mengetahui kondisi dan posisi keripik tempe “Pak Sunhaji” dalam kuadran yang tersedia.
13. Analisis QSPM adalah analisis secara kuantitatif yang bertujuan untuk menyusun strategi yang paling tepat untuk diterapkan dalam pemasaran keripik tempe “Pak Sunhaji”.

Definisi operasional dan pengukuran variabel yang lebih rinci tersaji pada tabel 2.



Tabel 2. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Konsep	Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran Variabel
Faktor internal	Kualitas produk yang bagus	penggunaan bahan-bahan bermerk, berkualitas nomor 1 dan tidak menggunakan bahan pengawet dalam pembuatan keripik tempe "Pak Sunhaji" yang mempengaruhi keputusan pembelian konsumen	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= kualitas produk yang bagus kurang penting dibandingkan faktor internal lainnya 2= kualitas produk yang bagus sama penting dengan faktor internal lainnya 3= kualitas produk yang bagus lebih penting dibandingkan faktor internal lainnya
	Pelayanan yang ramah dan kekeluargaan	Pemberian pelayanan yang ramah dan familiar kepada konsumen keripik tempe "Pak Sunhaji"	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= pelayanan yang ramah dan kekeluargaan kurang penting dibandingkan faktor internal lainnya 2= pelayanan yang ramah dan kekeluargaan sama penting dengan faktor internal lainnya 3= pelayanan yang ramah dan kekeluargaan lebih penting dibandingkan faktor internal lainnya
	Kemudahan mendapat tenaga kerja	Kemampuan mencari tenaga kerja untuk proses produksi keripik tempe "Pak Sunhaji"	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= kemudahan mencari tenaga kerja kurang penting dibandingkan faktor internal lainnya 2= kemudahan mencari tenaga kerja sama penting dengan faktor internal lainnya 3= kemudahan mencari tenaga kerja lebih penting dibandingkan faktor internal lainnya
	Memiliki pengalaman usaha	pengalaman usaha yang dimiliki pemilik keripik tempe "Pak Sunhaji" selama 18 tahun	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= memiliki pengalaman usaha kurang penting dibandingkan faktor internal lainnya 2= memiliki pengalaman usaha sama pentingnya dengan faktor internal lainnya

(lanjutan)

Konsep	Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran Variabel
			3= memiliki pengalaman usaha lebih penting dibandingkan faktor internal lainnya
	Merk dagang	upaya keripik tempe "Pak Sunhaji" agar lebih dikenal oleh konsumen dan mudah dalam mengingat produknya	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= merk dagang kurang penting dibandingkan faktor internal lainnya 2= merk dagang sama penting dengan faktor internal lainnya 3= merk dagang lebih penting dibandingkan faktor internal lainnya
	Memiliki ijin usaha	Upaya keripik tempe "Pak Sunhaji" dalam melakukan registrasi ke Perijinan Industri Rumah Tangga (PIRT) sebagai bentuk perlindungan terhadap konsumen	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= memiliki ijin usaha kurang penting dibandingkan faktor internal lainnya 2= memiliki ijin usaha sama penting dengan faktor internal lainnya 3= memiliki ijin usaha lebih penting dibandingkan faktor internal lainnya
	Promosi kurang efektif	merupakan kurangnya konsumen dalam mengetahui iklan atau promosi keripik tempe "Pak Sunhaji"	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= promosi kurang efektif kurang penting dibandingkan faktor internal lainnya 2= promosi kurang efektif sama penting dengan faktor internal lainnya 3= promosi kurang efektif lebih penting dibandingkan faktor internal lainnya
	Lokasi penjualan kurang strategis	sulitnya konsumen dalam menjangkau lokasi penjualan keripik tempe "Pak Sunhaji"	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= lokasi penjualan kurang strategis kurang penting dibandingkan faktor internal lainnya

(lanjutan)

Konsep	Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran Variabel
			2= lokasi penjualan kurang strategis sama penting dengan faktor internal lainnya 3= lokasi penjualan kurang strategis lebih penting dibandingkan faktor internal lainnya
	Tidak ada pembagian kerja antar karyawan	tidak adanya pembagian pekerjaan antar karyawan yang sesuai dengan kemampuan masing-masing	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= pembagian kerja antar karyawan kurang penting dibandingkan faktor internal lainnya 2= pembagian kerja antar karyawan sama penting dengan faktor internal lainnya 3= pembagian kerja antar karyawan lebih penting dibandingkan faktor internal lainnya
	Tidak ada tanggal kadaluarsa	Tidak adanya informasi tanggal kadaluarsa keripik tempe	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria : 1= tidak adanya informasi tanggal kadaluarsa kurang penting dibandingkan faktor internal lainnya 2= tidak adanya informasi tanggal kadaluarsa sama penting dengan faktor internal lainnya 3= tidak adanya informasi tanggal kadaluarsa lebih penting dibandingkan faktor internal lainnya
	Harga produk relatif mahal	penentuan harga yang berbeda dengan keripik tempe disekitar	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= harga produk relatif mahal kurang penting dibandingkan faktor internal lainnya 2= harga produk relatif mahal sama penting dengan faktor internal lainnya 3= harga produk relatif mahal lebih penting dibandingkan faktor internal lainnya

(lanjutan)

Konsep	Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran Variabel
	Tidak ada pembukuan keuangan	Pembukuan keuangan berguna untuk mengetahui modal dan laba yang diperoleh sehingga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan produksi selanjutnya	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= tidak ada pembukuan kurang penting dibandingkan faktor internal lainnya 2= tidak ada pembukuan sama penting dengan faktor internal lainnya 3= tidak ada pembukuan keuangan lebih penting dibandingkan faktor internal lainnya
Faktor Eksternal	Makanan khas Kabupaten Trenggalek	salah satu <i>image</i> dari keripik tempe yang dijadikan sebagai salah satu makanan khas Kabupaten Trenggalek	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= makanan khas Kabupaten Trenggalek kurang penting dibandingkan faktor eksternal lainnya 2= makanan khas Kabupaten Trenggalek sama penting dengan faktor eksternal lainnya 3= makanan khas Kabupaten Trenggalek lebih penting dibandingkan faktor eksternal lainnya
	Dukungan pemerintah daerah	upaya pemerintah daerah bekerja sama dengan lembaga keuangan maupun non keuangan untuk pengajuan kredit maupun pengenalan makanan khas Kabupaten Trenggalek salah satunya adalah keripik tempe	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= dukungan pemerintah daerah kurang penting dibandingkan faktor eksternal lainnya 2= dukungan pemerintah daerah sama penting dengan faktor eksternal lainnya 3= dukungan pemerintah daerah lebih penting dibandingkan faktor eksternal lainnya
	Dukungan masyarakat sekitar	Masyarakat sekitar yang turut serta dalam memberikan info	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= dukungan masyarakat

(lanjutan)

Konsep	Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran Variabel
		mengenai keripik tempe “Pak Sunhaji” kepada sanak saudara yang membutuhkan	sekitar kurang penting dibandingkan faktor eksternal lainnya 2= dukungan masyarakat sekitar sama penting dengan faktor eksternal lainnya 3= dukungan masyarakat sekitar lebih penting dibandingkan faktor eksternal lainnya
	Peningkatan pertumbuhan penduduk	jumlah penduduk yang bertambah seiring dengan peningkatan jumlah permintaan terhadap keripik tempe “Pak Sunhaji”	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= peningkatan pertumbuhan penduduk kurang penting dibandingkan faktor eksternal lainnya 2= peningkatan pertumbuhan penduduk sama penting dengan faktor eksternal lainnya 3= peningkatan pertumbuhan penduduk lebih penting dibandingkan faktor eksternal lainnya
	Permintaan konsumen	sejumlah barang yang diminta oleh konsumen pada suatu harga dan waktu tertentu	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= permintaan konsumen kurang penting dibandingkan faktor eksternal lainnya 2= permintaan konsumen sama penting dengan faktor eksternal 3= permintaan konsumen lebih penting dibandingkan faktor eksternal lainnya
	Adanya pesaing sejenis	banyaknya usaha sejenis yang menjadi alternatif bagi konsumen untuk memilih berbagai merk keripik tempe	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= adanya pesaing sejenis kurang penting dibandingkan faktor eksternal lainnya 2= adanya pesaing sejenis sama penting dengan

(lanjutan)

Konsep	Variabel	Definisi Operasional	Pengukuran Variabel
			faktor eksternal lainnya 3= adanya pesaing sejenis lebih penting dibandingkan faktor eksternal lainnya
	Fluktuasi bahan baku pendukung	perubahan harga BBM, minyak goreng dan tepung tidak dapat diprediksi	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= fluktuasi bahan baku pendukung kurang penting dibandingkan faktor eksternal lainnya 2= fluktuasi bahan baku pendukung sama penting dengan faktor eksternal lainnya 3= fluktuasi bahan baku pendukung lebih penting dibandingkan faktor eksternal lainnya
	Persaingan harga	perbedaan harga antar usaha sejenis yang akan menjadi pertimbangan bagi konsumen	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= persaingan harga kurang penting dibandingkan faktor eksternal lainnya 2= persaingan harga sama penting dengan faktor eksternal lainnya 3= persaingan harga lebih penting dibandingkan faktor eksternal lainnya
	Selera konsumen yang berubah-ubah	munculnya keberagaman produk konsumsi di pasar mengakibatkan konsumen melakukan pemilihan selektif sebelum membeli produk	Skala bobot diberikan berdasarkan kriteria: 1= Selera konsumen yang berubah-ubah kurang penting dibandingkan faktor eksternal lainnya 2= Selera konsumen yang berubah-ubah sama pentingnya dengan faktor eksternal lainnya 3= Selera konsumen yang berubah-ubah lebih penting dibandingkan faktor eksternal lainnya

Sumber : Data primer diolah (Mei, 2016)

IV. METODE PENELITIAN

4.1. Metode Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan di UKM “Suka Rasa” dengan produk keripik tempe “Pak Sunhaji” yang berada di Desa Ngadisuko Kecamatan Durenan Kabupaten Trenggalek Jawa Timur. Penentuan lokasi dilakukan secara *purposive* (sengaja) dengan pertimbangan bahwa Provinsi Jawa Timur adalah provinsi yang banyak jumlah penduduknya dan Kabupaten Trenggalek merupakan kota wisata. Sementara Kecamatan Durenan merupakan salah satu kecamatan yang menjadi tempat transit bagi masyarakat yang berada di kawasan pesisir selatan yang hendak pergi ke luar kota dan Desa Ngadisuko merupakan tempat yang mudah diakses dari jalan raya. Dipilihnya UKM “Suka Rasa” dengan produk keripik tempe “Pak Sunhaji” karena kualitas keripik tempe yang dihasilkan bagus dengan menggunakan bahan yang berkualitas namun pemasaran yang dilakukan oleh UKM tersebut hanya dilakukan secara langsung kepada konsumen sehingga pasar yang dikuasai relatif tetap. Penelitian dilakukan selama satu bulan yaitu pada bulan Juli 2016.

4.2. Metode Penentuan Responden

Penentuan responden dalam penelitian ini dilakukan secara *purposive*, yaitu teknik pengambilan sumber data yang dilakukan dengan mempertimbangkan hal tertentu. Populasi yang diteliti adalah semua orang yang berhubungan dengan keripik tempe “Pak Sunhaji” yaitu keluarga pemilik keripik tempe “Pak Sunhaji”, penyedia bahan baku, karyawan, lembaga pemerintahan tingkat desa, usaha sejenis di Desa Ngadisuko dan konsumen yang pernah membeli keripik tempe “Pak Sunhaji”, Responden yang diambil yaitu 1 orang pemilik keripik tempe “Pak Sunhaji”, 2 penyedia bahan baku, 4 karyawan, 1 lembaga pemerintahan, 5 usaha pesaing dan 17 konsumen yang dalam penentuan respondennya menggunakan metode *non probability sampling* dengan teknik *accidental sampling*. Metode ini digunakan karena jumlah konsumen tidak dapat diketahui dengan pasti, sehingga kuisioner diberikan kepada siapa saja yang dipandang layak menjadi sumber data

dan pernah membeli keripik tempe “Pak Sunhaji”. Total responden sebanyak 30 orang. Alasan dipilihnya responden-responden tersebut karena mereka yang mempunyai pengaruh besar terhadap keberlangsungan keripik tempe “Pak Sunhaji”. Pengambilan informasi terhadap pemilik dan karyawan keripik tempe “Pak Sunhaji” bertujuan untuk mengetahui faktor internal perusahaan yang mencakup kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, sedangkan lembaga pemerintahan, konsumen, penyedia bahan baku dan industri pesaing bertujuan untuk mengetahui faktor eksternal yang mencakup peluang dan ancaman yang dihadapi keripik tempe “Pak Sunhaji”. Pada tahap pengambilan keputusan dengan menggunakan analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*), responden yang diambil hanya pemilik keripik tempe “Pak Sunhaji”, hal ini karena pemilik yang menentukan strategi yang akan digunakan untuk memasarkan keripik tempe “Pak Sunhaji”.

4.3. Metode Pengumpulan Data

Metode pengambilan data dalam penelitian ini menggunakan dua jenis data berdasarkan sumbernya. Pengumpulan data tersebut adalah:

1. Data Primer

Data primer diperoleh dengan melihat dan mengadakan pengamatan secara langsung ke lokasi penelitian dan melakukan wawancara langsung kepada pemilik keripik tempe “Pak Sunhaji”, karyawan, lembaga pemerintah, konsumen, penyedia bahan baku dan usaha pesaing dengan menggunakan kuisisioner yang telah disusun terlebih dahulu. Data yang diperoleh berupa ketersediaan bahan baku, proses produksi dan operasi, jumlah tenaga kerja, proses pemasaran, kegiatan promosi, penggunaan bahan baku, respon konsumen, peran pemerintah dan pengaruh usaha pesaing.

2. Data Sekunder

Data sekunder diperoleh dengan tujuan untuk mengambil data yang mempunyai hubungan dengan masalah yang dihadapi dalam penelitian dan melengkapi data primer yang telah ada. Data yang diperoleh berupa data profil UKM, data hasil penjualan keripik tempe yang berasal dari catatan UKM, data peta Kabupaten Trenggalek dan jumlah penduduk dari pemerintah setempat.

Selain itu, data juga diperoleh dari instansi yang terkait dengan penelitian ini dan dari berbagai pustaka ilmiah yang mendukung sebagai dasar dalam penentuan strategi pemasaran keripik tempe “Pak Sunhaji” termasuk juga dokumentasi.

4.4. Metode Analisis Data

Data yang diperoleh akan dianalisis dengan menggunakan analisis deskriptif kualitatif. Analisis deskriptif kualitatif digunakan untuk menggambarkan keadaan yang berhubungan dengan keripik tempe “Pak Sunhaji”

1. Matriks IFE

Matriks IFE merupakan alat perumusan strategi yang mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang besar dalam daerah-daerah fungsional perusahaan.

Matriks IFE dapat dikembangkan dalam lima tahap, yaitu:

- a. Buatlah daftar faktor-faktor internal utama, masukkan antara sepuluh sampai dua puluh faktor internal, termasuk faktor kekuatan dan kelemahan. Buat secara spesifik dengan menggunakan alat statistik seperti rasio, persentase dan angka komparatif.
- b. Beri bobot nilai antara 1,0 (kurang penting), 2,0 (sama penting) dan 3,0 (lebih penting) bagi masing-masing faktor. Pemberian bobot skala 1, 2 dan 3 mempunyai keterangan sebagai berikut:
 - 1 = jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal
 - 2 = jika indikator horizontal sama penting dengan indikator vertikal
 - 3 = jika indikator horizontal lebih penting daripada indikator vertikal

Penilaian pembobotan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 3. Penyusunan Bobot Faktor Internal

Faktor Penentu internal	A	B	C	Total	Bobot
A						
B						
C						
....						
Total						$\sum_{i=1}^n X_i$

Sumber : Pratiwi (2015)

Penentuan bobot setiap variabel diperoleh dengan menggunakan proporsi nilai setiap variabel dari jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus:

$$\alpha_i = \frac{n}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

Keterangan:

- n : jumlah variabel
i : 1,2,3,...,n
Xi : nilai variabel ke-i

Nilai bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut yang menjadi sukses dalam industri perusahaannya. Faktor-faktor yang dipertimbangkan memiliki peran yang paling besar terhadap kinerja organisasi diberi nilai tertinggi demikian pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.

- c. Beri *rating* (nilai) antara 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor. Pemberian *rating* yang digunakan tergantung pada kondisi sesungguhnya dan pengaruh terhadap industri. Pemberian *rating* adalah sebagai berikut:
- 1 = memiliki kekuatan yang sangat kecil atau kelemahan yang sangat besar
 - 2 = memiliki kekuatan yang kecil atau kelemahan yang besar
 - 3 = memiliki kekuatan yang besar atau kelemahan yang kecil
 - 4 = memiliki kekuatan yang sangat besar atau kelemahan yang sangat kecil
- d. Kalikan bobot dan *rating* dari masing-masing faktor untuk menentukan skornya bagi masing-masing variabel.
- e. Jumlahkan total skor masing-masing variabel. Nilainya merupakan nilai bagi organisasi tersebut dari sisi Matriks IFE.

Terlepas dari berapa banyak faktor yang dimasukkan ke dalam Matriks IFE, skor bobot total berkisar antara 1,0 sebagai titik terendah dan 4,0 sebagai titik tertinggi, dengan nilai rata-rata adalah 2,5. Jika nilainya dibawah 2,5 menandakan bahwa secara internal perusahaan lemah, sedangkan jika nilainya di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat. Matriks IFE terdiri atas sepuluh sampai dua puluh faktor utama. Jumlah faktor faktornya tidak berdampak pada jumlah bobot karena selalu berjumlah 1,0.

2. Matriks EFE

Matriks EFE menghendaki agar para peneliti strategi melakukan pengumpulan data dan menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi dan informasi tentang persaingan di pasar industri perusahaan berada. Ada lima tahap dalam pengembangan Matriks EFE:

- Buatlah daftar faktor-faktor eksternal utama, masukkan antara sepuluh sampai dua puluh faktor eksternal, termasuk faktor peluang dan ancamannya. Buat secara spesifik dengan menggunakan alat statistik seperti rasio, persentase dan angka komparatif
- Beri bobot nilai antara 1,0 (kurang penting), 2,0 (sama penting) dan 3,0 (lebih penting) bagi masing-masing faktor. Total bobot harus sama dengan 1,0. Nilai bobot dihitung berdasarkan rata-rata industrinya. Pemberian bobot skala 1, 2 dan 3 mempunyai keterangan sebagai berikut:
 - 1 = jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal
 - 2 = jika indikator horizontal sama penting dengan indikator vertikal
 - 3 = jika indikator horizontal lebih penting daripada indikator vertikal
 Penilaian pembobotan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. Penyusunan Bobot Faktor Eksternal

Faktor Penentu Eksternal	A	B	C	...	Total	Bobot
A						
B						
C						
....						
Total						$\sum_{i=1}^n X_i$

Sumber : Pratiwi (2015)

Penentuan bobot setiap variabel diperoleh dengan menggunakan proporsi nilai setiap variabel dari jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus:

$$\alpha_i = \frac{n}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

Keterangan:

n : jumlah variabel

i : 1,2,3,...,n

X_i : nilai variabel ke- i

- c. Selanjutnya setiap faktor eksternal utama diberi *rating* antara 1 sampai 4. *Rating* ini berdasarkan pada efektivitas strategi perusahaan, dengan demikian nilainya berdasarkan pada kondisi perusahaan. Pemberian *rating* adalah sebagai berikut:

1 = memiliki peluang yang sangat kecil atau ancaman yang sangat besar

2 = memiliki peluang yang kecil atau ancaman yang besar

3 = memiliki peluang yang besar atau ancaman yang kecil

4 = memiliki peluang yang sangat besar atau ancaman yang sangat kecil

- d. Kalikan masing-masing nilai bobot dengan nilai *rating*-nya untuk mendapatkan skor untuk semua faktor utama.

- e. Jumlahkan total skor masing-masing variabel untuk mendapatkan nilai total skor untuk perusahaan.

Terlepas dari berapa banyak faktor yang dimasukkan ke dalam Matriks EFE, skor bobot total berkisar antara 1,0 sebagai titik terendah dan 4,0 sebagai titik tertinggi, dengan nilai rata-rata adalah 2,5. Skor bobot total sebesar 4,0 mengindikasikan bahwa sebuah organisasi merespon sangat baik peluang dan ancaman yang ada di industrinya, sedangkan skor total sebesar 1,0 menandakan bahwa strategi perusahaan tidak mampu memanfaatkan peluang yang ada atau menghindari ancaman yang muncul. (Umar, 1999)

3. Matriks IE

Matriks IE memposisikan divisi-divisi dalam perusahaan ke dalam matriks yang terdiri dari sembilan sel.

Skor Total IFE

		Kuat 4,0	Rata-rata 3,0	Lemah 2,0	1,0
Skor Total EFE	Tinggi 3,0	I	II	III	
	Rata-rata 2,0	IV	V	VI	
	Rendah 1,0	VII	VIII	IX	

Gambar 2. Matriks IE

Matriks IE terdiri dari dua dimensi, yaitu:

Skor total dari Matriks IFE pada sumbu X dan skor total dari Matriks EFE pada sumbu Y. Perlu diingat bahwa masing-masing divisi perusahaan harus membentuk Matriks IFE dan Matriks EFE. Pada sumbu X dari Matriks IE, skor 1,0 - 1,99 menyatakan bahwa posisi internal adalah lemah, skor 2,0 - 2,99 adalah rata-rata dan skor 3,0 – 4,0 adalah kuat. Dengan cara yang sama, pada sumbu Y, untuk skor bobot total EFE, skor 1,0 – 1,99 adalah rendah, skor 2,0 – 2,99 adalah sedang dan skor 3,0 – 4,0 adalah tinggi. (David, 2009).

4. Matriks SWOT

Sebuah Matriks SWOT terdiri atas sembilan sel yang terdapat empat sel faktor utama, empat sel strategi dan satu sel yang dibiarkan kosong (sel kiri atas) yang menghubungkan faktor internal dan faktor eksternal. Keempat sel strategi yang diberi nama SO, WO, ST dan WT, dikembangkan setelah melengkapi keempat sel faktor utama, yang diberi nama S, W, O dan T. Terdapat delapan langkah dalam membentuk sebuah Matriks SWOT:

- a. Buat daftar peluang-peluang eksternal utama perusahaan
- b. Buat daftar ancaman-ancaman eksternal utama perusahaan
- c. Buat daftar kekuatan-kekuatan internal utama perusahaan
- d. Buat daftar kelemahan-kelemahan internal utama perusahaan



- e. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi SO
- f. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi WO
- g. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi ST
- h. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasilnya pada sel strategi WT

Tabel 5. Matriks SWOT

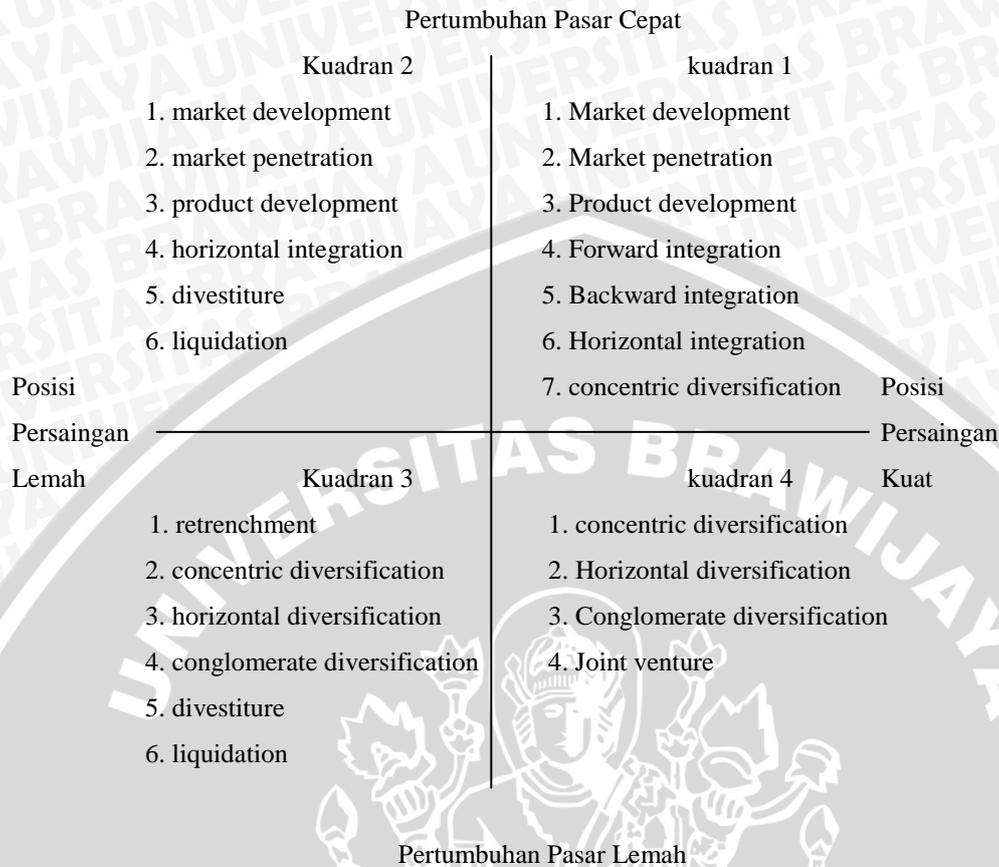
	IFE	Strength (S) (tentukan 5-10 faktor kekuatan internal)	Weakness (W) (tentukan 5-10 faktor kelemahan internal)
EFE			
Opportunities (O) (tentukan 5-10 faktor peluang eksternal)		Strategi SO Daftar kekuatan untuk meraih keuntungan dari peluang yang ada	Strategi WO Daftar untuk memperkecil kelemahan dengan memanfaatkan keuntungan dari peluang yang ada
Threats (T) (tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal)		Strategi ST Daftar kekuatan untuk menghindari ancaman	Strategi WT Daftar untuk memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti, 1997

Perhatikan dengan baik bahwa faktor internal dan eksternal maupun strategi SO/WO/ST/WT diupayakan sebisa mungkin untuk dinyatakan secara kuantitatif. Faktor dan strategi yang dinyatakan harus spesifik. Hal yang juga penting adalah menuliskan lambang misalnya “S1, O2” setelah setiap strategi dalam Matriks SWOT. Lambang ini menunjukkan dasar pemikiran untuk setiap strategi alternatif.

5. Matriks *Grand Strategy*

Matriks *Grand Strategy* telah menjadi alat yang populer bagi perumusan strategi alternatif. Semua perusahaan yang diteliti dapat ditempatkan pada salah satu dari empat kuadran Matriks *Grand Strategy*. Berikut adalah bentuk umum bagi Matriks *Grand Strategy* yang terdiri atas dua dimensi, yaitu Posisi Persaingan dan Pertumbuhan Pasar, serta terdiri atas empat kuadran yang masing-masing memiliki alternatif-alternatif strategi yang dapat digunakan (Umar, 1999).



Gambar 3. Matriks *Grand Strategy*

6. Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix - QSPM*)

Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix – QSPM*) adalah teknik yang menyusun tahap 3 dari kerangka analisis perumusan strategi. Teknik ini secara obyektif menunjukkan strategi yang terbaik. Komponen dari QSPM berupa *Key Factors*, *Strategic Alternatives*, *Rating*, *Attractiveness Score (AS)*, *Total Attractiveness Score (TAS)* dan *Sum Total Attractiveness Score* dijelaskan dibawah bersama dengan enam tahapan yang diperlukan untuk mengembangkan QSPM.

Tahap 1: Buatlah daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal di kolom sebelah kiri QSPM. Informasi ini harus langsung diambil dari Matriks IFE dan Matriks EFE. Minimum sepuluh faktor keberhasilan utama internal dan 10 faktor keberhasilan utama eksternal harus dimasukkan dalam QSPM.

Tahap 2: Beri *rating* pada masing-masing faktor internal dan eksternal utama tersebut. *Rating* ini sama dengan yang ada di Matriks IFE dan Matriks EFE. *Rating* diletakkan pada kolom yang lurus disebelah kanan faktor-faktor keberhasilan penting internal dan eksternal.

Tahap 3: Teliti matriks-matriks pada *stage* 2 (pencocokan) dan identifikasikan strategi alternatif yang harus dipertimbangkan pelaksanaannya oleh perusahaan. Catatlah strategi-strategi ini di bagian atas baris QSPM. Kelompokkan strategi-strategi tersebut ke dalam satu rangkaian eksklusif jika memungkinkan.

Tahap 4: Tetapkan Skor Daya Tarik (*Attractiveness Score* - AS), yaitu sebuah angka yang menunjukkan daya tarik relatif untuk masing-masing strategi yang terpilih. Skor Daya Tarik ditetapkan dengan cara meneliti masing-masing faktor internal dan eksternal pada suatu waktu tertentu dengan mengajukan pertanyaan “Apakah faktor ini mempengaruhi pilihan strategi yang dibuat?”. Jika jawaban tersebut adalah *iya*, strategi tersebut perlu diperbandingkan relatif terhadap faktor utama tersebut. Secara terperinci, skor daya tarik harus ada pada masing-masing strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif dari satu strategi terhadap strategi lainnya. Batasan skor daya tarik adalah : 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik dan 4 = sangat menarik. Jika jawaban atas pertanyaan di atas adalah *tidak*, yang berarti faktor utama yang bersangkutan tidak memiliki pengaruh terhadap pilihan spesifik yang dibuat, maka jangan memberikan skor daya tarik pada strategi-strategi yang ada.

Tahap 5: Hitunglah Skor Daya Tarik Total (*Total Attractiveness Score* – TAS). Skor daya tarik total didapat dari perkalian *rating* (tahap 2) dengan skor daya tarik (tahap 4) pada masing-masing baris. Skor daya tarik total menunjukkan daya tarik relatif dari masing-masing alternatif strateginya dengan hanya mempertimbangkan dampak faktor keberhasilan penting eksternal atau internal yang berdekatan. Semakin tinggi skor daya tarik totalnya, semakin menarik pula strategi alternatif tersebut.

Tahap 6: Hitung Jumlah Keseluruhan Daya Tarik Total (*Sum Total Attractiveness Score* - STAS), jumlahkan semua skor daya tarik totalnya pada masing-masing kolom QSPM. Jumlah keseluruhan daya tarik total menunjukkan strategi yang paling menarik di setiap rangkaian alternatif. Skor yang lebih tinggi

mengindikasikan strategi yang lebih menarik. Besarnya selisih antara jumlah keseluruhan daya tarik total di rangkaian alternatif strategi tertentu menunjukkan ketertarikan relatif satu strategi terhadap strategi yang lain (David, 2009).

Tabel 6. Matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

Faktor Sukses Kritis	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor-faktor internal							
1.							
2.							
3.							
Total Bobot							
Faktor-faktor Eksternal							
1.							
2.							
3.							
Total Bobot							
Jumlah Nilai TAS							

Sumber: David, 2009

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1. Kondisi Umum Lokasi Penelitian

Desa Ngadisuko berada di Kecamatan Durenan dengan jarak 1,2 km dari Kecamatan Durenan dan berjarak 15 km dari Kabupaten Trenggalek, memiliki luas wilayah 303.113 Ha dan berada di dataran rendah dengan ketinggian 92 meter dari permukaan laut. Di Desa Ngadisuko terdapat 1.961 kepala keluarga dengan jumlah penduduk pada tahun 2015 sebanyak 6.107 jiwa yang terdiri dari 3.039 laki-laki dan 3.068 perempuan. Mayoritas mata pencaharian pokoknya adalah petani dan buruh tani dengan perincian 836 petani laki-laki dan 845 petani perempuan serta 885 buruh tani laki-laki dan 916 buruh tani perempuan. Desa Ngadisuko beriklim tropis seperti umumnya daerah di Indonesia.

Secara administratif Desa Ngadisuko mempunyai batas batas:

- Sebelah Utara dengan Desa Kendalrejo Kecamatan Durenan Kabupaten Trenggalek
- Sebelah Selatan dengan Desa Gandong/ Bulus Kecamatan Bandung Kabupaten Tulungagung
- Sebelah Timur dengan Desa Durenan Kecamatan Durenan Kabupaten Trenggalek
- Sebelah Barat dengan Desa Ngadirejo Kecamatan Pogalan Kabupaten Trenggalek

5.2. Sejarah dan Perkembangan Keripik Tempe “Pak Sunhaji”

UKM “Suka Rasa” adalah usaha rumah tangga yang bergerak dibidang penjualan makanan ringan salah satunya yaitu keripik tempe “Pak Sunhaji”. UKM ini berdiri pada tahun 1998 pada masa krisis moneter dengan pemilik bernama Bapak Sunhaji. Awalnya Pak Sunhaji berinisiatif membuat keripik tempe dengan kualitas yang bagus mengingat Pak Sunhaji berasal dari lingkungan yang mata pencahariannya sebagian besar pembuat tempe sebagai bahan baku keripik tempe. Modal awal yang digunakan adalah Rp.45.000 dan mendapatkan laba Rp.25.000.

Keripik tempe yang diproduksi diantarkan ke toko oleh-oleh yang ada di Tulungagung, Blitar dan Kediri dengan total 7 toko.

Sejak berdiri sampai sekarang, banyak perkembangan yang terjadi pada keripik tempe “Pak Sunhaji”. Tempat penggorengan yang awalnya jadi satu dengan ruang makan, sekarang sudah berpindah ke dapur dengan tempat yang lebih luas, tempat pengemasan yang dulu diruang tamu, sekarang sudah berpindah ke tempat khusus untuk pengemasan, transportasi yang digunakan untuk mengambil tempe dulunya menggunakan motor, sekarang sudah menggunakan mobil. Jumlah produksi yang dihasilkan pun berkembang, dari awal berdiri produksi yang dihasilkan sekitar 200-300 biji keripik tempe, sekarang sudah sekitar 1.200-1.500 biji yang dihasilkan, bahkan saat hari raya mencapai 3.000 biji keripik tempe yang dihasilkan.

Banyak pengalaman yang dilalui ketika mengantar keripik tempe ke toko-toko tersebut, seperti ketika Pak Sunhaji dan istrinya akan mengantarkan keripik tempe ke daerah Kediri, ban motor yang Beliau kendarai bocor dengan kondisi membawa tas motor yang berisi keripik tempe yang letakkan di sisi kanan kiri motor, Pak Sunhaji harus berjalan beberapa meter untuk menemukan tukang tambal ban, belum sempat menemukan tambal ban, Beliau dan istrinya kelelahan sehingga memutuskan untuk istirahat, pada saat memarkirkan motornya dengan kondisi yang tidak seimbang karena ban bocor, akhirnya motor jatuh ke sisi kanan motor dan keripik tempe menjadi rusak sehingga tidak dapat dijual. Pernah juga suatu ketika ada beberapa toko yang hanya menjual 1 bungkus keripik tempe dari 10 bungkus yang di stok, sehingga 9 bungkus lainnya terpaksa harus dibuang dan Pak Sunhaji pun rugi.

Namun sejak tahun 2009, keripik tempe berhenti diantarkan ke toko-toko karena faktor usia dan hanya dijual di *outlet* rumah yang berlokasi di RT 28 RW 08 Dusun Tawing Desa Ngadisuko Kecamatan Durenan Kabupaten Trenggalek. Visi perusahaan yaitu membantu masyarakat sekeliling untuk meringankan keuangan, sedangkan misinya adalah menjadikan contoh bagi generasi penerus untuk tidak berputus asa dan terus bersemangat dalam bekerja.

5.3. Cara Pembuatan Keripik Tempe

Tahapan dalam pembuatan keripik tempe adalah sebagai berikut :



Gambar 4. Tahapan Pembuatan Keripik Tempe

1. Kedelai di rendam sekitar 1 jam, apabila terdapat kedelai yang mengapung maka dibuang;
2. Kedelai direbus sampai setengah matang;
3. Kedelai dihilangkan kulitnya dengan cara digiling;
4. Setelah bersih, kedelai direndam lagi di dalam bak selama 12 jam;
5. Kedelai dicuci dan direbus kembali sampai matang;
6. Kemudian ditiriskan sampai air benar-benar hilang;
7. Diberi ragi secukupnya dan dicampur sampai merata;
8. Dikemas dalam daun pisang dengan cara meratakan permukaannya sampai tipis, setiap bungkus daun pisang terdapat 5 biji tempe dengan ukuran 10 cm²;
9. Ditunggu selama 40 jam agar kedelai menjadi tempe;
10. Bungkus daun pisang dibuka dan keripik tempe dimasukkan dalam adonan bumbu yang terdiri dari air, tepung beras, tepung tapioca, bawang putih, ketumbar, daun jeruk dan penyedap makanan;
11. Kemudian digoreng, gorengan pertama agar adonan menempel pada keripik, sedangkan gorengan kedua untuk mematangkan keripik tempe, digoreng sampai berwarna coklat;
12. Selanjutnya keripik tempe ditiriskan dari minyak dan dikemas sesuai dengan permintaan konsumen.

5.4. Analisis Faktor Lingkungan Internal dan Eksternal

Faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal merupakan tahap pertama dalam menganalisis strategi pemasaran industri. Faktor lingkungan internal meliputi kekuatan dan kelemahan sedangkan faktor lingkungan eksternal meliputi peluang dan ancaman.

5.4.1. Faktor Lingkungan Internal

1. Kekuatan

a. Kualitas Produk Yang Bagus

Keripik tempe “Pak Sunhaji” memiliki kualitas yang bagus dilihat dari bahan baku yang digunakan dan bebas dari bahan pengawet. Tempe terbuat dari kedelai yang telah disortir sehingga diperoleh kedelai yang bagus. Bumbu-bumbu adonan menggunakan bahan yang terbaik, begitu juga minyak goreng yang digunakan. Keripik tempe “Pak Sunhaji” yang memiliki rasa khas, gurih dan renyah membuat konsumen lebih memilih keripik tempe “Pak Sunhaji” sebagai oleh-oleh.

b. Pelayanan yang Ramah dan Kekeluargaan

Pelayanan terhadap konsumen merupakan sesuatu yang perlu diperhatikan, karena pelayanan akan berpengaruh terhadap pembelian keripik tempe selanjutnya. Dalam melayani konsumen, pemilik UKM terlihat ramah dan sangat akrab dengan konsumen, baik yang masih bersekolah, mahasiswa ataupun yang seusia dengan pemilik, sehingga konsumen merasa tetap nyaman dalam membeli keripik tempe. Pelayanan inilah yang membuat konsumen keripik tempe “Pak Sunhaji” tidak pernah mengkritik baik mengenai produknya maupun pelayanannya.

c. Kemudahan Mendapat Tenaga Kerja

Tenaga kerja berperan penting dalam proses produksi keripik tempe. Dalam kegiatan produksi keripik tempe “Pak Sunhaji”, tenaga kerja berasal dari dalam dan luar. Perekrutan tenaga kerja luar dilakukan dengan pemberitahuan secara langsung kepada masyarakat sekitar tanpa ada persyaratan khusus. Pemilik UKM menggunakan tenaga kerja dalam yang tidak memerlukan biaya tambahan. Jumlah tenaga kerja yang dimiliki

adalah 5 orang beserta pemilik UKM. Tenaga kerja hanya bertugas sebagai pengelupas tempe mentah dan penggoreng.

d. Memiliki Pengalaman Usaha

Keripik tempe “Pak Sunhaji” sudah 18 tahun berdiri, sehingga pengalaman yang dimiliki pemiliknya sudah sangat banyak. Sedangkan untuk tenaga kerja yang membantu dalam proses produksi rata-rata juga sudah berpengalaman selama kurang lebih 14 tahun.

e. Memiliki Keahlian

Semakin lama pengalaman yang diperoleh maka keahlian yang dimiliki juga akan semakin tinggi, Berdiri pada tahun 1998 membuat pemilik keripik tempe dan tenaga kerja tidak diragukan keahliannya dalam memproduksi keripik tempe.

f. Memiliki Merk Dagang

Dengan merk dagang, tingkat kepercayaan konsumen terhadap suatu produk akan bertambah, karena konsumen tidak akan meragukan kualitas dari produk tersebut. Pemberian merk dagang “Pak Sunhaji” yang sesuai dengan namanya karena pemilik usaha ingin keripik tempe yang diproduksi dikenal orang melalui namanya.

g. Memiliki Ijin Usaha

Selain merk dagang, ijin usaha juga penting untuk meningkatkan kepercayaan konsumen. Dengan adanya ijin usaha, suatu usaha akan merasa aman dalam menjalankan usahanya. Keripik tempe “Pak Sunhaji” memiliki ijin usaha dari Perijinan Industri Rumah Tangga (PIRT) sejak awal berdiri karena dibutuhkan untuk pengembangan supaya bisa masuk ke toko oleh-oleh.

2. Kelemahan

a. Promosi Kurang Efektif

Promosi merupakan hal penting dalam keberlanjutan produk. Penjualan akan meningkat apabila promosi yang dilakukan maksimal. Dalam melakukan penjualan keripik tempe, pemilik keripik tempe “Pak Sunhaji” tidak melakukan promosi produk melalui media apapun, promosi hanya

dilakukan melalui mulut ke mulut. Penjualan keripik tempe pun hanya dilakukan dengan membuka *outlet* dirumah.

b. Lokasi Penjualan Kurang Strategis

Lokasi penjualan akan menentukan jumlah produk yang dijual. Lokasi penjualan atau *outlet* yang berada dirumah masih kurang strategis dan jauh dari pusat keramaian, akses jalannya pun juga susah sehingga untuk calon konsumen yang belum pernah membeli harus bertanya ke masyarakat sekitar.

c. Tidak Ada Pembagian Kerja Antar Tenaga Kerja

Struktur organisasi diperlukan untuk menempatkan posisi kerja sesuai dengan tugas dan keahliannya. UKM “Suka Rasa” tidak memiliki struktur organisasi. Pemilik UKM merangkap sebagai bagian keuangan, pengemasan, ataupun pelayanan pembelian.

d. Tidak Ada Tanggal Kadaluaarsa

Tanggal kadaluarsa penting untuk menginformasikan kepada konsumen kapan keripik tempe baik untuk dikonsumsi, tidak adanya tanggal kadaluarsa menyebabkan konsumen tidak mengetahui kapan keripik tempe “Pak Sunhaji” baik untuk dikonsumsi.

e. Harga Produk Relatif Mahal

Harga yang ditawarkan oleh keripik tempe “Pak Sunhaji” termasuk mahal apabila dibandingkan dengan usaha sejenis yang berada di sekitar. Untuk satu biji keripik tempe, harga yang ditawarkan antara Rp.950 – Rp.1.100, tergantung dari jenis kemasan yang diminta konsumen. Kemasan yang disediakan ada tiga macam, yaitu kardus putih, kardus coklat dan juga *beseq*.

f. Tidak Ada Pembukuan Keuangan

Dalam melakukan produksi setiap hari, pemilik keripik tempe tidak melakukan pembukuan yang tertulis dan tersusun rapi, bukti-bukti pembelian bahan produksi dan penjualan keripik tempe pun juga tidak ada pencatatan di nota. Hal tersebut dapat mengakibatkan pengelolaan keuangan menjadi kacau dan tidak terkendali. Meskipun hanya UKM, tetapi penyusunan keuangan tetap dibutuhkan untuk mengontrol keuangan usaha.

5.4.2. Faktor Lingkungan Eksternal

1. Peluang

a. Makanan Khas Kabupaten Trenggalek

Kabupaten Trenggalek yang dikenal dengan salah satu makanan khasnya yaitu keripik tempe membuat keripik tempe “Pak Sunhaji” berpeluang untuk dipasarkan lebih luas. *Image* “makanan khas” yang berarti memiliki rasa khas yang berbeda dengan lainnya akan membuat produsen keripik tempe lebih memajukan usahanya karena konsumen yang beranggapan bahwa keripik tempe di Kabupaten Trenggalek memiliki rasa khas tersendiri.

b. Dukungan Pemerintah Daerah

Pemerintah khususnya perangkat Desa Ngadisuko tidak menerapkan kebijakan atau penyuluhan apapun untuk memajukan keripik tempe “Pak Sunhaji”. Namun, pada pertengahan bulan Juni 2016, camat Kecamatan Durenan memberikan bantuan kepada pemilik keripik tempe “Pak Sunhaji” berupa toko yang berada dipintu masuk terminal durenan sebagai tempat untuk berjualan keripik tempe.

c. Dukungan Masyarakat Sekitar

Masyarakat yang berada di sekitar UKM “Suka Rasa” sangat mendukung usaha keripik tempe ini. Hal tersebut dilihat dari banyaknya sanak saudara dari mereka yang diberi tahu mengenai keripik tempe “Pak Sunhaji”, selain itu juga masyarakat sekitar turut memberi tahu apabila ada calon pembeli yang menanyakan dimana lokasi UKM keripik tempe “Pak Sunhaji” berada.

d. Peningkatan Pertumbuhan Penduduk

Semakin tahun jumlah penduduk akan semakin bertambah. Usia produktif bekerja juga akan bertambah dan itu berarti kebutuhan pun meningkat. Kebutuhan yang meningkat berpengaruh terhadap penjualan keripik tempe “Pak Sunhaji” yang dijadikan sebagai oleh-oleh. Meningkatnya jumlah penduduk akan menjadi peluang bagi keripik tempe “Pak Sunhaji” untuk membuka pangsa pasar yang lebih luas.

e. Permintaan Konsumen

Jumlah keripik tempe yang diproduksi tergantung dari banyak sedikitnya pesanan yang diterima. Rata-rata keripik tempe “Pak Sunhaji” memerlukan

200-250 bungkus tempe setiap hari, sehingga jumlah yang dihasilkan adalah 1.000-1.250 biji keripik tempe. Permintaan akan meningkat 100% pada saat lebaran dan libur sekolah. Permintaan konsumen yang tinggi terhadap keripik tempe “Pak Sunhaji” akan memberikan peluang bagi keripik tempe ini untuk lebih mengenalkan produknya.

f. Ketersediaan Bahan Baku

Bahan baku yang digunakan yaitu kedelai lokal “kedelai 19” yang berasal dari Banyuwangi. Keunggulan dari kedelai ini adalah ukurannya yang kecil tetapi lebar sehingga cocok digunakan sebagai bahan baku tempe yang digunakan untuk membuat keripik tempe. Pemilik keripik tempe mendapatkan bahan baku berupa tempe di daerah yang memang khusus memproduksi tempe untuk bahan baku keripik tempe dan memiliki 3 penyedia tempe, sehingga pemilik keripik tempe tidak pernah kesulitan dalam mendapatkan bahan baku dan dapat menjaga kontinuitas produksi.

2. Ancaman

a. Adanya Pesaing Usaha

Persaingan selalu menjadi sebuah tantangan bagi suatu usaha untuk memasarkan produknya, semakin banyaknya pesaing dan pendatang baru dibidang yang sama maka akan membuat posisi usaha terancam, hal ini perlu diperhatikan agar usaha mampu bertahan dan berkembang. Banyaknya usaha sejenis yang berada di Desa Ngadisuko dan lokasinya mudah dijangkau memberikan ancaman untuk keripik tempe “Pak Sunhaji” meskipun target konsumen yang dilayani berbeda.

b. Fluktuasi Harga Bahan Baku Pendukung

Bahan baku merupakan faktor penting dalam proses produksi pembuatan keripik tempe, baik bahan baku utama maupun bahan baku pendukung, Fluktuasi harga bahan baku yang tidak menentu berpengaruh pula terhadap keberlanjutan produksi keripik tempe. Fluktuasi harga akan menyebabkan jumlah keripik yang diproduksi berubah karena disesuaikan dengan jumlah modal yang ada.

c. Persaingan harga

Keripik tempe “Pak Sunhaji” memberikan harga antara Rp.950 – Rp.1.100 per biji keripik tempe. Harga yang ditentukan tersebut sesuai dengan bahan bakunya yang berkualitas dan rasanya yang renyah. Harga ini relatif mahal apabila dibandingkan dengan industri sejenis yang hanya memberikan harga Rp.200 – Rp.500 per biji keripik tempe.

d. Selera Konsumen yang Berubah-Ubah

Permintaan keripik tempe “Pak Sunhaji” meningkat saat musim libur, seperti libur kenaikan kelas dan libur hari raya, waktu tersebut adalah waktu penjualan keripik tempe yang paling baik karena banyak orang dari luar daerah yang sengaja membeli keripik tempe “Pak Sunhaji” baik untuk oleh-oleh ke daerah bekerjanya atau sebagai camilan yang dapat menemani waktu bersama keluarga, berapapun jumlah yang diproduksi terjual habis sehingga akan sangat menguntungkan.

5.5. Analisis Perumusan Strategi

5.5.1. Tahap Input (*Input Stage*)

1. Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation - IFE*)

Matriks IFE adalah matriks yang bertujuan untuk menentukan faktor-faktor kekuatan dan kelemahan yang berpengaruh terhadap keripik tempe “Pak Sunhaji”. Faktor-faktor kekuatan meliputi kualitas produk yang bagus, pelayanan yang ramah dan kekeluargaan, kemudahan mendapat tenaga kerja, memiliki pengalaman usaha, memiliki keahlian, memiliki merk dagang dan memiliki ijin usaha. Sedangkan untuk faktor kelemahan yaitu promosi kurang efektif, lokasi penjualan kurang strategis, tidak ada pembagian kerja, tidak ada tanggal kadaluarsa, harga produk relatif mahal dan tidak ada pembukuan keuangan. Berikut ini merupakan hasil dari analisis faktor internal yang dilakukan terhadap keripik tempe “Pak Sunhaji”.

Tabel 7. Hasil Analisis Matriks IFE Keripik Tempe “Pak Sunhaji”

No	Faktor internal	Bobot	Rating	Nilai terbobot
Kekuatan				
1.	Kualitas produk yang bagus	0,11	4	0,44
2.	Pelayanan yang ramah dan kekeluargaan	0,09	3	0,27
3.	Kemudahan mendapat tenaga kerja	0,06	2	0,12
4.	Memiliki pengalaman usaha	0,11	4	0,44
5.	Memiliki keahlian	0,10	3	0,30
6.	Memiliki merk dagang	0,07	3	0,21
7.	Memiliki ijin usaha	0,08	2	0,16
Jumlah				1,94
Kelemahan				
1.	Promosi kurang efektif	0,05	2	0,10
2.	Lokasi penjualan kurang strategis	0,10	1	0,10
3.	Tidak ada pembagian kerja antar tenaga kerja	0,05	3	0,15
4.	Tidak ada tanggal kadaluarsa	0,07	3	0,21
5.	Harga produk relatif mahal	0,05	3	0,15
6.	Tidak ada pembukuan keuangan	0,06	3	0,18
Jumlah		1,0		0,89
Total				2,83

Sumber: Data primer diolah (Agustus, 2016)

Tabel 7 menunjukkan hasil sebesar 2,83. Hasil tersebut merupakan penjumlahan skor faktor kekuatan dengan skor faktor kelemahan. Skor faktor kekuatan menunjukkan nilai 1,94 sedangkan skor faktor kelemahan sebesar 0,89. Hal ini menunjukkan bahwa kekuatan yang dimiliki oleh keripik tempe “Pak Sunhaji” lebih besar daripada kelemahan yang dimilikinya. Hasil total skor faktor kekuatan dan kelemahan sebesar 2,83 yang menunjukkan bahwa keripik tempe “Pak Sunhaji” sudah mampu mengatasi kelemahan melalui kekuatan yang dimiliki dan berada pada posisi internal yang kuat karena nilainya berada di atas rata-rata yaitu 2,5.

Kekuatan yang berpengaruh besar terhadap pemasaran keripik tempe “Pak Sunhaji” adalah kualitas produk yang bagus dan memiliki pengalaman usaha dengan nilai terbobot 0,44. Penggunaan bahan baku yang berkualitas dan terbaik menjadikan keripik tempe yang dihasilkan menjadi keunggulan dan prioritas utama, didukung dengan pengalaman yang dimiliki sehingga mampu menghasilkan keripik tempe yang berkualitas. Sedangkan pada faktor kelemahan,

kelemahan yang memiliki bobot terendah yaitu promosi kurang efektif dan lokasi penjualan yang kurang strategis dengan bobot 0,11. Skor terendah pada faktor kelemahan mengindikasikan bahwa promosi kurang efektif dan lokasi yang kurang strategis memiliki posisi paling lemah dan paling berpengaruh dalam pemasaran keripik tempe “Pak Sunhaji”.

2. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*Eksternal Factor Evaluation* - EFE)

Pada Matriks EFE dikembangkan daftar peluang yang dapat dimanfaatkan dan ancaman yang harus dihindari oleh keripik tempe “Pak Sunhaji”. Peluang yang dapat dimanfaatkan adalah keripik tempe merupakan makanan khas Kabupaten Trenggalek, dukungan pemerintah daerah, dukungan masyarakat sekitar, peningkatan pertumbuhan, permintaan konsumen dan ketersediaan bahan baku. Untuk ancaman yang perlu diatasi meliputi adanya pesaing usaha, fluktuasi bahan baku pendukung, persaingan harga dan selera konsumen yang berubah-ubah.

Tabel 8. Hasil Analisis Matriks EFE Keripik Tempe “Pak Sunhaji”

No	Faktor eksternal	Bobot	Rating	Nilai terbobot
Peluang				
1.	Makanan khas Kabupaten Trenggalek	0,11	3	0,33
2.	Dukungan pemerintah daerah	0,09	3	0,27
3.	Dukungan masyarakat sekitar	0,1	3	0,3
4.	Peningkatan pertumbuhan penduduk	0,07	2	0,14
5.	Permintaan konsumen	0,13	4	0,52
6.	Ketersediaan bahan baku	0,13	3	0,39
Jumlah				1,95
Ancaman				
1.	Adanya pesaing usaha	0,08	3	0,24
2.	Fluktuasi bahan baku pendukung	0,12	2	0,24
3.	Persaingan harga	0,08	4	0,32
4.	Selera konsumen yang berubah ubah	0,09	3	0,27
Jumlah		1,0		1,07
Total				3,02

Sumber: Data primer diolah (Agustus, 2016)

Berdasarkan tabel 8 di atas, nilai terbobot dari faktor eksternal peluang sebesar 1,95 dan nilai terbobot eksternal ancaman sebesar 1,07 nilai tersebut menunjukkan bahwa keripik tempe “Pak Sunhaji” mampu memanfaatkan peluang yang ada untuk menghindari ancaman yang mungkin terjadi. Total dari nilai

terbobot sebesar 3,02 menunjukkan bahwa keripik tempe “Pak Sunhaji” berada di atas rata-rata strategisnya.

Peluang terbesar dari keripik tempe “Pak Sunhaji” dalam memasarkan produknya adalah permintaan konsumen yang pada nilai terbobot sebesar 0,52, konsumen yang sudah mengenal keripik tempe “Pak Sunhaji” akan menjadi konsumen setia dengan permintaan yang selalu ada, sedangkan faktor ancaman adanya pesaing usaha dan fluktuasi bahan baku memiliki bobot terendah daripada faktor ancaman lainnya, yaitu sebesar 0,24. Adanya pesaing usaha dan fluktuasi bahan baku pendukung menjadi ancaman paling berbahaya bagi keripik tempe “Pak Sunhaji” dalam proses pemasaran produknya.

5.5.2. Tahap Pencocokan (Matching Stage)

1. Matriks Internal-Eksternal (Internal-External – IE)

Matriks IE diperoleh berdasarkan pada hasil pembobotan dan *rating* matriks IFE dan matriks EFE. Matriks ini bertujuan untuk memperoleh strategi bisnis yang lebih detail. Matriks IE dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi perusahaan yang dapat dikelompokkan menjadi tiga sel strategi utama, yaitu sel tumbuh dan membangun (*grow and build*), sel menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*) dan sel panen atau divestasi (*harvest or divest*). Berikut ini adalah hasil dari matriks IE keripik tempe “Pak Sunhaji”

		Skor total IFE		
		Kuat 4,0	Rata-rata 3,0	Lemah 2,0
Skor total EFE	Tinggi 3,0	I <i>Grow and build</i>	II <i>Grow and build</i>	III <i>hold and maintain</i>
	Rata-rata 2,0	IV <i>Grow and build</i>	V <i>hold and maintain</i>	VI <i>harvest or divest</i>
	Rendah 1,0	VII <i>hold and maintain</i>	VIII <i>harvest or divest</i>	IX <i>harvest or divest</i>

Gambar 5. Hasil Analisis Matriks IE



Gambar 5 menunjukkan bahwa keripik tempe “Pak Sunhaji” berada pada sel II, yaitu tumbuh dan membangun. Hasil diperoleh dari pemetaan pada matriks IE dengan menggunakan total skor matriks IFE dan matriks EFE. Total skor pada matriks IFE sebesar 2,83 yang berada di atas rata-rata, sedangkan total skor pada matriks EFE sebesar 3,02 yang berada pada posisi kuat. Menurut David (2009), strategi yang dapat dilakukan pada sel II adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integrasi (integrasi ke depan, integrasi ke belakang dan integrasi horizontal). Strategi intensif lebih cocok digunakan pada keripik tempe “Pak Sunhaji”, sebab usaha ini ingin meningkatkan posisi persaingan melalui produk yang ada, bukan untuk memperoleh kendali dari pihak lain.

Strategi penetrasi pasar dapat dilakukan melalui promosi produk secara ekstensif seperti ke swalayan atau melalui media cetak dan sosial. Hal ini karena perkembangan teknologi yang begitu cepat hampir bagi semua masyarakat sehingga akses untuk memperoleh informasi mengenai keripik tempe “Pak Sunhaji” juga lebih mudah dengan jangkauan yang lebih luas. Strategi pengembangan pasar dapat dilakukan dengan memperkenalkan keripik tempe ke tempat yang baru seperti ke toko oleh-oleh yang berada di luar Kabupaten Trenggalek. Sedangkan strategi pengembangan produk dilakukan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk yaitu menambah varian rasa pada keripik tempe “Pak Sunhaji”, atau dengan mengubah bentuk keripik tempe dari persegi panjang menjadi lingkaran.

2. Matriks Kekuatan Kelemahan Peluang Ancaman (*Strengths Weakness Opportunities Threats – SWOT*)

Matriks SWOT bertujuan memanfaatkan semua informasi ke dalam model perumusan strategi, matriks SWOT menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal dapat dipadukan dengan kekuatan dan kelemahan internal industri sehingga dapat menghasilkan rumusan strategi suatu usaha. Pada faktor internal keripik tempe “Pak Sunhaji” terdapat 7 kekuatan dan 6 kelemahan, sedangkan pada faktor eksternal terdapat 6 peluang dan 4 ancaman. Identifikasi dari faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal keripik tempe “Pak Sunhaji” menghasilkan empat sel kemungkinan strategi yaitu strategi ST,

strategi SO, strategi WT dan strategi WO. Matriks SWOT pada keripik tempe “Pak Sunhaji” dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 9. Hasil Analisis Matriks SWOT Pemasaran Keripik Tempe “Pak Sunhaji”

IFE EFE	<p>Strength (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas produk yang bagus 2. Pelayanan yang ramah dan kekeluargaan 3. Kemudahan mendapat tenaga kerja 4. Memiliki pengalaman usaha 5. Memiliki keahlian 6. Memiliki merk dagang 7. Memiliki ijin usaha 	<p>Weakness (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promosi kurang efektif 2. Lokasi penjualan kurang strategis 3. Tidak ada pembagian kerja antar tenaga kerja 4. Tidak ada tanggal kadaluarsa 5. Harga produk relatif mahal 6. Tidak ada pembukuan keuangan
<p>Opportunities (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Makanan khas Kabupaten Trenggalek 2. Dukungan pemerintah daerah 3. Dukungan masyarakat sekitar 4. Peningkatan pertumbuhan penduduk 5. Permintaan konsumen 6. Ketersediaan bahan baku 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga kualitas keripik tempe mulai dari bahan baku sampai pelayanan konsumen (S1, S2, S6, S7, O1, O6) 2. Menjaga kontinuitas produksi keripik tempe melalui dukungan dari pemerintah dan masyarakat (S4, O4, O2, O3, O5, O6) 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan promosi dan memanfaatkan dukungan pemerintah (W1, W2, O1, O3) 2. Memperbaiki manajemen pada proses produksi (W3, W4, W5, O1, O3, O5, O6)
<p>Threats (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya pesaing usaha 2. Fluktuasi bahan baku pendukung 3. Persaingan harga 4. Selera konsumen yang berubah-ubah 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan varian rasa pada keripik tempe (S1, S4, T1, T3, T4) 	<p>Strategi WT</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan <i>outlet</i> yang lebih strategis (W2, T1, T2, T3)

Sumber: Data primer diolah (Agustus, 2016)

Pada tabel 9 menunjukkan bahwa ada enam strategi yang dapat dijalankan pada keripik tempe “Pak Sunhaji”, strategi tersebut yaitu 2 strategi SO, 2 strategi WO, 1 strategi ST dan 1 strategi WT.

a. Strategi SO

- 1) Menjaga kualitas keripik tempe mulai dari bahan baku sampai pelayanan konsumen

Image keripik tempe sebagai salah satu makanan khas Kabupaten Trenggalek membuat keripik tempe “Pak Sunhaji” memberikan kualitas terbaik yang juga berasal dari bahan baku utama dan bahan baku pendukung terbaik. Bukan hanya dari sisi bahan baku, keripik tempe “Pak Sunhaji” juga mempunyai merk dagang dan ijin usaha agar konsumen lebih yakin dan percaya bahwa keripik tempe “Pak Sunhaji” memberikan yang terbaik untuk konsumennya. Penampilan dari kemasan dan juga kerenyahan keripik tempe perlu ditingkatkan. Kualitas tidak hanya diberikan pada produknya, tetapi juga pada pelayanannya. Pelayanan konsumen yang sangat ramah dan kekeluargaan menyebabkan konsumen merasa nyaman untuk membeli lagi keripik tempe “Pak Sunhaji”.

- 2) Menjaga kontinuitas produksi keripik tempe melalui dukungan dari pemerintah dan masyarakat

Dengan adanya peningkatan pertumbuhan penduduk, kebutuhan akan keripik tempe juga meningkat meskipun secara tidak drastis. Keripik tempe “Pak Sunhaji” harus mampu menjaga kontinuitas produksi melalui pengalaman dan keahlian usahanya serta didukung dengan bahan baku yang tersedia. Kontinuitas akan berpengaruh terhadap loyalitas konsumen. Masyarakat dan pemerintah yang ikut serta membantu dalam promosi sangat berperan terhadap keberlanjutan produksi yang dihasilkan keripik tempe “Pak Sunhaji”.

b. Strategi WO

- 1) Meningkatkan promosi dan memanfaatkan dukungan pemerintah

Promosi dapat dilakukan dengan berbagai cara, seperti melalui media sosial ataupun media cetak. Media sosial dapat melalui internet, seperti penjualan via *online* yang dapat menggunakan blog, *facebook*, *instagram*, twitter, BBM (*blackberry messenger*) dan media sosial lainnya. Dalam melakukan promosi media sosial, pemilik keripik tempe dapat mencantumkan nomor telepon yang dapat dihubungi oleh konsumen dan cara pembayaran melalui *transfer*, kemudian barang dikirim ke alamat konsumen. Keripik tempe merupakan makanan yang

bersifat kering sehingga aman apabila dikirim jarak jauh antara 3-5 hari diperjalanan.

Selain media sosial, media cetak juga dapat digunakan sebagai promosi. Media cetak berupa brosur, poster ataupun tulisan yang tertera pada kemasan keripik tempe. Brosur dapat diberikan kepada pengguna jalan raya khususnya yang berasal dari luar kota. Pemasangan poster juga dapat menjadi alternatif promosi, poster dapat dipasang pada tempat yang strategis seperti di pinggir jalan raya. Keripik tempe “Pak Sunhaji” juga dapat melakukan promosi melalui pameran atau acara yang dilakukan oleh pemerintah. Dukungan pemerintah berupa bantuan toko juga perlu dimanfaatkan oleh keripik tempe “Pak Sunhaji” karena toko ini berada di tempat yang strategis dan mudah dijangkau.

2) Memperbaiki manajemen pada proses produksi

Tidak adanya pembukuan keuangan dan struktur organisasi membuat proses produksi keripik tempe belum terstruktur dengan baik. Tidak adanya pembukuan menyebabkan pemilik keripik tempe “Pak Sunhaji” tidak mengetahui berapa keuntungan yang diperoleh secara pasti dalam sekali melakukan produksi, begitu juga dengan tidak adanya struktur organisasi menyebabkan tidak adanya kejelasan bagian pekerjaan dari masing-masing tenaga kerja. Adanya pembukuan dan struktur organisasi dapat memperbaiki manajemen proses produksi keripik tempe “Pak Sunhaji” sehingga pemasaran dan produksi dapat ditingkatkan.

c. Strategi ST

1) Memberikan varian rasa pada keripik tempe

Selera konsumen yang berubah-ubah menyebabkan keuntungan dari keripik tempe “Pak Sunhaji” tidak menentu. Oleh karena itu keripik tempe “Pak Sunhaji” perlu melakukan variasi rasa untuk menarik konsumen agar tidak bosan dan tetap membeli keripik tempe yang diproduksinya. Keripik tempe yang diproduksi selama ini masih bersifat original dan belum pernah menggunakan varian rasa, ada beberapa macam varian rasa yang bisa digunakan, seperti balado, *barbeque*, pedas manis atau keju.

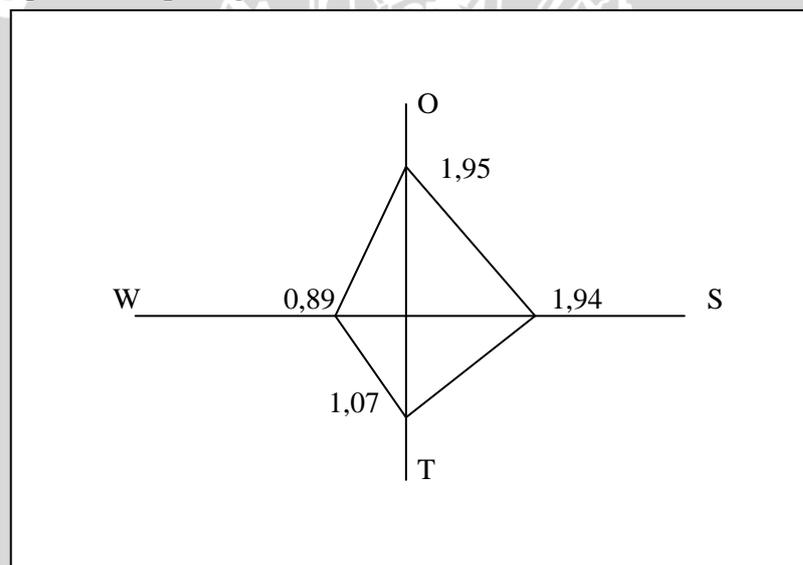
d. Strategi WT

1) Menggunakan *outlet* yang lebih strategis

Toko yang diberikan oleh pemerintah daerah dapat dimaksimalkan penggunaannya karena lokasinya yang strategis dan tidak mengeluarkan uang sewa sehingga keuntungan yang diperoleh bisa lebih maksimal.

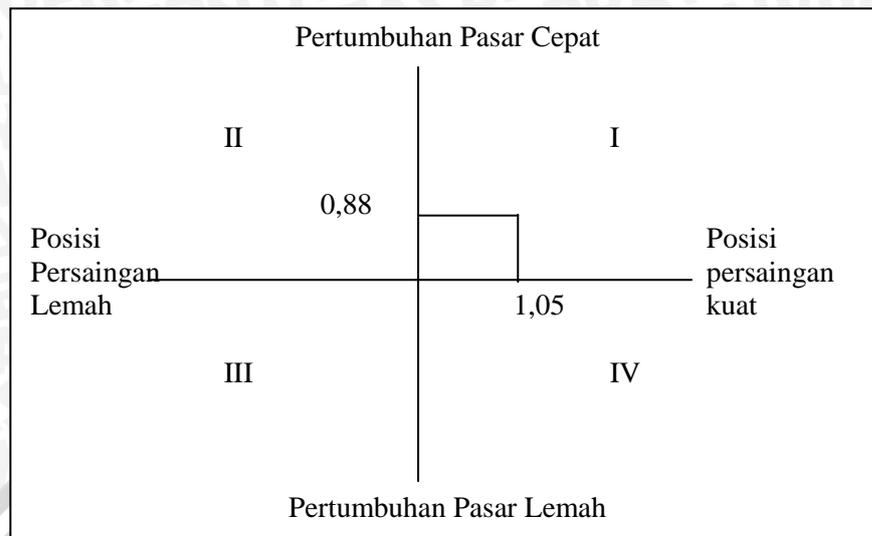
3. Matriks *Grand Strategy*

Matriks *grand strategy* digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan melalui empat kuadran yang masing-masing memiliki alternatif-alternatif yang dapat digunakan. Matriks *grand strategy* terdiri dari dua dimensi, yaitu posisi persaingan dan pertumbuhan pasar. Posisi perusahaan diperoleh dari analisis faktor internal dan eksternal. Setelah diketahui selisih dari masing-masing faktor, kemudian diletakkan pada sumbu yang tersedia dan akan diketahui posisi dari keripik tempe “Pak Sunhaji”. Keterkaitan antara faktor internal dan faktor eksternal dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 6. Keterkaitan Faktor Internal Dan Faktor Eksternal

Pada gambar 6 menunjukkan total bobot pada kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yaitu masing-masing sebesar 1,94, 0,89, 1,95 dan 1,07. Total selisih dari kekuatan dan kelemahan adalah 1,05 sedangkan selisih dari peluang dan ancaman adalah 0,88, sehingga diperoleh matriks *grand strategy* sebagai berikut:



Gambar 7. Hasil Analisis Matriks *Grand Strategy*

Gambar 7 menunjukkan bahwa keripik tempe “Pak Sunhaji” berada pada kuadran I. Perusahaan yang terletak pada kuadran I harus terus berkonsentrasi pada pasar dengan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Strategi penetrasi pasar dapat dilakukan oleh keripik tempe “Pak Sunhaji” melalui promosi produk secara ekstensif seperti ke swalayan atau melalui media cetak dan sosial. Perkembangan teknologi yang begitu cepat memudahkan akses untuk memperoleh informasi mengenai keripik tempe “Pak Sunhaji” dengan jangkauan yang lebih luas. Strategi pengembangan pasar dapat dilakukan dengan memperkenalkan keripik tempe ke tempat yang baru seperti ke toko oleh-oleh yang berada di luar Kabupaten Trenggalek.

Sedangkan strategi pengembangan produk dilakukan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk yaitu menambah varian rasa pada keripik tempe “Pak Sunhaji” mengingat selera konsumen yang berubah-ubah, atau dengan mengubah bentuk keripik tempe dari persegi panjang menjadi lingkaran. Keripik tempe “Pak Sunhaji” dapat mengambil keuntungan dari adanya *image* makanan khas Kabupaten Trenggalek karena dengan *image* ini masyarakat lebih tertarik untuk memilih keripik tempe sebagai oleh-oleh daripada produk oleh-oleh lain.

5.5.3. Tahap Keputusan (*Decision Stage*)

1. Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix – QSPM*)

Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) merupakan tahap terakhir dalam analisis strategi pemasaran. Matriks ini bertujuan untuk mengetahui prioritas alternatif strategi yang dapat digunakan oleh keripik tempe “Pak Sunhaji”. Matriks QSPM menggunakan nilai bobot dan nilai *Attractive Score* (AS) yang diisi oleh responden. Nilai bobot dan AS akan menghasilkan nilai *Total Attractive Score* (TAS). Nilai TAS tertinggi merupakan prioritas strategi yang dapat digunakan terlebih dahulu oleh keripik tempe “Pak Sunhaji”. Dalam penentuan strategi yang akan digunakan, telah dianalisis dari analisis SWOT dan diperoleh 6 alternatif strategi, yaitu:

1. Strategi 1 : Menjaga kualitas keripik tempe mulai dari bahan baku sampai pelayanan konsumen
2. Strategi 2 : Menjaga kontinuitas produksi keripik tempe melalui dukungan dari pemerintah dan masyarakat
3. Strategi 3 : Meningkatkan promosi dan memanfaatkan dukungan pemerintah
4. Strategi 4 : Memperbaiki manajemen pada proses produksi
5. Strategi 5 : Memberikan varian rasa pada keripik tempe
6. Strategi 6 : Menggunakan *outlet* yang lebih strategis

Alternatif strategi yang sudah ada tersebut selanjutnya dianalisis menggunakan matriks QSPM. Berikut adalah hasil dari analisis matriks QSPM :

Tabel 10. Prioritas Alternatif Strategi Matriks QSPM Keripik Tempe “Pak Sunhaji”

No	Alternatif Strategi	Total TAS	Prioritas
1.	Menjaga kualitas keripik tempe mulai dari bahan baku sampai pelayanan konsumen	5,730	3
2.	Menjaga kontinuitas produksi keripik tempe melalui dukungan dari pemerintah dan masyarakat	5,530	4
3.	Meningkatkan promosi dan memanfaatkan dukungan pemerintah	3,170	5
4.	Memperbaiki manajemen pada proses produksi	6,240	1
5.	Memberikan varian rasa pada keripik tempe	2,820	6
6.	Menggunakan <i>outlet</i> yang lebih strategis	6,160	2

Sumber : Data primer diolah (September, 2016)

Alternatif strategi dengan nilai TAS tertinggi merupakan strategi yang dilakukan terlebih dahulu oleh keripik tempe “Pak Sunhaji” karena merupakan prioritas pertama. Pada tabel 13 menunjukkan bahwa nilai TAS tertinggi terdapat pada alternatif strategi 4 yaitu memperbaiki manajemen pada proses produksi dengan nilai TAS sebesar 6,240. Manajemen proses produksi dapat diperbaiki dengan menerapkan promosi untuk lebih mengenalkan produk kepada konsumen, menerapkan pembukuan keuangan dan membentuk struktur organisasi agar manajemen lebih tertata dan terstruktur dengan baik sehingga pemasaran dapat dilakukan dengan lebih luas lagi.

Prioritas kedua adalah menggunakan *outlet* yang lebih strategis, yaitu berupa bantuan toko yang diberikan oleh pemerintah setempat yang berada di area terminal durenan, sehingga bagi konsumen yang berasal dari luar daerah tidak kesulitan mencari lokasi keripik tempe “Pak Sunhaji”. Prioritas ketiga adalah menjaga kualitas keripik tempe mulai dari bahan baku sampai pelayanan konsumen, keripik tempe “Pak Sunhaji” yang sangat mengutamakan kualitas harus tetap menjaga kualitas dari keripik tempe yang dihasilkan. Kualitas diperoleh dari bahan baku terpilih dan bumbu-bumbu yang berkualitas. Selain dengan menjaga kualitas, pelayanan yang ramah dan kekeluargaan juga diperlukan untuk menjalin kekerabatan antar produsen dan konsumen sehingga tercipta rasa nyaman dalam proses jual beli yang dilakukan.

Prioritas keempat adalah menjaga kontinuitas produksi keripik tempe melalui dukungan dari pemerintah dan masyarakat. Kontinuitas produksi diperlukan supaya konsumen tetap loyal dalam membeli keripik tempe “Pak Sunhaji”. Dengan kontinuitas produksi ini maka keripik tempe “Pak Sunhaji” akan tetap menjadi pilihan konsumen kapanpun ketika dibutuhkan sebagai oleh-oleh. Tersedianya *outlet* yang strategis akan mendukung proses pemasaran keripik tempe “Pak Sunhaji” sehingga produksi dapat terus dilakukan. Prioritas kelima adalah meningkatkan promosi dan memanfaatkan dukungan pemerintah. Promosi yang digunakan dapat melalui media sosial ataupun media cetak. Promosi akan lebih mengenalkan keripik tempe “Pak Sunhaji” kepada masyarakat yang belum mengetahui keripik tempe “Pak Sunhaji”, sehingga konsumen akan semakin bertambah dan pendapatan pun meningkat.

Prioritas keenam adalah memberikan varian rasa pada keripik tempe. Varian rasa akan menambah selera konsumen untuk membeli keripik tempe “Pak Sunhaji”, konsumen akan mendapat pilihan rasa sehingga tidak bosan dengan rasa original yang sudah sering dikonsumsi. Selera konsumen yang berubah-ubah akan tetap membuat keripik tempe “Pak Sunhaji” menjadi pilihan konsumen karena varian rasa yang ditawarkan.



VI. PENUTUP

6.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Faktor internal yang berpengaruh dalam pemasaran keripik tempe “Pak Sunhaji” yaitu kekuatan dan kelemahan. Kekuatan terdiri dari kualitas produk yang bagus, pelayanan yang ramah dan kekeluargaan, kemudahan mendapat tenaga kerja, memiliki pengalaman usaha, memiliki keahlian, memiliki merk dagang, memiliki ijin usaha. Sedangkan kelemahan terdiri dari promosi kurang efektif, lokasi penjualan kurang strategis, tidak ada pembagian kerja antar tenaga kerja, tidak ada tanggal kadaluarsa, harga produk relatif mahal dan tidak ada pembukuan keuangan.
2. Faktor eksternal yang berpengaruh dalam pemasaran keripik tempe “Pak Sunhaji” yaitu peluang dan ancaman. Peluang terdiri dari makanan khas Kabupaten Trenggalek, dukungan pemerintah daerah, dukungan masyarakat sekitar, peningkatan pertumbuhan penduduk, permintaan konsumen, ketersediaan bahan baku. Sedangkan ancaman terdiri dari adanya pesaing usaha, fluktuasi harga bahan baku pendukung, persaingan harga dan selera konsumen yang berubah-ubah.
3. Dalam menyusun dan merekomendasikan strategi yang tepat, diperoleh strategi utama yaitu strategi penetrasi pasar melalui promosi produk secara ekstensif seperti ke swalayan, strategi pengembangan pasar dengan memperkenalkan keripik tempe ke toko oleh-oleh yang berada di luar Kabupaten Trenggalek dan strategi pengembangan produk melalui modifikasi produk yaitu menambah varian rasa atau dengan mengubah bentuk keripik tempe.
4. Terdapat 6 alternatif strategi yang dapat diterapkan untuk memasarkan keripik tempe “Pak Sunhaji”, yaitu menjaga kualitas keripik tempe mulai dari bahan baku sampai pelayanan konsumen, menjaga kontinuitas produksi keripik tempe melalui dukungan dari pemerintah dan masyarakat, meningkatkan promosi dan memanfaatkan dukungan pemerintah, memperbaiki manajemen pada proses

produksi, memberikan varian rasa pada keripik tempe dan menggunakan *outlet* yang lebih strategis

6.2 Saran

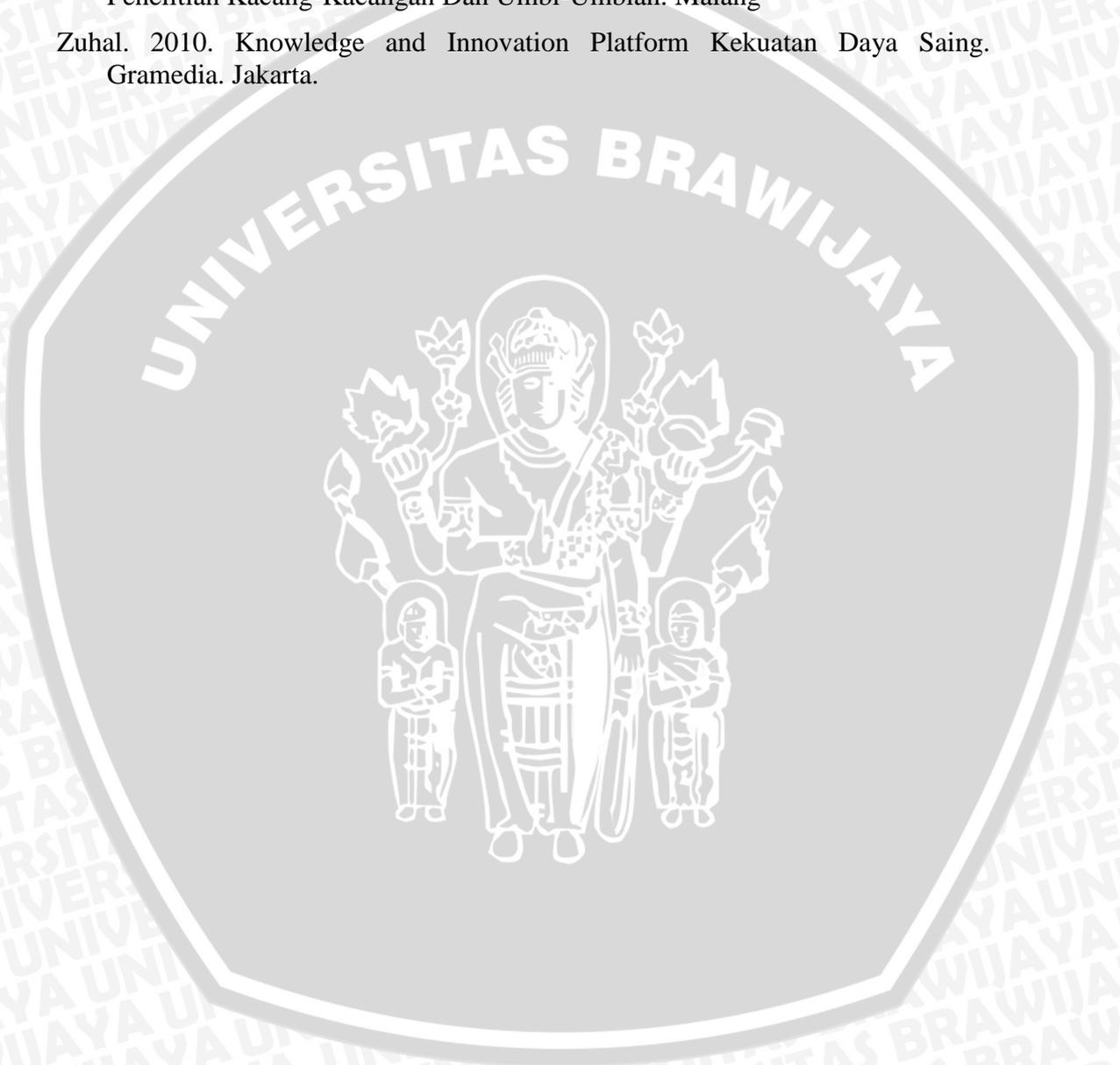
1. Keripik tempe “Pak Sunhaji” dapat membuat pembukuan keuangan sehingga aliran dana yang masuk dan keluar dapat dikontrol dengan mudah.
2. *Outlet* yang diberikan oleh pemerintah setempat dapat dimanfaatkan untuk meningkatkan jumlah penjualan dan mempermudah jangkauan konsumen.
3. Keripik tempe “Pak Sunhaji” dapat menerapkan salah satu atau semua strategi utama sebagai strategi untuk meningkatkan pemasaran, strategi tersebut yaitu promosi produk secara ekstensif seperti ke swalayan, memperkenalkan keripik tempe ke toko oleh-oleh yang berada di luar Kabupaten Trenggalek dan modifikasi produk dengan menambah varian rasa atau dengan mengubah bentuk keripik tempe.



DAFTAR PUSTAKA

- Andika. 2014. Keripik Tempe Khas Trenggalek. <http://www.andikafm.com/news/detail/6141/11/keripik-tempe-khas-trenggalek>. Diakses tanggal 3 Februari 2016.
- Asri, Marwan. 1991. Marketing. UPP-AMP YKPN. Yogyakarta.
- Bank Indonesia. 2011. <http://www.bi.go.id/id/umkm/penelitian/nasional/kajian/Documents/7da49f82a34f4bd4bde57ba94172a0b3BukuKajianAkademikKelayakanPendirianLembagaPemerin.pdf>. Diakses tanggal 4 Oktober 2016.
- BPS. 2016. Perusahaan Industri Pengolahan. www.bps.go.id/subyek/view/id/9. Diakses tanggal 18 Februari 2016.
- Cymbidiana, Rafika Epsilani. 2013. *Analisis Lingkungan Internal Dan Eksternal Dalam Menetapkan Strategi Untuk Keberlangsungan Hidup Perusahaan* (Artikel). Universitas Brawijaya. Malang.
- David, Fred R. 2009. Strategic Management: Manajemen Strategis Konsep. Salemba Empat. Jakarta.
- Griffin, R.W. 2004. Manajemen, Edisi 7. Erlangga. Jakarta.
- Hidajah, Nur. 2007. Chips Tempe Sebagai Makanan Ringan Alternatif Pengganti Junkfood. Jurnal. Universitas Muhammadiyah Semarang
- Kotler, Phillip. 2000. Manajemen Pemasaran. Erlangga. Jakarta.
- Laksana, Fajar. 2008. Manajemen Pemasaran. Graha ilmu. Yogyakarta.
- Nengah, I Dasi Astawa. 2007. Pemberdayaan UKM dan Koperasi di Kabupaten Jembrana Provinsi Bali. Jurnal Ekonomi/Tahun XXI, No.01
- Nugraha, Angipta Soma. 2011. *Strategi Pemasaran Keripik Tempe Pada Industri Rumah Tangga di Kecamatan Baturetno Kabupaten Wonogiri* (Skripsi). Universitas Sebelas Maret. Surakarta.
- Pratiwi, Fergita Wahyu. 2015. *Strategi Pemasaran Agroindustri Keripik Tempe "Pak Tohir" Sanan Kota Malang* (Skripsi). Universitas Brawijaya. Malang.
- Rangkuti, Freddy. 1997. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Sarwono, Bambang. 2010. Usaha Membuat Tempe dan Oncom. Penebar Swadaya. Jakarta.
- Siagian, Sondang P. 1984. Proses Pengelolaan Pembangunan Nasional. PT Gunung Agung. Jakarta.
- Stoner, Freeman dan Gilbert Jr. 2001. Pengantar Ilmu. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Suharyadi, Arisetyanto Nugroho, Purwanto S.K dan Maman Faturrohman. 2007. Kewirausahaan : Membangun Usaha Sukses Sejak Usia Muda. Salemba Empat. Jakarta.

- Swastha, D.H, Basu. 2001. Azas-Azas Marketing. Edisi kelima. Liberty. Yogyakarta.
- Tjiptono, Fandy. 2004. Pemasaran Jasa. Bayu Media. Malang.
- Umar, Husein. 1999. Riset Strategi Perusahaan. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Widowati, S. Erliana, G. dan S.S. Antarlina. 2009. Varietas Unggul Kedelai Untuk Bahan Baku Industri Pangan. Jurnal Litbang Pertanian. 28 (3). Balai Penelitian Kacang-Kacangan Dan Umbi-Umbian. Malang
- Zuhal. 2010. Knowledge and Innovation Platform Kekuatan Daya Saing. Gramedia. Jakarta.



LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuisisioner Penelitian



**KEMENTERIAN RISET, TEKNOLOGI DAN PENDIDIKAN
TINGGI
UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS PERTANIAN
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
PROGRAM STUDI AGRIBISNIS**

KUISISIONER UNTUK PEMILIK PERUSAHAAN

A. IDENTITAS DIRI

- 1. Nama :
- 2. Jenis Kelamin : a. Perempuan b. Laki-laki (lingkari salah satu)
- 3. Umur : tahun
- 4. Pekerjaan :
- 5. Pendidikan : a. Tidak sekolah b. SD/MI c. SMP/MTs
d. SMA/SMK/MA e. D3/Sarjana (lingkari salah satu)
- 6. Alamat :

 - RT : RW :
 - Desa :
 - Kecamatan :
 - Kabupaten :

B. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

- 1. Kapan Keripik Tempe “Pak Sunhaji” didirikan?
.....
.....
- 2. Bagaimana sejarah berdirinya?
.....
.....



3. Faktor apa yang mendorong berdirinya Keripik Tempe “Pak Sunhaji”?

.....

4. Bagaimana status kepemilikan modal dari Keripik Tempe “Pak Sunhaji”?

.....

5. Apa tujuan, visi dan misi Keripik Tempe “Pak Sunhaji”?

.....

6. Apakah Keripik Tempe “Pak Sunhaji” ini didaftarkan ke instansi pemerintahan terkait? Jika ya, ke instansi mana? (Dinas Perindustrian dan Perdagangan, Dinas Kesehatan, Koperasi, lainnya....) apa alasannya?

.....

Jika tidak, apa alasannya?

.....

7. Bagaimana struktur organisasi dari Keripik Tempe “Pak Sunhaji” dan apa saja fungsi dari setiap bagian tersebut?

.....

8. Berapa modal awal yang Anda keluarkan?

.....

9. Darimana modal diperoleh? (sendiri/pinjam/kredit)

.....

10. Apakah setiap pengeluaran dan pemasukan yang Anda terima, terdapat pembukuan keuangan?

.....

11. Berapa jumlah tenaga kerja yang ada di Keripik Tempe “Pak Sunhaji”?

.....



12. Berasal darimana tenaga kerja tersebut?

13. Bagaimana cara mendapatkan tenaga kerja?

14. Bagaimana ketrampilan tenaga kerja?

15. Bagaimana respon masyarakat terhadap Keripik Tempe "Pak Sunhaji"?



KUISIONER UNTUK PENYEDIA BAHAN BAKU (TEMPE)

IDENTITAS DIRI

Nama :

Jenis Kelamin : a. Perempuan b. Laki-laki (lingkari salah satu)

Umur : tahun

Alamat :

1. Jenis kedelai apakah yang digunakan sebagai bahan baku Keripik Tempe “Pak Sunhaji”? (impor, lokal, campuran)

.....

2. Apakah alasan utama digunakannya jenis kedelai tersebut?

.....

3. Apakah pembelian bahan baku tersebut untuk satu kali produksi keripik tempe atau untuk persediaan produksi berikutnya?

.....

4. Berapa banyak pembelian bahan baku? Berapa harganya?

.....

5. Berapa jarak lokasi sumber bahan baku keripik tempe dengan tempat produksi Keripik Tempe “Pak Sunhaji”?

.....

6. Apakah anda mempunyai cara untuk menjamin ketersediaan bahan baku keripik tempe?

.....



7. Bagaimana sistem pembayaran bahan baku yang dilakukan oleh Keripik Tempe “Pak Sunhaji”?

.....

.....



KUISIONER UNTUK KARYAWAN

IDENTITAS DIRI

- 1. Nama :
- 2. Jenis Kelamin : a. Perempuan b. Laki-laki (lingkari salah satu)
- 3. Umur : tahun
- 4. Pekerjaan :
 Utama :
 Sampingan :
- 5. Pendidikan : a. Tidak sekolah b. SD/MI c. SMP/MTs
 d. SMA/SMK/MA e. D3/Sarjana (lingkari salah satu)
- 6. Alamat :
 RT : RW :
 Desa :
 Kecamatan :
 Kabupaten :
- 7. Lama bekerja :
- 8. Gaji/Upah : /produksi
- 9. Pengalaman bekerja:

A. BAHAN BAKU

- 1. Apakah bahan baku mudah didapatkan?

- 2. Bagaimana cara memperoleh bahan baku tempe pada Keripik Tempe “Pak Sunhaji”?

- 3. Apakah ada persyaratan tertentu dalam pembelian bahan baku keripik tempe?



4. Mengapa memilih membeli bahan baku ditempat tersebut?

5. Apa tindakan yang dilakukan jika bahan baku yang diterima tidak sesuai dengan persyaratan yang ditetapkan?

6. Apakah ada kesulitan yang dihadapi dalam memperoleh bahan baku?

7. Bagaimana pengaruh lokasi sumber bahan baku keripik tempe terhadap kelancaran proses produksi?

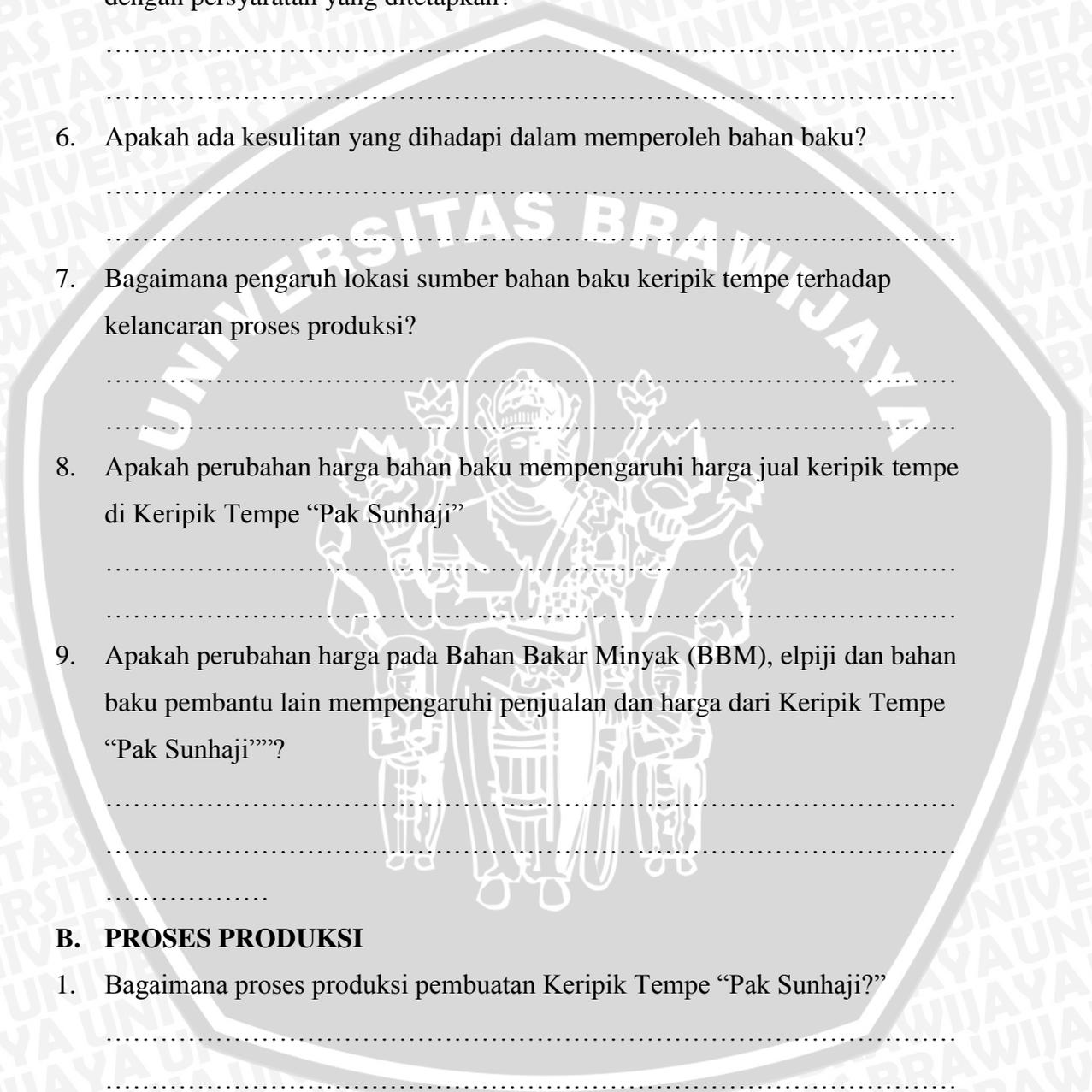
8. Apakah perubahan harga bahan baku mempengaruhi harga jual keripik tempe di Keripik Tempe “Pak Sunhaji”

9. Apakah perubahan harga pada Bahan Bakar Minyak (BBM), elpiji dan bahan baku pembantu lain mempengaruhi penjualan dan harga dari Keripik Tempe “Pak Sunhaji”?

B. PROSES PRODUKSI

1. Bagaimana proses produksi pembuatan Keripik Tempe “Pak Sunhaji”?

2. Apa saja bahan-bahan dalam membuat keripik tempe?



3. Apakah produk yang dihasilkan menggunakan bahan pengawet?
.....
.....
4. Teknologi apakah yang digunakan dalam proses produksi Keripik Tempe “Pak Sunhaji”?
.....
.....
5. Berapa daya tahan produk keripik tempe yang ada di Keripik Tempe “Pak Sunhaji”?
.....
.....
6. Berapa harga keripik tempe yang dijual?
.....
.....

C. PEMASARAN

1. Bagaimana pemasaran yang dilakukan Keripik Tempe “Pak Sunhaji”?
.....
.....
2. Dimana sajakah pemasaran telah dilakukan?
.....
.....
3. Kapan keripik tempe mulai dipasarkan setelah produksi?
.....
.....
4. Apakah keripik tempe langsung dipasarkan semuanya?
.....
.....
5. Bagaimana kondisi persaingan terhadap produk keripik tempe pada Keripik Tempe “Pak Sunhaji”?
.....
.....



6. Apakah Keripik Tempe “Pak Sunhaji” memiliki pelanggan tetap? Jika iya, berasal darimana saja?

.....

.....

D. PROMOSI

1. Promosi apa saja yang dilakukan?

.....

.....

2. Media apa saja yang digunakan untuk melakukan promosi?

.....

.....

3. Apakah promosi merupakan hal penting dalam melakukan pemasaran?

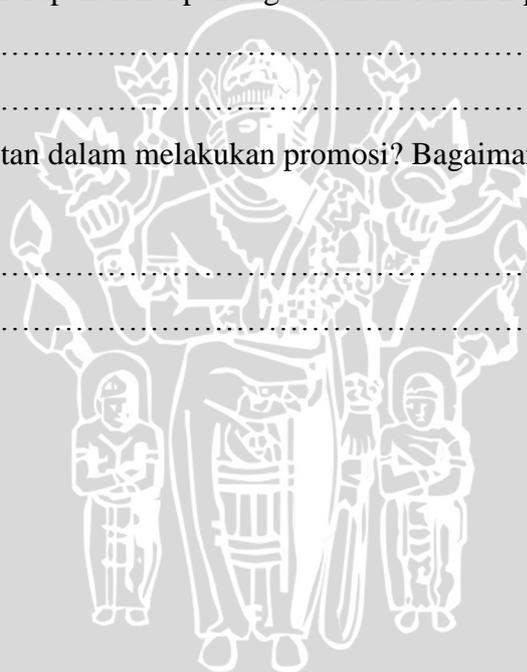
.....

.....

4. Apakah ada kesulitan dalam melakukan promosi? Bagaimana cara mengatasinya?

.....

.....



KUISIONER UNTUK LEMBAGA PEMERINTAHAN

IDENTITAS DIRI

Nama :

Jenis Kelamin : a. Perempuan b. Laki-laki (lingkari salah satu)

Umur : tahun

Pekerjaan :

Pendidikan : a. Tidak sekolah b. SD/MI c. SMP/MTs
 d. SMA/SMK/MA e. D3/Sarjana (lingkari salah satu)

Alamat :

RT : RW :

Desa :

Kecamatan :

Kabupaten :

1. Apakah ada peran pemerintah dalam menjalankan usaha keripik tempe?

2. Apa saja kebijakan-kebijakan yang mendukung usaha keripik tempe?

3. Apakah ada bantuan yang diberikan kepada usaha Keripik Tempe “Pak Sunhaji”?



KUISIONER UNTUK KONSUMEN

Dengan hormat,

Saya mahasiswi jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Universitas Brawijaya Malang. Mohon ketersediaan Bapak/Ibu/Saudara/Saudari untuk mengisi kuisisioner penelitian ini. Kuisisioner ini akan digunakan sebagai bahan penelitian saya mengenai Strategi Pemasaran Keripik Tempe “Pak Sunhaji” (Studi Kasus di UKM “Suka Rasa” Desa Ngadisuko Kecamatan Durenan Kabupaten Trenggalek).

Besar harapan saya agar Bapak/Ibu/Saudara/Saudari dapat memberikan jawaban yang sebenar-benarnya. Atas kerjasama yang diberikan, saya ucapkan terima kasih.

Hormat saya

Isna Dyah A

-
1. Nama :
 2. Jenis kelaamin :
 3. Pekerjaan :
 4. Umur :
 5. Tingkat pendidikan terakhir :
 - a. tidak sekolah
 - b. SD sederajat
 - c. SMP sederajat
 - d. SMA sederajat
 - e. S1 sederajat
 6. Pendapatan setiap bulan :
 - a. < Rp.500.000
 - b. Rp.500.000 – 1.000.000
 - c. Rp.1.000.000 – 2.000.000
 - d. Rp.2.000.000 – 3.000.000
 - e. Rp. > 3.000.000
 7. Pertimbangan apa yang memutuskan untuk membeli Keripik Tempe “Pak Sunhaji”?
.....
.....
 8. Bagaimana kemasan Keripik Tempe “Pak Sunhaji” dilihat dari segi ukuran dan harga dari keripik tempe tersebut?

9. Bagaimana harga yang ditetapkan Keripik Tempe “Pak Sunhaji”?

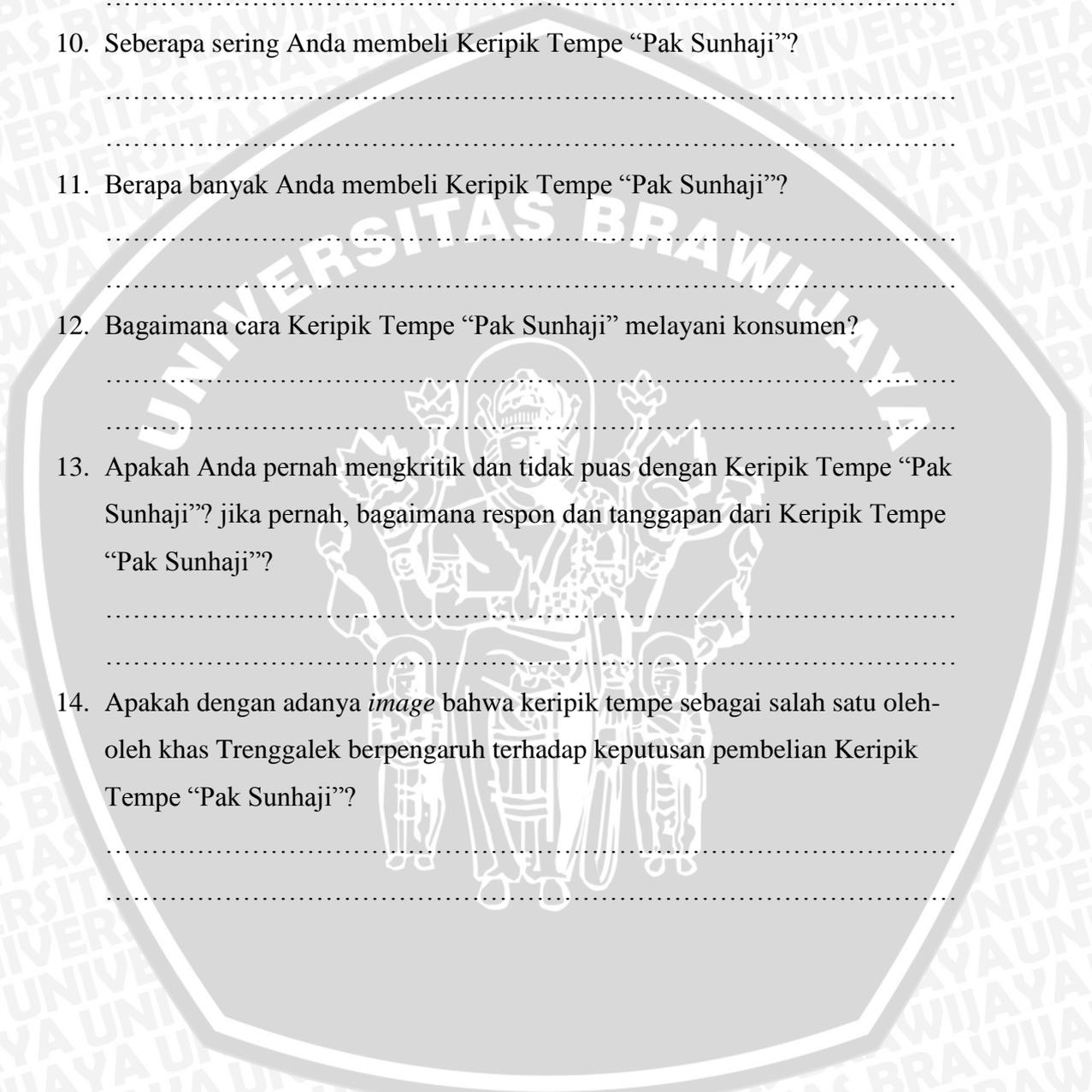
10. Seberapa sering Anda membeli Keripik Tempe “Pak Sunhaji”?

11. Berapa banyak Anda membeli Keripik Tempe “Pak Sunhaji”?

12. Bagaimana cara Keripik Tempe “Pak Sunhaji” melayani konsumen?

13. Apakah Anda pernah mengkritik dan tidak puas dengan Keripik Tempe “Pak Sunhaji”? jika pernah, bagaimana respon dan tanggapan dari Keripik Tempe “Pak Sunhaji”?

14. Apakah dengan adanya *image* bahwa keripik tempe sebagai salah satu oleh-oleh khas Trenggalek berpengaruh terhadap keputusan pembelian Keripik Tempe “Pak Sunhaji”?



KUISIONER UNTUK USAHA PESAING

IDENTITAS DIRI

Nama :

Umur :

Lama berusaha keripik tempe :

1. Berapa banyak produsen keripik tempe yang ada di daerah Anda?

.....

2. Berapa harga keripik tempe yang Anda jual?

.....

3. Apa kelebihan produk keripik tempe Anda dibandingkan dengan Keripik Tempe “Pak Sunhaji”?

.....

4. Bagaimana posisi usaha jika dibandingkan dengan Keripik Tempe “Pak Sunhaji”?

.....

5. Apakah keberadaan Keripik Tempe “Pak Sunhaji” mengganggu usaha Anda?

.....



Lampiran 2. Petunjuk Pengisian Bobot

PENILAIAN BOBOT FAKTOR PENENTU INTERNAL (KEKUATAN DAN KELEMAHAN) DAN FAKTOR PENENTU EKSTERNAL (PELUANG DAN ANCAMAN)**PETUNJUK KHUSUS:**

1. Pembobotan dilakukan dengan metode *paired comparison*, yaitu penilaian dengan bobot (*weight*) dengan membandingkan setiap faktor penentu internal dan eksternal perusahaan. Dalam menentukan bobot setiap variabel digunakan skala 1,2 dan 3 dengan keterangan sebagai berikut:
1 = Jika indikator horizontal **kurang penting** daripada indikator vertikal.
2 = Jika indikator horizontal **sama penting** dengan indikator vertikal.
3 = Jika indikator horizontal **lebih penting** daripada indikator vertikal.
2. Penentuan bobot merupakan pandangan masing-masing responden terhadap setiap faktor-faktor penentu internal dan eksternal perusahaan.

CONTOH PENGISIAN:

- “Kualitas produk yang bagus” (A) pada baris/horizontal **kurang penting** dari “pelayanan yang ramah dan kekeluargaan” (B) pada kolom/vertikal. **Maka nilainya = 1**
- “Kualitas produk yang bagus” (A) pada baris/horizontal **sama penting** dengan “pelayanan yang ramah dan kekeluargaan” (B) pada kolom/vertikal. **Maka nilainya = 2**
- “Kualitas produk yang bagus” (A) pada baris/horizontal **lebih penting** dari “pelayanan yang ramah dan kekeluargaan” (B) pada kolom/vertikal. **Maka nilainya = 3**

1. Pembobotan Faktor Penentu Internal

Faktor Penentu Internal		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	Total	Bobot
Kekuatan															
A	Kualitas produk yang bagus	■													
B	Pelayanan yang ramah dan kekeluargaan		■												
C	Kemudahan mendapat tenaga kerja			■											
D	Memiliki pengalaman usaha				■										
E	Memiliki keahlian					■									
F	Memiliki merk dagang						■								
G	Memiliki ijin usaha							■							
Kelemahan															
H	Promosi kurang efektif								■						
I	Lokasi penjualan kurang strategis									■					
J	Tidak ada pembagian kerja										■				
K	Harga produk relatif mahal											■			
L	Tidak ada pembukuan keuangan												■		
Total															

Lampiran 3. Petunjuk Pengisian Rating

**PEMBERIAN NILAI RATING TERHADAP FAKTOR-FAKTOR
INTERNAL (KEKUATAN DAN KELEMAHAN) DAN FAKTOR-FAKTOR
EKSTERNAL (PELUANG DAN ANCAMAN)**

1. Pemberian Nilai Peringkat (Rating) terhadap Kekuatan**Petunjuk Pengisian:**

- a. Tentukan nilai rating terhadap faktor-faktor kekuatan Keripik Tempe “Pak Sunhaji” dibandingkan dengan pesaing (UKM sejenis) berikut ini dengan memberikan tanda (√) pada pilihan.
- b. Pemberian nilai rating didasarkan pada keterangan berikut:
 - Skala 4 : jika faktor tersebut **sangat kuat** apabila dibandingkan dengan pesaing (UKM sejenis)
 - Skala 3 : jika faktor tersebut **kuat** apabila dibandingkan dengan pesaing (UKM sejenis)
 - Skala 2 : jika faktor tersebut **cukup kuat** apabila dibandingkan dengan pesaing (UKM sejenis)
 - Skala 1 : jika faktor tersebut **tidak kuat** apabila dibandingkan dengan pesaing (UKM sejenis)

Bagaimana kondisi Keripik Tempe “Pak Sunhaji” apabila dibandingkan dengan pesaing (UKM sejenis) dalam hal faktor-faktor kekuatan yang dimiliki Keripik Tempe “Pak Sunhaji” berikut:

No.	Kekuatan	4	3	2	1
1.	Kualitas produk yang bagus				
2.	Pelayanan yang ramah dan kekeluargaan				
3.	Kemudahan mendapat tenaga kerja				
4.	Memiliki pengalaman usaha				
5.	Memiliki keahlian				
6.	Memiliki merk dagang				
7.	Memiliki ijin usaha				

2. Pemberian Nilai Peringkat (Rating) terhadap Kelemahan

Petunjuk pengisian:

- Tentukan nilai rating terhadap faktor-faktor kelemahan Keripik Tempe “Pak Sunhaji” dibandingkan dengan pesaing (UKM sejenis) berikut ini dengan memberikan tanda (√) pada pilihan.

- Pemberian nilai rating didasarkan pada keterangan berikut:

Skala 4 : jika faktor tersebut **sangat tidak lemah** apabila dibandingkan dengan pesaing (UKM sejenis)

Skala 3 : jika faktor tersebut **cukup lemah** apabila dibandingkan dengan pesaing (UKM sejenis)

Skala 2 : jika faktor tersebut **lemah** apabila dibandingkan dengan pesaing (UKM sejenis)

Skala 1 : jika faktor tersebut **sangat lemah** apabila dibandingkan dengan pesaing (UKM sejenis)

Bagaimana kondisi Keripik Tempe “Pak Sunhaji” apabila dibandingkan dengan pesaing (UKM sejenis) dalam hal faktor-faktor kelemahan yang dimiliki Keripik Tempe “Pak Sunhaji” berikut:

No.	Kelemahan	4	3	2	1
1.	Promosi kurang efektif				
2.	Lokasi penjualan kurang strategis				
3.	Tidak ada pembagian kerja antar tenaga kerja				
4.	Tidak ada tanggal kadaluarsa				
5.	Harga produk relatif mahal				
6.	Tidak ada pembukuan keuangan				

3. Pemberian Nilai Peringkat (Rating) terhadap Peluang

Petunjuk pengisian:

a. Tentukan nilai rating didasarkan pada kemampuan Keripik Tempe “Pak Sunhaji” dalam meraih peluang yang ada berikut ini dengan memberikan tanda (√) pada pilihan.

b. Pemberian nilai rating didasarkan pada keterangan berikut:

Skala 4 : jika UKM tersebut mempunyai kemampuan yang **sangat baik** dalam meraih peluang yang ada

Skala 3 : jika UKM tersebut mempunyai kemampuan yang **baik** dalam meraih peluang yang ada

Skala 2 : jika UKM tersebut mempunyai kemampuan yang **cukup baik** dalam meraih peluang yang ada

Skala 1 : jika UKM tersebut mempunyai kemampuan yang **tidak baik** dalam meraih peluang yang ada

Bagaimana kemampuan Keripik Tempe “Pak Sunhaji” dalam memanfaatkan peluang berikut:

No.	Peluang	4	3	2	1
1.	Makanan khas Kabupaten Trenggalek				
2.	Dukungan pemerintah daerah				
3.	Dukungan masyarakat sekitar				
4.	Peningkatan pertumbuhan penduduk				
5.	Permintaan konsumen				

4. Pemberian Nilai Peringkat (Rating) terhadap Ancaman

Petunjuk pengisian:

- Tentukan nilai rating didasarkan pada besarnya ancaman dalam mempengaruhi keberadaan Keripik Tempe “Pak Sunhaji” dengan memberikan tanda (√) pada pilihan.
- Pemberian nilai rating didasarkan pada keterangan berikut:

Skala 4 : jika faktor ancaman **tidak memberikan pengaruh** terhadap keberadaan UKM

Skala 3 : jika faktor ancaman memberikan **pengaruh yang biasa** terhadap keberadaan UKM

Skala 2 : jika faktor ancaman memberikan **pengaruh yang kuat** terhadap keberadaan UKM

Skala 1 : jika faktor ancaman memberikan **pengaruh yang sangat kuat** terhadap keberadaan UKM

Bagaimana pengaruh ancaman terhadap keberadaan Keripik Tempe “Pak Sunhaji” berikut:

No.	Ancaman	4	3	2	1
1.	Adanya pesaing usaha				
2.	Fluktuasi bahan baku pendukung				
3.	Persaingan harga				
4.	Selera konsumen yang berubah ubah				
5.	Adanya pesaing usaha				

TUJUAN :

Mendapatkan penilaian para responden mengenai daya tarik relatif faktor-faktor penentu internal dan eksternal dalam memasarkan keripik tempe “Suka Rasa” terhadap strategi yang akan diimplementasikan, yaitu dengan cara pemberian rating terhadap seberapa besar faktor penentu tersebut mempunyai daya tarik untuk menunjang keberhasilan alternatif strategi pemasaran.

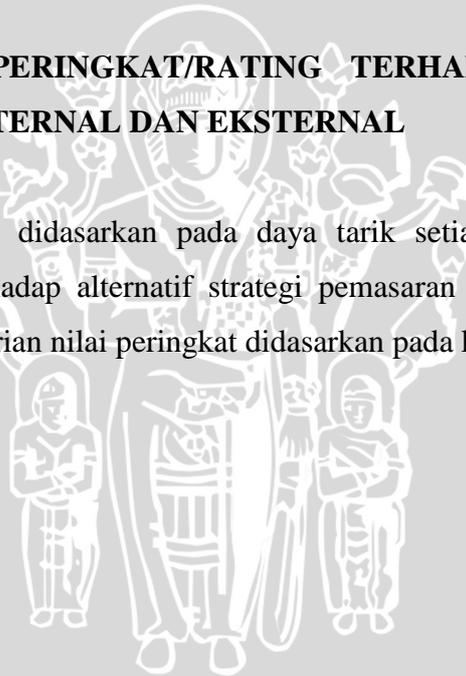
PETUNJUK UMUM :

1. Penilaian kuisioner dilakukan secara tertulis oleh responden
2. Jawaban merupakan pendapat pribadi dari responden
3. Dalam pengisian kuisioner, responden diharapkan untuk melakukannya secara sekaligus (tidak menunda) untuk menghindari inkonsistensi jawaban.

PEMBERIAN NILAI PERINGKAT/RATING TERHADAP FAKTOR-FAKTOR PENENTU INTERNAL DAN EKSTERNAL**Petunjuk Pengisian :**

Pemberian nilai peringkat didasarkan pada daya tarik setiap faktor penentu internal dan eksternal terhadap alternatif strategi pemasaran yang layak untuk diimplementasikan. Pemberian nilai peringkat didasarkan pada keterangan sebagai berikut :

- 1 : tidak menarik
- 2 : agak menarik
- 3 : menarik
- 4 : sangat menarik



Ancaman												
A. Adanya pesaing usaha	0,08											
B. Fluktuasi bahan baku pendukung	0,12											
C. Persaingan harga	0,08											
D. Selera konsumen yang berubah-ubah	0,09											
Total												

Keterangan :

Strategi 1 : Menjaga kualitas keripik tempe mulai dari bahan baku sampai pelayanan konsumen

Strategi 2 : Menjaga kontinuitas produksi keripik tempe melalui dukungan dari pemerintah dan masyarakat

Strategi 3 : Meningkatkan promosi dan memanfaatkan dukungan pemerintah

Strategi 4 : Memperbaiki manajemen pada proses produksi

Strategi 5 : Memberikan varian rasa pada keripik tempe

Strategi 6 : Menggunakan *outlet* yang lebih strategis

Lampiran 4. Pembobotan Faktor Penentu Internal

Faktor Penentu Internal		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	Total	Bobot
A	Kualitas produk yang bagus	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	34	0,11
B	Pelayanan yang ramah dan kekeluargaan	1	2	2	2	3	2	3	3	2	2	2	3	27	0,09	
C	Kemudahan mendapat tenaga kerja	1	2	2	2	1	2	2	1	2	1	2	2	20	0,06	
D	Memiliki pengalaman usaha	3	2	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	33	0,11	
E	Memiliki keahlian	2	2	2	2	3	3	3	2	3	2	2	3	29	0,10	
F	Memiliki merk dagang	1	1	2	1	1	3	2	2	3	2	2	2	22	0,07	
G	Memiliki ijin usaha	1	1	3	1	2	2	3	2	2	2	2	3	24	0,08	
H	Promosi kurang efektif	1	1	2	1	1	1	1	1	2	2	2	2	17	0,05	
I	Lokasi penjualan kurang strategis	2	2	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	31	0,10	
J	Tidak ada pembagian kerja	1	1	1	1	1	1	2	1	2	2	1	15	0,05		
K	Tidak ada tanggal kadaluarsa	2	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	3	22	0,07	
L	Harga produk relatif mahal	1	1	2	1	1	2	2	2	1	2	2	1	18	0,05	
M	Tidak ada pembukuan keuangan	1	2	3	2	1	2	2	1	1	2	1	2	20	0,06	
Total															287	1,0

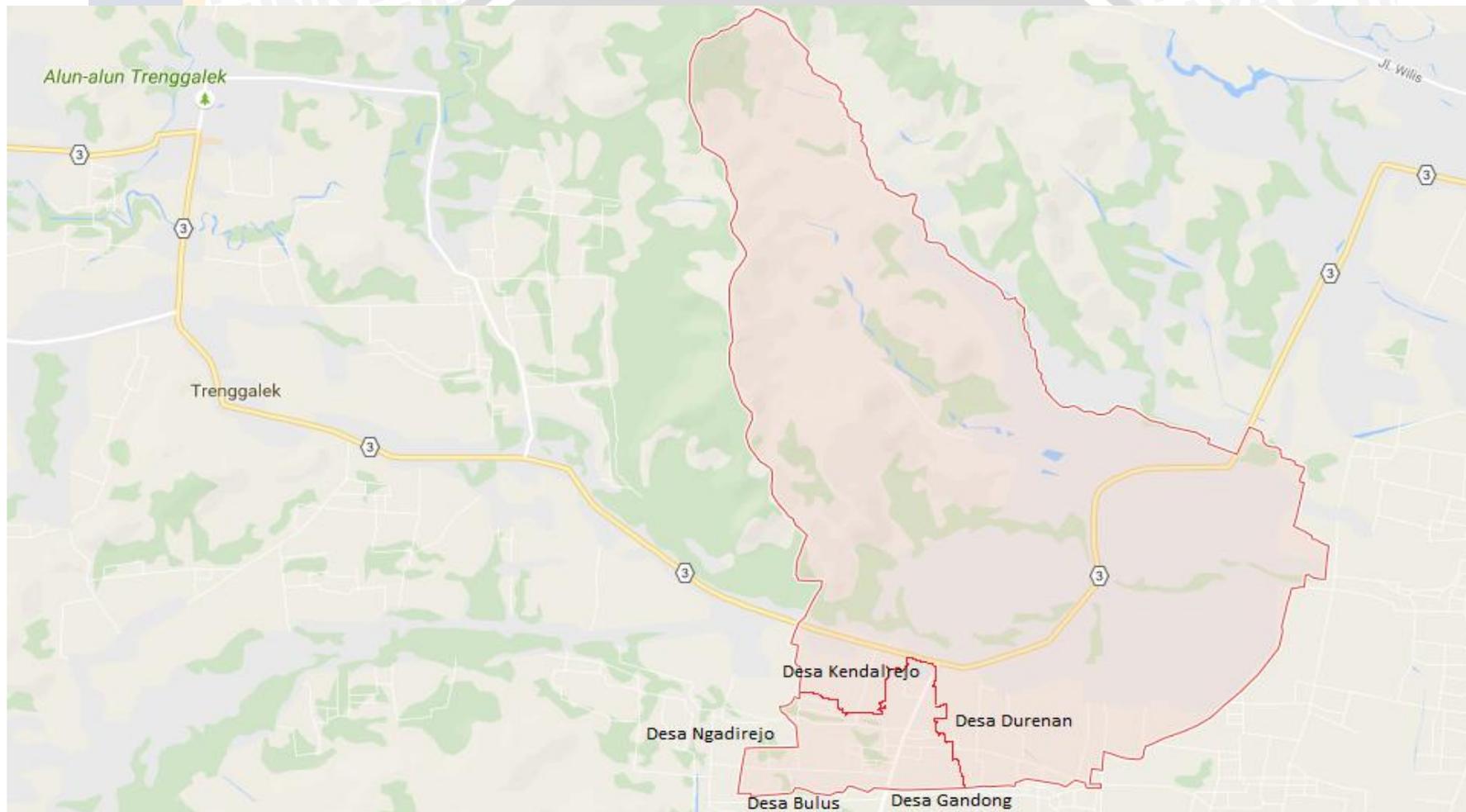
Lampiran 5. Pembobotan Faktor Penentu Eksternal

Faktor Penentu Eksternal		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	Total	Bobot
A	Makanan khas kabupaten trenggalek	2	2	3	3	2	3	3	2	2	2	22	0,11
B	Dukungan pemerintah daerah	2	3	3	3	1	1	2	1	2	2	17	0,09
C	Dukungan masyarakat sekitar	2	2	3	3	2	2	3	1	3	2	20	0,10
D	Peningkatan pertumbuhan penduduk	1	1	2	2	2	1	1	1	2	2	13	0,07
E	Permintaan konsumen	3	3	3	3	2	2	3	2	3	3	25	0,13
F	Ketersediaan bahan baku	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	24	0,13
G	Adanya pesaing usaha	2	1	2	2	1	1	1	1	2	2	14	0,08
H	Fluktuasi bahan baku pendukung	3	3	2	3	2	2	3	3	3	2	23	0,12
I	Persaingan harga	1	2	3	2	1	1	2	1	1	1	14	0,08
J	Selera konsumen yang berubah-ubah	2	3	2	3	1	1	2	1	3	3	18	0,09
Total												190	1,0

Lampiran 6. Perhitungan Matriks QSPM

Faktor Penentu	Bobot	Alternatif Strategis											
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4		Strategi 5		Strategi 6	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan													
A. Kualitas produk yang bagus	0,12	3	0,36	3	0,36	1	0,12	4	0,48	1	0,12	4	0,48
B. Pelayanan yang ramah dan kekeluargaan	0,09	4	0,36	3	0,27	2	0,18	3	0,27	1	0,09	3	0,27
C. Kemudahan mendapat tenaga kerja	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	3	0,21	1	0,07	2	0,14
D. Memiliki pengalaman usaha	0,11	4	0,44	3	0,33	1	0,11	4	0,44	1	0,11	4	0,44
E. Memiliki keahlian	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20	4	0,40	1	0,10	4	0,40
F. Memiliki merk dagang	0,08	3	0,24	3	0,24	2	0,16	4	0,32	1	0,08	3	0,24
G. Memiliki ijin usaha	0,08	2	0,16	3	0,24	2	0,16	2	0,16	1	0,08	3	0,24
Kelemahan													
A. Promosi kurang efektif	0,06	3	0,18	3	0,18	1	0,06	4	0,24	2	0,12	1	0,06
B. Lokasi penjualan kurang strategis	0,11	1	0,11	2	0,22	2	0,22	2	0,22	2	0,22	4	0,44
C. Tidak ada pembagian kerja antar tenaga kerja	0,05	4	0,20	3	0,15	1	0,05	3	0,15	0	0	2	0,10
D. Harga produk relatif mahal	0,06	3	0,18	3	0,18	1	0,06	3	0,18	1	0,06	4	0,24
E. Tidak ada tanggal kadaluarsa	0,07	2	0,14	1	0,07	1	0,07	3	0,21	1	0,07	2	0,14
F. Tidak ada pembukuan keuangan	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07	0	0	0	0	0	0
Peluang													
A. Makanan khas kabupaten trenggalek	0,11	4	0,44	4	0,44	2	0,22	4	0,44	2	0,22	4	0,44
B. Dukungan pemerintah daerah	0,09	1	0,09	0	0	1	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27
C. Dukungan masyarakat sekitar	0,10	3	0,30	3	0,30	2	0,20	3	0,33	1	0,10	3	0,30
D. Peningkatan pertumbuhan penduduk	0,07	0	0	2	0,14	1	0,07	4	0,28	2	0,14	3	0,21
E. Permintaan konsumen	0,13	4	0,52	4	0,52	2	0,26	4	0,52	2	0,26	4	0,52

Lampiran 7. Peta Lokasi Penelitian



Lampiran 8. Dokumentasi



