

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN KERIPIK APEL PADA
CV. KAJEYE FOOD MALANG MENGGUNAKAN MATRIK SWOT
BERDASARKAN BAURAN PEMASARAN DAN *PORTER'S FIVE*
*FORCES MODEL***

SKRIPSI

TEKNIK INDUSTRI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



GALIH AMAR WIRANATA

NIM. 145060701111086

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS TEKNIK

MALANG

2018

KATA PENGANTAR

Puji Syukur kehadiran Tuhan Yang Maha Esa yang telah memberikan rahmat serta berkat-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “**Analisis Strategi Pemasaran Keripik Apel CV. Kajeye Food Malang menggunakan Matrik SWOT berdasarkan Bauran Pemasaran dan Porter’s Five Forces Model**” ini dengan baik. Skripsi ini disusun sebagai salah satu persyaratan untuk menyelesaikan studi dan memperoleh gelar sarjana Strata Satu (S-1) di Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Brawijaya.

Dalam penyusunan skripsi ini tentu banyak hambatan-hambatan namun hal tersebut dapat teratasi. Oleh karena itu, pada kesempatan kali penulis menyampaikan terimakasih kepada:

1. Allah SWT. Yang telah memberikan rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini.
2. Kedua orang tua tercinta, Bapak Ahmad Rofi dan Ibu Musaroh, selaku orang tua penulis yang telah memberikan dukungan baik moral maupun materi, serta doa dan motivasi yang tidak henti-hentinya diberikan kepada penulis untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini.
3. Bapak Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D., selaku Ketua Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Brawijaya.
4. Ibu Amanda Nur Cahyawati, ST., MT., selaku dosen pembimbing akademik selama menempuh studi di Jurusan Teknik Industri.
5. Bapak Arif Rahman, ST., MT., selaku dosen pembimbing Skripsi, atas waktu, petunjuk, dan motivasi selama menjalani seluruh rangkaian proses hingga saat ini. Terimakasih atas waktu dan kesabarannya dalam memberikan bimbingan kepada penulis dan memberikan masukan serta solusi ketika penulis membutuhkan bimbingan.
6. Bapak dan Ibu Dosen Pengamat/Penguji pada seminar proposal, seminar hasil, dan ujian komprehensif, atas kritik dan sarannya. Serta keseluruhan Dosen dan Karyawan Teknik Industri atas bantuan dan ilmu yang telah diberikan kepada penulis.
7. Bapak Ir. Kristiawan yang telah memberikan izin kepada penulis untuk melakukan penelitian di perusahaan tersebut serta Bapak Jaffar Shoddiq dan Mas Yusuf Reyhan Adityawan sebagai pembimbing di CV. Kajeye Food, yang memberikan informasi, arahan dan bantuan kepada penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Dan tidak lupa

kepada seluruh karyawan/karyawati CV. Kajeye Food Malang yang juga telah mendukung penulis untuk menyelesaikan penulisan skripsi ini.

8. Keluarga Besar Teknik Industri 2014, terimakasih atas dukungan, motivasi, rasa kekeluargaan, serta pengalamannya yang diberikan kepada penulis selama menjadi mahasiswa Teknik Industri Angkatan 2014.
9. Semua pihak yang berperan dalam membantu penyusunan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa dalam pengerjaan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan. Oleh karena itu, kritik dan saran yang sifatnya membangun dari pembaca sangat diharapkan penulis untuk perbaikan penyusunan laporan berikutnya. Semoga laporan ini bermanfaat bagi pembaca.

Malang, Desember 2018

Penulis



DAFTAR ISI

KATAPENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	ix
DAFTAR LAMPIRAN	xi
RINGKASAN	xiii
SUMMARY	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Identifikasi Masalah	5
1.3 Rumusan Masalah	5
1.4 Batasan Masalah	5
1.5 Asumsi Penelitian	5
1.6 Tujuan Penelitian	6
1.7 Manfaat Penelitian	6
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	7
2.1 Penelitian Terdahulu	7
2.2 Pemasaran	8
2.2.1 Pengertian Pemasaran	8
2.2.2 Strategi Pemasaran	9
2.2.3 Bauran Pemasaran	10
2.3 Analisis Lima Kekuatan Porter	11
2.3.1 Pengetian <i>Poter Five Forces Model</i>	11
2.4 Struktur Pasar Industri	13
2.4.1 Bentuk Struktur Pasar	13
2.5 <i>Benchmarking</i>	15
2.5.1 Pengertian <i>Benchmarking</i>	15
2.5.2 Tujuan Melakukan <i>Benchmarking</i>	15
2.5.3 Jenis-jenis <i>Benchmarking</i>	15
2.5.4 Proses <i>Benchmarking</i>	16
2.6 Manajemen Strategi	18
2.6.1 Pengertian Manajemen Strategi	18

2.6.2 Tahap Perencanaan Strategis	18
2.6.3 Tahap <i>Input</i> atau Pengumpulan Data	19
2.6.4 Tahap Analisis dan Pencocokan	19
2.6.5 Tahap Pengambilan Keputusan	21
BAB III METODE PENELITIAN	23
3.1 Jenis Penelitian.....	23
3.2 Waktu dan Tempat Penelitian	23
3.3 Jenis Data	23
3.4 Teknik Pengumpulan Data.....	24
3.5 Tahapan Penelitian	24
3.6 Diagram Alir Penelitian	27
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	29
4.1 Gambaran Umum CV. Kajeye Food.....	29
4.1.1 Sejarah Perusahaan	29
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan	30
4.1.3 Struktur Organisasi	30
4.1.4 Proses Produksi Keripik Apel.....	31
4.2 Penentuan Responden	33
4.3 Rekapitulasi Hasil Kuesioner.....	34
4.3.1 Responden CV. Kajeye Food Malang.....	34
4.3.2 Responden Konsumen.....	36
4.4 Analisis <i>Porter's Five Forces</i>	39
4.4.1 Identifikasi Pemain dalam Industri	39
4.4.2 Tahap Analisis.....	40
4.4.2.1 Analisis Kekuatan Menawar dari Pemasok	41
4.4.2.2 Analisis Persaingan antar Pesaing dalam Industri.....	43
4.4.2.3 Analisis Ancaman Produk Pengganti	46
4.4.2.4 Analisis Ancaman Pendetang Baru	48
4.4.2.5 Analisis Kekuatan Menawar dari Konsumen	52
4.5 Analisis Struktur Pasar	54
4.5.1 Analisis Struktur Pasar Industri Keripik Apel	55
4.6 Analisis Bauran Pemasaran	57
4.7 Analisis <i>Benchmarking</i>	60
4.8 Strategi SWOT bagi Industri.....	62

4.8.1 Matrik TOWS	64
4.9 Matrik QSPM	69
BAB V PENUTUP	73
5.1 Kesimpulan.....	73
5.2 Saran.....	76
DAFTAR PUSTAKA	77
LAMPIRAN	79





Halaman ini sengaja dikosongkan



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Jumlah UKM Keripik Buah di Kota Malang tahun 2016-2017	3
Tabel 2.1	Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Saat Ini.....	8
Tabel 2.2	Matrik Profil Kompetitif	19
Tabel 2.3	Matrik SWOT.....	20
Tabel 2.4	Matrik QSPM (<i>Quantitive Strategic Planning Matrix</i>).....	22
Tabel 4.1	Identitas Responden CV. Kajeye Food Bagian A	34
Tabel 4.2	Rekap Responden CV. Kajeye Food Bagian B.....	35
Tabel 4.3	Rekap Identitas Responden Konsumen Bagian A.....	36
Tabel 4.4	Rekapitulasi Jawaban Responden Konsumen	39
Tabel 4.5	Kategorisasi Rata-rata Skor Tanggapan Responden	41
Tabel 4.6	Hasil Analisis Kekuatan Menawar dari Pemasok	41
Tabel 4.7	Komoditas Buah yang Dihasilkan Petani di Malang	43
Tabel 4.8	Hasil Analisis Persaingan antar Pesaing di dalam Industri	44
Tabel 4.9	Merek Keripik Apel di Pasaran	45
Tabel 4.10	Hasil Analisis Ancaman Produk Pengganti	47
Tabel 4.11	Hasil Analisis Ancaman dari Pendetang Baru	48
Tabel 4.12	Hasil Analisis Kekuatan Menawar dari Konsumen	52
Tabel 4.13	<i>Outlet</i> Kemitraan CV. Kajeye Food Malang.....	53
Tabel 4.14	Analisis Karakteristik Struktur Pasar Monopolistik.....	56
Tabel 4.15	Matrik CPM dari CV. Kajeye Food Malang	61
Tabel 4.16	Matrik QSPM (<i>Quantitive Strategic Planning Matrix</i>).....	70



Halaman ini sengaja dikosongkan



DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Diagram persebaran UKM di Kota Malang tahun 2017	2
Gambar 1.2	Diagram perbandingan penjualan keripik apel tahun 2016-2017	4
Gambar 2.1	Elemen bauran pemasaran	10
Gambar 2.2	Model lima kekuatan bersaing porter	11
Gambar 3.1	Diagram alir penelitian	27





Halaman ini sengaja dikosongkan



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Struktur Organisasi dari CV. Kajeye Food Malang.....	79
Lampiran 2	Kuesioner Porter CV. Kajeye Food Malang.....	80
Lampiran 3	Kuesioner <i>Benchmarking</i> CV. Kajeye Food Malang	82
Lampiran 4	Pembobotan Analisis <i>Benchmarking</i>	85
Lampiran 5	Matrik TOWS	88
Lampiran 6	Matrik QSPM (<i>Quantitive Strategic Planning Matrix</i>).....	90





Halaman ini sengaja dikosongkan



RINGKASAN

Galih Amar Wiranata, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya, Desember 2018, *Analisis Strategi Pemasaran Keripik Apel CV. Kajeye Food Malang menggunakan Matrik SWOT berdasarkan Bauran Pemasaran dan Porter's Five Forces Model*, Dosen Pembimbing: Arif Rahman.

CV. Kajeye Food merupakan Industri Kecil Menengah (IKM) yang bergerak di industri makanan yang berlokasi di Kota Malang. Pada tahun 2001 CV. Kajeye Food mulai memproduksi produk keripik apel. Namun dari hasil penjualan keripik apel CV. Kajeye Food beberapa tahun terakhir mengalami penurunan yang cukup berpengaruh pada kurun waktu 2016-2017. Di Kota Malang, jumlah IKM yang ada cukup banyak baik industri yang sejenis maupun tidak sejenis dengan CV. Kajeye Food Malang. Pada tahun 2016-2017 untuk industri yang bergerak dalam bidang keripik buah di Malang mengalami peningkatan sebesar 2,5%. Selain permasalahan tersebut, masalah yang dihadapi adalah strategi pemasaran yang hanya terfokus terhadap internal perusahaan seperti kurang memperhatikan proses distribusi produk ke *outlet* kemitraan maupun konsumen, serta kemungkinan ancaman yang muncul dari pesaing di dalam industri.

Pada penelitian ini, akan dilakukan analisis lingkungan eksternal menggunakan metode *Porter's Five Forces Model*, sedangkan untuk analisis internal dari perusahaan menggunakan metode *benchmarking* dengan beberapa kompetitor yang telah ditentukan berdasarkan pertimbangan dari pihak CV. Kajeye Food Malang. *Benchmarking* yang dilakukan adalah berdasarkan faktor-faktor dari analisis bauran pemasaran yang telah dilakukan sebelumnya. Pada penelitian ini, data yang digunakan adalah data dari hasil penyebaran kuesioner kepada responden internal CV. Kajeye Food Malang dan responden konsumen keripik apel. Dari hasil analisis internal dan eksternal kemudian dilakukan proses pencocokan menggunakan matrik TOWS untuk dapat memunculkan alternatif strategi. Setelah didapatkan beberapa alternatif strategi tersebut, kemudian dilakukan proses pengambilan keputusan terkait dengan prioritas strategi menggunakan matrik QSPM (*Quantitive Strategic Planning Matrix*).

Dari hasil penelitian terhadap lingkungan eksternal perusahaan menunjukkan bahwa kelima elemen bersaing Porter hasilnya adalah tinggi. Dari hasil analisis Porter ini kemudian dibandingkan dengan masing-masing karakteristik pasar yang ada dan diketahui bahwa struktur pasar dari industri keripik buah adalah pasar monopolistik. Sedangkan dari hasil analisis *benchmarking*, CV. Kajeye Food Malang dengan dua kompetitor yaitu *Kane-kane* dan *Applelicious* menunjukkan keripik apel *SoKressh* masih kalah dalam beberapa aspek dengan total skor sebesar 3,088, dan untuk *Kane-kane* serta *Applelicious* masing-masing sebesar 3,116 dan 3,001. Dari hasil matrik TOWS didapatkan delapan alternatif strategi. Dari kedelapan alternatif strategi ini kemudian dilakukan pengambilan keputusan mengenai prioritas strategi menggunakan matrik QSPM dan didapatkan hasil membuat *event* atau kegiatan kreatif untuk memperkenalkan produk kepada masyarakat menjadi prioritas alternatif strategi yang dapat dilakukan dengan *Total Attractivness Score (TAS)* sebesar 2,845.

Kata Kunci: *Benchmarking*, Matrik QSPM, Matrik TOWS, *Porter's Five Forces Model*, Strategi Pemasaran



Halaman ini sengaja dikosongkan



SUMMARY

Galih Amar Wiranata, Departement of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Universitas Brawijaya, December 2018, *Analysis of Apple Chips Marketing Strategy CV. Kajeye Food Malang uses the SWOT Matrix based on the Marketing Mix and Porter 's Five Forces Model*, Academic Supervisor: Arif Rahman.

CV. Kajeye Food Malang is a small and medium industry (IKM) produced in the food industry located in Malang. In 2001 CV. Kajeye Food has started to produce apple chips. From the sale of apple chips, CV. Kajeye Food has experienced a decline in the last few years which has been quite influential in the 2016-2017 period. In the city of Malang, there are quite a lot of IKMs, both similar and non-similar industries to CV. Kajeye Food Malang. In 2016-2017 for industries which produced in fruit chips in Malang increased by 2.5%. In addition to these problems, the problem faced is a marketing strategy that is only focused on internal companies such as lack of attention to the product distribution process to partnership outlets and consumers, as well as possible threats that arise from competitors in the industry.

In this study, external environment analysis will be carried out using the Porter 's Five Forces Model method, while for internal analysis of the company using benchmarking methods with several competitors that have been determined based on consideration from the CV. Kajeye Food Malang. Benchmarking is done based on the factors of the marketing mix analysis that has been done before. In this study, the data used is data from the results of distributing questionnaires to internal respondents CV. Kajeye Food Malang and consumers of apple chips. From the results of internal and external analysis then a matching process was carried out using the TOWS matrix to be able to bring up alternative strategies. After obtaining several alternative strategies, then the decision making process is carried out related to the priority strategy using the QSPM (Quantitive Strategic Planning Matrix) matrix.

From the results of the study of the company's external environment, it shows that the five competing elements of Porter are high. The results of Porter's analysis are then compared with each of the existing market characteristics and it is known that the market structure of the fruit chips industry is a monopolistic market. Whereas from the results of benchmarking analysis, CV. Kajeye Food Malang with two competitors namely Kane-kane and Applecious showed that SoKressh apple chips still lost in several aspects with a total score of 3,088, and for Kane and Applecious respectively 3,116 and 3,001. The results of the TOWS matrix obtained eight alternative strategies. Of the eight alternative strategies, then a decision is made regarding the priority of strategies using the QSPM matrix and the results of creating events or creative activities to introduce products to the public are a priority strategic alternative that can be done with a Total Attractivness Score (TAS) of 2.845.

Keywords: *Benchmarking, Marketing Strategy, Porter's Five Forces Model, TOWS matrix, QSPM matrix*



Halaman ini sengaja dikosongkan

LEMBAR PENGESAHAN

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN KERIPIK APEL PADA CV. KAJEYE FOOD MALANG MENGGUNAKAN MATRIK SWOT BERDASARKAN BAURAN PEMASARAN DAN *PORTER'S FIVE* *FORCES MODEL*

SKRIPSI TEKNIK INDUSTRI

Diajukan untuk memenuhi persyaratan
memperoleh gelar Sarjana Teknik



GALIH AMAR WIRANATA

NIM.145060701111086

Skripsi ini telah direvisi dan disetujui oleh dosen pembimbing pada
tanggal 26 Desember 2018

Dosen Pembimbing

Arif Rahman, ST., MT.

NIP. 19740528 200801 1 010

**Mengetahui,
Ketua Jurusan Teknik Industri**



Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D.

NIP. 19741115 200604 1 002

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

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

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

Malang, 26 Desember 2018

Mahasiswa



Galih Amar Wiranata

NIM. 145060701111086

BAB I PENDAHULUAN

Dalam bab ini membahas beberapa hal yang menjadi latar belakang masalah sehingga dilakukannya penelitian ini dengan menyertakan ruang lingkup penelitian berupa identifikasi masalah, rumusan masalah, asumsi, batasan penelitian, dan menjelaskan tujuan sekaligus manfaat yang dapat diperoleh dari penelitian ini.

1.1 Latar Belakang

Tidak dapat dipungkiri bahwa jaman sekarang ini sudah banyak industri yang berkembang baik industri yang bergerak dalam bidang manufaktur maupun jasa. Seiring berkembangnya sektor industri, banyak perusahaan maupun UKM mempunyai tujuan untuk tetap menjaga keberlangsungan usaha mereka. Untuk mencapai tujuan tersebut dapat dilakukan dengan berbagai hal, salah satunya dengan cara mempertahankan dan meningkatkan tingkat keuntungan operasional perusahaan dengan merencanakan strategi pemasaran. Pemasaran itu sendiri memiliki fungsi bisnis yang mengidentifikasi keinginan dan kebutuhan pelanggan yang belum terpenuhi sekarang dan mengatur seberapa besarnya, menentukan pasar-pasar target mana yang paling baik dilayani oleh pengusaha, dan menentukan berbagai produk dan program yang tepat untuk melayani pasar tersebut. (Kotler, 2005). Dalam berjalannya suatu perusahaan maupun UKM pasti membutuhkan manajemen strategi yang tepat, manajemen strategi itu sendiri menurut Wheelen dan Hunger (2004:2) dalam Solihin (2012:64) merupakan serangkaian keputusan dan tindakan manajerial. Tujuan manajemen strategis yakni menciptakan keunggulan kompetitif bagi perusahaan yang mengembangkan strategi – strategi tersebut Solihin (2012:67).

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) mempunyai peran yang sangat besar dalam upaya pembangunan ekonomi daerah maupun nasional. Selain menjadi salah satu penopang pembangunan ekonomi dan penyerapan tenaga kerja, UKM juga berperan aktif dalam pendistribusian hasil-hasil produk daerah dan merupakan motor penggerak aktivitas pembangunan ekonomi daerah dan nasional. Perhatian pada pengembangan sektor usaha mikro, kecil, dan menengah akan memberikan makna tersendiri pada usaha yang dilakukan untuk menekan pengangguran dan kemiskinan suatu negara. Pertumbuhan dan pengembangan sektor UKM sering diartikan sebagai salah satu indikator keberhasilan

pembangunan, khususnya bagi negara dengan *income* perkapita yang rendah (Primiana, 2009).

Menurut data Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang menjelaskan bahwa Kota Malang merupakan salah satu kota di Jawa Timur yang mempunyai kewenangan untuk mengembangkan ekonomi daerahnya dengan tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, pelayanan umum, dan tentunya sebagai daya saing daerah. Salah satu pengembangan ekonomi yang dilakukan adalah pengembangan UKM. Secara umum kondisi UKM di Kota Malang belum dikelola secara profesional, tanpa manajemen yang jelas, dan masih bersifat subsistem. Sentra UKM di Kota Malang tersebar dalam 5 Kecamatan dan 57 Kelurahan dengan jumlah keseluruhan 1.078 buah. Penyebaran UKM tersebar di Kecamatan Sukun sebanyak 274 unit usaha, kemudian Kecamatan Klojen sebanyak 257 unit usaha, Kecamatan Lowokwaru mempunyai 228 unit usaha, Kecamatan Blimbing sebanyak 213 unit usaha, dan di Kecamatan Kedungkandang terdapat sebanyak 106 unit usaha (Diskoperindag, 2017).

Dari data Dinas Koperasi Perindustrian dan Perdagangan Kota Malang pada tahun 2017 dapat di lihat pada Gambar 1.1.



Gambar 1.1 Diagram persebaran UKM di Kota Malang tahun 2017
Sumber: Diskoperidag Kota Malang tahun 2017

Keberadaan UKM yang banyak tersebut memberikan dampak positif bagi pertumbuhan dan upaya pembangunan ekonomi daerah dan pemasukan bagi negara. Namun tidak dapat dipungkiri dengan banyaknya perkembangan UKM memberikan dampak yang negatif bagi pelaku usaha yang lain. Di Kota Malang banyak berkembang banyak industri dengan jenis dan olahan yang beragam, sehingga Malang menjadi tempat pertumbuhan bagi berbagai macam industri rumah tangga atau skala menengah seperti salah satunya adalah keripik apel. Akan tetapi saat ini masalah yang sering dihadapi oleh

pelaku usaha khususnya UKM adalah masalah manajemen yang terkadang kurang diperhatikan dengan baik, termasuk dalam melakukan pencatatan keuangan organisasi, penguasaan teknologi dan masalah pemasaran produk akhir mereka. Tidak terlepas disitu saja, permasalahan yang nyata dihadapi oleh pelaku usaha adalah kompetitor. Di Kota Malang sendiri memiliki banyak UKM yang tersebar di seluruh Malang. Salah satunya adalah CV. Kajeye Food yang bergerak dalam pengolahan makanan ringan dengan produk mereka yaitu aneka keripik buah. Dengan ada banyaknya industri sejenis memungkinkan terjadinya persaingan yang ketat sesama pelaku industri tersebut. Hal ini juga yang membuat CV. Kajeye Food dituntut untuk berusaha meningkatkan daya saing mereka agar tetap diminati oleh konsumen yang ada di Kota Malang maupun dari luar Malang. Jumlah kompetitor sejenis yang juga bergerak dalam produksi keripik buah di Kota Malang berdasarkan data Diskoperindag Kota Malang tahun 2016-2017 disajikan pada Tabel 1.1.

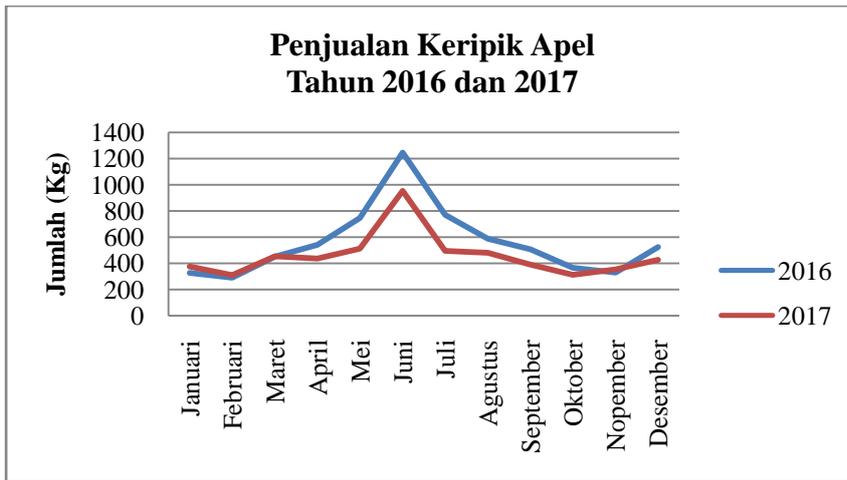
Tabel 1.1

Jumlah UKM Keripik Buah di Kota Malang Tahun 2016-2017

Tahun	Jumlah UKM di Kota Malang	Jumlah UKM keripik buah di Kota Malang	Persentase (%)
2016	934	247	26,44%
2017	1078	312	28,94%

Sumber: Diskoperindag Kota Malang, 2016-2017

Dalam melakukan kegiatan pemasaran produk keripik apel, CV. Kajeye Food Malang sudah menggunakan cara *offline* maupun *online*. Cara *offline* dilakukan dengan cara menitipkan produknya kepada hampir seluruh outlet yang tersebar di Malang maupun luar Malang. Cara ini dilakukan agar memudahkan CV. Kajeye Food Malang untuk mendistribusikan produknya dan dapat dekat dijangkau oleh konsumen yang berada diluar Malang. Akan tetapi, tidak dapat dipungkiri bahwa cara seperti itu masih terdapat kekurangan semisal terlambatnya produk sampai ke outlet yang dituju dikarenakan barang masih disimpan dalam gudang jasa ekspedisi sebelum dikirim ke outlet-outlet yang ada. Selain itu, terkadang terjadi keterlambatan pemabayaran yang dilakukan oleh outlet meskipun produk telah sampai tujuan. Di samping dengan cara *offline*, CV. Kajeye Food juga memasarkan produknya dengan cara *online* menggunakan website. Hal ini diharapkan dapat mempermudah konsumen untuk mengetahui seputar produk yang dimiliki oleh perusahaan. Meskipun telah melakukan cara pemasaran baik *offline* maupun *online*, tetap tidak terlepas dari kekurangan-kekurangan yang dapat mempengaruhi tingkat penjualan produk keripik apel seperti yang sudah dijelaskan diatas. Berikut ini merupakan rekap penjualan keripik apel CV. Kajeye Food Malang tahun 2016-2017 yang dapat dilihat pada Gambar 1.2.



Gambar 1.2 Diagram perbandingan penjualan keripik apel tahun 2016-2017

Sumber: CV. Kajeye Food Malang

Selain permasalahan yang telah dijelaskan sebelumnya, seperti yang dapat dilihat pada Gambar 1.2 terjadi penurunan penjualan keripik apel sepanjang tahun 2016-2017. Penurunan jumlah penjualan keripik apel secara cukup signifikan terjadi di pertengahan tahun 2016-2017. Terjadinya penurunan penjualan oleh suatu perusahaan memang cukup lumrah, namun melihat dari grafik perbandingan penjualan keripik dalam kurun waktu 2 tahun terakhir dirasa cukup memberikan dampak negatif bagi perusahaan dan perlu dilakukan upaya untuk mengatasi permasalahan tersebut.

Dengan adanya data dan permasalahan tersebut maka untuk merebut pasar industri perlu dilakukan perencanaan strategi pemasaran yang lebih optimal. Maka dari itu dilakukan analisis menggunakan metode Bauran Pemasaran, *Porter's five forces*, teknik *benchmarking* dan Matrik *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Bauran pemasaran dan *porter's five forces* baik digunakan untuk mengevaluasi terkait dengan kegiatan pemasaran yang telah dilakukan oleh CV. Kajeye Food serta mengetahui kekuatan dan kelemahan internal maupun eksternal dengan memperhatikan kondisi masuknya pesaing baru dan kekuatan dari segi konsumen. Sedangkan analisis dengan menggunakan metode *benchmarking* cocok untuk digunakan membandingkan antara perusahaan dengan kompetitor yang ditentukan. Dan untuk analisis menggunakan SWOT itu sendiri digunakan untuk merumuskan strategi yang memungkinkan untuk dilakukan oleh CV. Kajeye Food guna meningkatkan penjualan produk mereka. Analisis yang terakhir dalam tahapan penelitian ini adalah Matrik QSPM yang digunakan untuk melakukan pengambilan keputusan terkait dengan beberapa alternatif strategi yang telah dirumuskan. Setelah mendapatkan strategi terpilih diharapkan dapat membantu upaya peningkatan penjualan keripik apel pada CV. Kajeye Food Malang.

1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang penelitian ini dapat diidentifikasi beberapa masalah yang muncul diantaranya adalah:

1. Kurang optimalnya strategi pemasaran oleh pihak CV. Kajeye Food Malang yang hanya terfokus pada internal dalam mengantisipasi keberadaan perusahaan dengan produk yang sejenis dan pertumbuhan industri keripik buah yang mengalami peningkatan.
2. Penjualan produk keripik apel CV. Kajeye Food Malang mengalami penurunan dalam dua tahun terakhir dan terlihat cukup signifikan pada pertengahan tahun.

1.3 Rumusan Masalah

Berhubungan dengan identifikasi masalah diatas, maka dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut.

1. Apa struktur pasar dari pemasaran produk keripik apel di CV. Kajeye Food Malang?
2. Apa saja elemen dalam bauran pemasaran dari CV. Kajeye Food Malang yang penting dalam upaya peningkatan daya saing penjualan keripik apel?
3. Bagaimana komparasi bauran pemasaran CV. Kajeye Food Malang dibandingkan dengan kompetitor yang lain?
4. Apa saja alternatif strategi yang dapat dilakukan untuk peningkatan daya saing CV. Kajeye Food Malang?

1.4 Batasan Penelitian

Dalam melakukan penelitian ini dibuat beberapa batasan, batasan yang digunakan adalah jumlah kompetitor atau pesaing yang dijadikan sebagai perbandingan dengan CV. Kajeye Food Malang adalah dua UKM dengan produk yang sejenis dan berada di Kota Malang.

1.5 Asumsi

Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah proses pengadaan atau pembelian bahan baku yang dilakukan untuk memproduksi keripik apel berjalan dengan lancar atau tidak mengalami kendala.

1.6 Tujuan Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini, diharapkan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan yaitu.

1. Mengetahui bentuk struktur pasar dari pemasaran produk keripik apel di CV. Kajeye Food Malang.
2. Mengetahui apa saja yang menjadi elemen bauran pemasaran yang penting pada CV. Kajeye Food Malang untuk upaya meningkatkan daya saing.
3. Mengetahui bagaimana komparasi bauran pemasaran CV. Kajeye Food Malang dibandingkan dengan kompetitor yang lain.
4. Menentukan prioritas strategi yang dapat dilakukan oleh CV. Kajeye Food Malang untuk meningkatkan daya saing mereka.

1.7 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian yang dapat diambil dari dilakukannya penelitian ini adalah:

1. Bagi pengusaha keripik buah, dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan pertimbangan atau masukan untuk menentukan strategi yang tepat dalam usahanya.
2. Bagi pemerintah, penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangsih berupa pemikiran dan tentunya dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam menyusun kebijakan-kebijakan terkait dengan upaya mensejahterakan pelaku UKM dan industri lain kedepannya.
3. Bagi peneliti, dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengalaman dan pengetahuan terkait dengan UKM dan industri rumah tangga.
4. Bagi pihak lain, penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi-informasi, wawasan, dan tentunya dapat dijadikan sebagai salah satu referensi untuk penelitian selanjutnya yang sejenis.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

Dalam penelitian ini nantinya akan dilakukan dibutuhkan teori-teori ilmiah yang berhubungan dengan konsep penelitian dan tentunya topik yang diangkat dalam penelitian. Pada bab ini akan dijelaskan beberapa dasar argumentasi atau teori yang digunakan dalam penelitian.

2.1 Penelitian Terdahulu

Terdapat beberapa penelitian yang telah dilakukan berkaitan dengan model atau menggunakan metode yang serupa sebelumnya. Sehingga penelitian tersebut dapat dijadikan sebagai referensi penelitian ini dan juga dapat digunakan untuk menemukan perbedaan dengan penelitian ini.

1. Pratiwi (2015) meneliti mengenai kegiatan pemasaran produk getuk pisang dalam upaya meningkatkan penjualan getuk pisang dengan analisis SWOT dan analisis QSPM di UKM Rasa Manis Kediri. Permasalahan yang ada yaitu toko-toko di Kediri yang menjual makanan khas Kediri sangat beraneka ragam, dan banyak sekali merek lain getuk pisang dari UKM lain dan lenih menonjolkan gwtuk pisang dengan ukuran yang lebih kecil. Dari hasil penelitian prioritas strategi yang dapat diterapkan oleh UKM rasa manis adalah mempertahankan kualitas produk getuk pisang.
2. Akbar (2014) meneliti mengenai aktivitas pemasaran produk sarinira *hotchocolate* menggunakan metode analisis BCG, analisis SWOT, dan *Benchmarking* pada CV. Sari Nira Nusantara. Permasalahan yang dihadapi oleh CV. Sari Nira Nusantara adalah produk sarinira rasa coklat ini kurang dikenal dengan baik oleh konsumen, sehingga berimbas terhadap penjualan produk yang rendah. Dari hasil penelitian yang dilakukan, bahwa posisi CV. Sari Nira Nusantara setelah dibandingkan berdasarkan *market share* dan *market growth* dengan beberapa kompetitor beradapa pada *Question Mark*. Hal tersebut menunjukkan bahwa perusahaan berada pada pangsa pasar yang rendah sedangkan pertumbuhan pasarnya tinggi. Sehingga berdasarkan analisis tersebut dapat dirumuskan alternatif strategi berupa melakukan promosi dan meningkatkan keunggulan produk sebagai produk minuman kemasan yang dapat dikonsumsi oleh semua kalangan.

3. Wijaya, (2013), meneliti mengenai mengenai kondisi lingkungan perusahaan di bagian pemasaran dengan metode SWOT dan QSPM di *Home Industri* Halimatus Sa'diyah. Permasalahan yang ada usaha ini dijalankan tetapi belum mampu memberikan dampak ekonomi yang signifikan. Satu alternatif strategi yang diprioritaskan untuk dilakukan oleh perusahaan yaitu mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen.

Pada Tabel 2.1 dijelaskan beberapa penelitian terdahulu yang telah dilakukan oleh peneliti dengan menggunakan metode–metode yang relevan untuk menganalisis faktor internal dan faktor eksternal untuk menentukan strategi yang dapat dilakukan.

Tabel 2.1
Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat Ini

Peneliti	Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Pratiwi (2015)	Perencanaan strategi pemasaran getuk pisang menggunakan analisis SWOT dan metode QSPM	Analisis SWOT dan analisis QSPM	Peneliti menggunakan analisis SWOT untuk merumuskan strategi baru yang dapat digunakan perusahaan. Salah satu strategi yang dapat digunakan adalah mempertahankan kualitas produk getuk pisang
Akbar (2014)	Analisis strategi pemasaran sarinira <i>hotchocolate</i> dengan metode BCG (<i>Boston Consulting Group</i>), SWOT, dan <i>benchmarking</i> .	Analisis BCG, analisis SWOT, dan <i>benchmarking</i> .	Peneliti menggunakan analisis SWOT untuk merumuskan strategi baru yang dapat digunakan perusahaan. Sedangkan analisis BCG dilakukan untuk menentukan posisi terhadap pertumbuhan pasar dan pangsa pasar produk.
Wijaya (2013)	Analisis strategi pemasaran makanan tradisional	Analisis SWOT dan analisa QSPM	Peneliti menggunakan analisa SWOT untuk merumuskan strategi yang tepat untuk diterapkan. Salah satu strategi yang diprioritaskan yaitu mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas.
Penelitian ini (2018)	Analisis strategi pemasaran keripik apel pada CV. Kajeye Food Malang menggunakan <i>quantitative strategic planning matrix</i> (QSPM)	<i>Benchmarking</i> , bauran pemasaran, analisis <i>porter's five forces</i> , analisis SWOT, dan QSPM.	Peneliti menggunakan komparasi untuk membandingkan dengan kompetitor yang ada, kemudian dari situ dapat dianalisis menggunakan matriks TOWS untuk pencocokan dan pemilihan alternatif strategi peningkatan daya saing dengan analisis QSPM.

2.2 Pemasaran

2.2.1 Pengertian Pemasaran

Pemasaran Menurut American Marketing Association (AMA) dalam Kotler dan Ketler (2009:5) Pemasaran merupakan sebuah cara atau metode yang ditempuh sebuah organisasi

dan beberapa proses mengkomunikasikan, menciptakan, dan memberikan nilai dan kepuasan kepada pelanggan untuk mewujudkan hubungan yang berkelanjutan dengan tujuan memberikan keuntungan organisasi dan pemangku kepentingan yang ada. Menurut Kotler dan Ketler (2009:5) pemasaran adalah suatu langkah mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan maupun keinginan manusia. Oleh karena itu, segala sesuatu yang berhubungan dengan aktivitas pemuasan kebutuhan dan keinginan manusia merupakan konsep pemasaran. Mulai dari pembuatan produk, menetapkan harga, pendistribusian barang, sampai promosi produk. Orang yang bekerja atau berada dan menggeluti bidang pemasaran disebut pemasar. Seseorang orang yang bertindak sebagai pemasar sebaiknya menguasai dan mengetahui pengetahuan terkait dengan upaya mengidentifikasi dan memenuhi kebutuhan dari segmentasi yang diharapkan. Dari pengertian yang mencakup pemasaran di atas dapat dikatakan bahwa pemasaran adalah suatu aktivitas sosial dan manajerial yang bertujuan untuk menjawab kebutuhan individu maupun kelompok dengan cara membuat dan melakukan pertukaran nilai hingga produk dengan pihak lain.

2.2.2 Strategi Pemasaran

Kegiatan pemasaran produk maupun jasa kepada masyarakat diperlukan langkah dan strategi agar seorang pemasar dapat memasarkan produknya secara baik sehingga diharapkan target dan tujuan dilakukannya pemasaran dapat tercapai. “Strategi pemasaran merupakan suatu rencana dan proses yang memungkinkan perusahaan dalam memanfaatkan sumber daya dan keadaan internal yang dimiliki dengan sebaik-baiknya untuk mencapai target dan tujuan yang telah ditetapkan perusahaan. Strategi pemasaran terdiri dari dua unsur (1) seleksi dan analisis pasar sasaran dan (2) menciptakan bauran pemasaran, perpaduan antara produk, harga, distribusi dan promosi” (Machfoedz, 2005:73). Sedangkan menurut Assauri (1996:154) menyatakan bahwa strategi pemasaran adalah rencana menyeluruh, terpadu dan menyatu dibidang pemasaran yang memberikan panduan tentang langkah-langkah dan proses kegiatan yang akan dan sedang dijalankan agar dapat tercapai parameter dari target dan tujuan pemasaran suatu perusahaan.

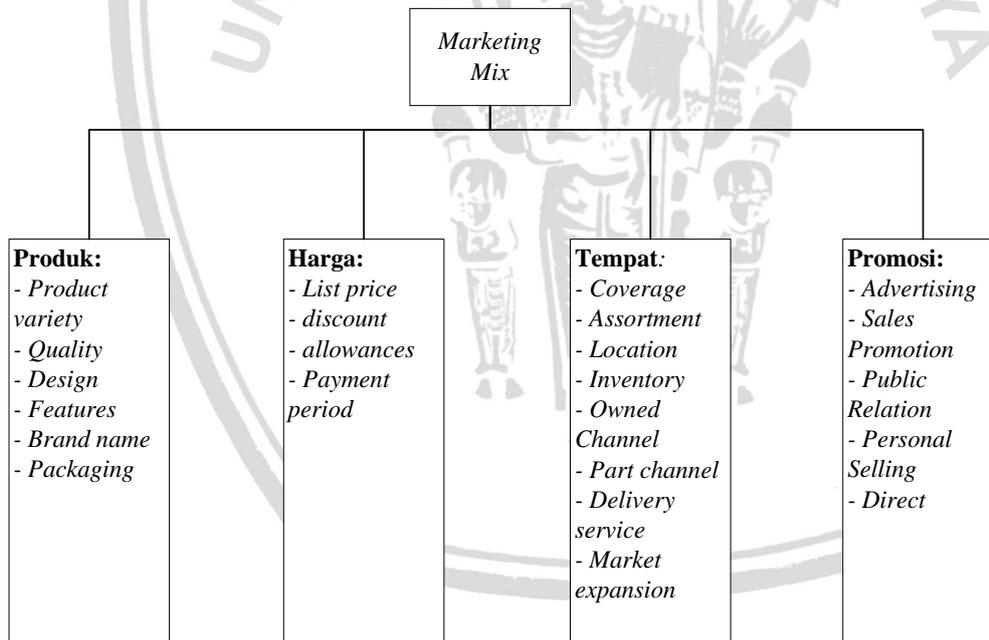
Dalam strategi pemasaran ada tiga faktor utama yang menyebabkan terjadinya perubahan strategi dalam pemasaran yaitu:

1. Daur Hidup Produk. Strategi harus diselaraskan dengan tahapan-tahapan dari daur hidup suatu produk, yaitu tahap *introduction*, tahap *growth*, tahap *maturity*, dan tahap *decline*.

2. Posisi Persaingan Perusahaan di Pasar. Strategi pemasaran harus dihubungkan dengan posisi perusahaan dalam persaingan, apakah menjadi *market leader*, *market challenger*, *market follower*, atau hanya mengambil peran sebagai *market nicher* saja di pasar.
3. Situasi Ekonomi. Strategi pemasaran harus diselaraskan dengan keadaan ekonomi dan pandangan ke masa depan, apakah ekonomi berada di situasi makmur atau inflasi tinggi.

2.2.3 Bauran Pemasaran

Menurut Kotler dkk (1999) bauran pemasaran adalah sebuah set alat pemasaran - produk, harga, tempat, dan promosi- yang sebuah perusahaan memadukannya untuk memproduksi respon yang ia inginkan dalam pasar target. Bauran pemasaran terdiri dari semua yang dapat dilakukan oleh perusahaan untuk memengaruhi permintaan produknya. Beberapa kemungkinan digabungkan menjadi 4 kelompok variabel yang dikenal dengan 4P; *product*, *price*, *place*, dan *promotion*. Berikut merupakan unsur yang terdapat pada elemen bauran pemasaran yang ditunjukkan pada Gambar 2.1.



Gambar 2.1 Elemen Bauran Pemasaran
Sumber: Kotler dan Armstrong (1999)

1. Produk (*product*)

Produk berarti keseluruhan barang dan jasa yang perusahaan tawarkan kepada pasar. Produk berupa semua yang dapat ditawarkan kepada pasar untuk perhatian, akuisisi, penggunaan atau konsumsi yang mungkin memuaskan keinginan atau kebutuhan. Produk mencakup objek fisik, orang, tempat, organisasi, dan gagasan (Kotler, 1999).

2. Harga (*price*)

Harga adalah jumlah uang yang dikenakan untuk sebuah produk atau jasa, atau jumlah dari nilai yang konsumen tukarkan untuk suatu manfaat atau penggunaan produk atau jasa (Kotler, 1999).

3. Tempat (*place*)

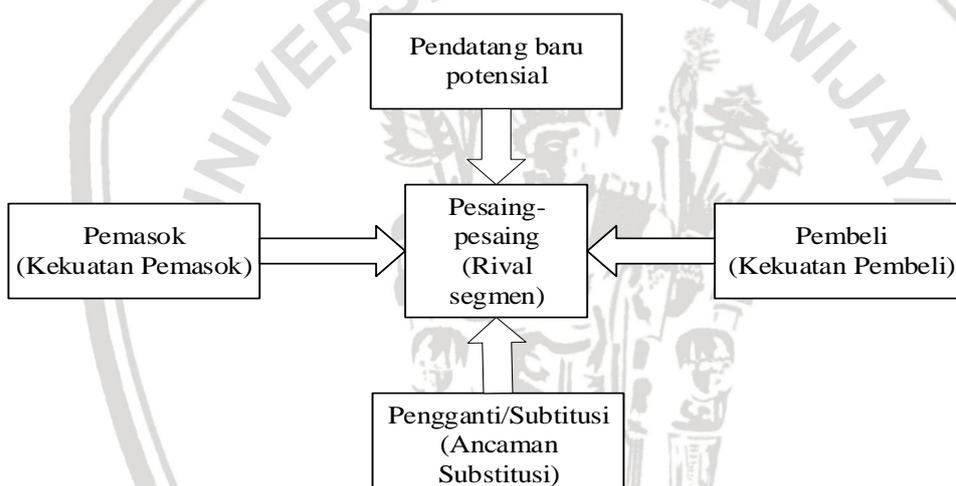
Tempat adalah semua aktivitas perusahaan yang membuat produk atau jasa tersedia untuk pelanggan sasaran (Kotler, 1999).

4. Promosi (*promotion*)

Promosi adalah aktivitas yang mengkomunikasikan produk atau jasa dan kepututannya kepada pelanggan sasaran dan membujuk mereka untuk membeli (Kotler, 1999).

2.3 Analisis Lima Kekuatan Porter (*Porter's five forces*)

2.3.1 Pengertian



Gambar 2.2 Model lima kekuatan Porter
Sumber: David (2011)

Porter's Five-Forces Model menurut David (2011) banyak digunakan di beberapa industri. Intensitas kompetisi antar perusahaan beragam lintas industri. Dampak kolektif dari *competitive forces* sangat brutal dalam beberapa industri sehingga pasar tersebut jelas tidak memiliki daya tarik dari sudut *profit-making*. Persaingan antar perusahaan menderita, rival baru dapat masuk dengan relatif mudah dan pemasok dan pelanggan dapat melakukan tawar-menawar yang berpengaruh. Berdasarkan Porter, daya saing dalam industri dapat dilihat sebagai 5 faktor, yaitu:

1. Persaingan Antar Perusahaan Sejenis

Menurut David (2011) persaingan antar perusahaan sejenis biasanya adalah kekuatan paling kuat di antara 5 kekuatan kompetitif. Strategi yang diikuti oleh satu

perusahaan dapat menjadi sukses hanya jika mereka menyediakan keunggulan kompetitif dari pada strategi pesaing. Intensitas persaingan antar perusahaan sejenis cenderung menambah seiring dengan penambahan jumlah pesaing, pada saat pesaing lebih setara dalam ukuran dan kapabilitas, permintaan untuk produk industri tersebut menurun dan pemotongan harga menjadi biasa. Persaingan juga bertambah saat pelanggan dapat beralih merk dengan mudah; saat penghalang untuk meninggalkan pasar tinggi; saat harga tetap tinggi; saat produk tidak tahan lama; saat permintaan pelanggan tumbuh secara lambat atau menurun; saat produk yang dijual adalah komoditas; saat pesaing beragam strategi, origin, dan budayanya; dan saat *merger* dan akuisisi menjadi umum dalam industri tersebut. Saat persaingan antar perusahaan sejenis semakin intensif, keuntungan industri mnurun, dalam beberapa kasus pada titik dimana sebuah industri menjadi tidak memiliki daya tarik. Saat perusahaan pesaing mendeeksi kelemahan, mereka akan mengintensifkan usaha pemasaran dan produksi untuk memanfaatkan peluang.

2. Masuknya Pesaing Potensial Baru

Menurut David (2011) Kapan saja perusahaan baru dapat memasuki industri tertentu dengan mudah, intensitas kompetisi antar perusahaan bertambah. Di samping sejumlah hambatan untu kmasuk, perusahaan baru kadang-kadang memasuki industri dengan produk dengan kualitas lebih tinggi, harga lebih murah, dan sumberdaya pemasaran substansial. Tugas para penyusun strategi adalah untuk mengidentifikasi perusahaan baru potensial yang memasuki pasar, mengawasi strategi pesaing baru, menyerangbalik jika dibutuhkan, dan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada.

3. Pengembangan Produk Substitusi

Kehadiran produk substitusi menaruh batas atas pada harga yang dapat dibebankan sebelum konsumen akan beralih kepada produk substitusi. Batas atasharga setara dengan plafon profil dan lebih intensifnya kompetisi antar pesaing. Tekanan kompetitif yang muncul dari produk substituse bertambah saat harga relatif produk substituse menurun dan saat biaya peralihan pembali menurun. Kekuatan kompetitif produk substitusi paling bagus diukur dengan menerobos ke market share yang diperoleh produk itu dan juga rencana perusahaan itu untukkapasitas yang bertambahdan penetrasi pasar (David, 2011).

4. Kekuatan Tawar Penjual/Pemasok

Kekuatan tawar pemasok memengaruhi intensitas kompetisi sebuah industri, khususnya saat ada jumlah besar pemasok, saat ada hanya sedikit bahan baku barang

substitusi, atau saat biaya peralihan bahan baku tinggi. Perusahaan mungkin mengikuti strategi *backward integration* untuk mendapatkan kontrol atau kepemilikan pemasok. Strategi ini efektif saat pemasok tidak handal, terlalu memakan biaya, atau tidak kapabel dalam memenuhi kebutuhan perusahaan secara konsisten. Dalam banyak industri, penjual memadukan kemitraan strategis dengan memilih pemasok sebagai usaha untuk (1) mengurangi biaya *inventory* dan logistik, (2) mempercepat ketersediaan komponen selanjutnya, (3) meningkatkan kualitas part dan komponen yang sedang dipasok dan mengurangi tingkat kecacatan, dan (4) memeras penghematan biaya penting untuk mereka dan pemasok (David, 2011).

5. Kekuatan Pembeli/Konsumen

Saat pelanggan terkonsentrasi atau luas atau membeli dalam *volume*, kekuatan tawar mereka merepresentasikan kekuatan besar yang memengaruhi intensitas kompetisi dalam sebuah industri. Perusahaan pesaing mungkin menawarkan garansi yang panjang atau pelayanan spesial untuk memperoleh loyalitas pelanggan kapanpun kekuatan tawar pelanggan besar. Kekuatan tawar pelanggan lebih tinggi saat produk yang sedang dibeli adalah standar atau tidak terdiferensiasi. Kekuatan tawar pelanggan dapat menjadi kekuatan paling penting yang memengaruhi keunggulan kompetitif (David, 2011).

2.4 Struktur Pasar Industri

Pasar adalah suatu tempat atau set pembeli produk aktual dan potensial. Pembeli-pembeli ini menyebarkan kebutuhan tertentu atau ingin dipuaskan melalui tukar-menukar. Kemudian, ukuran pasar bergantung pada jumlah orang yang memamerkan kebutuhannya, memiliki sumberdaya untuk melakukan tukar-menukar, dan berniat untuk menawarkan sumberdaya ini untuk ditukar dengan apa yang mereka inginkan (Kotler dkk, 1999).

2.4.1 Bentuk Struktur Pasar

Menurut Kotler dkk (1999) para ekonom mengenali 4 tipe pasar yaitu persaingan sempurna, monopolistik, oligopoli, dan monopoli sempurna.

1. Pasar Persaingan Sempurna

pada persaingan sempurna, pasar terdiri dari beberapa pembeli dan penjual yang menjual komoditas *uniform* seperti gandum, tembaga atau keamanan finansial. Tidak ada pembeli atau penjual tunggal yang memiliki banyak efek pada harga pasar. Seorang penjual tidak dapat mengubah harga lebih dari harga yang ada karena pembeli

dapat memperoleh sebanyak mungkin mereka membutuhkan dengan harga yang ada. Penjual tidak akan mengubah harga kurang dari harga pasar karena mereka dapat menjual sebanyak mereka inginkan pada harga yang ada. Jika harga dan profit naik, penjual baru dapat memasuki pasar dengan mudah. Pada jenis ini, riset pasar, pengembangan produk, penentuan harga, pengiklanan dan promosi penjualan berperan sedikit atau tidak berperan.

2. Pasar Monopolistik

Pada persaingan monopolistik, pasar terdiri dari beberapa pembeli dan penjual yang menjual pada dengan harga yang memiliki jangkauan, tidak harga tunggal, selain itu sudah adanya merek dagang dari penjual, dan terdapat kebebasan bagi perusahaan untuk keluar masuk pasar. Jangkauan harga terjadi karena penjual dapat mendiferensiasikan penawaran mereka kepada pembeli. Baik produk fisik dapat beragram kualitas, gaya atau fiturnya, atau pelayanannya. Pembeli melihat perbedaan dalam produk penjual dan akan membayar dengan harga berbeda untuk mereka. Penjual mencoba untuk mengembangkan penawaran yang terdiderensiasi untuk segmen konsumen yang berda dan untuk harga, secara bebas menggunakan branding, iklan, dan penjualan personal untuk menetapkan penawaran mereka.

3. Pasar Oligopoli

Pada kompetisi oligopoli, pasar terdiri dari sedikit penjual yang sangat sensitif dengan harga dan strategi pemasaran penjual lain. Produk tersebut dapat berupa *unirofm* atau *non-uniform*. Ada sedikit penjual karena penjual baru sulit memasuki pasar tersebut. Setiap penjual waspada dengan pergerakan dan strategi pesaing. Pelaku ologopoli tidak dapat memastikan bahwa akan mendapat segala secara permanen menggunakan pemotongan harga. Sebaliknya, jika pelaku ologopoli menaikkan harga, pesaingnya mungkin tidak akan mengikuti ini. Pelaku oligopoli kemudian harus menarik harganya yang naik atau resiko kehilangan pelanggan untuk pesaing.

4. Pasar Monopoli

Pada monopoli sempurna, pasar terdiri dari satu penjual. Penjual tersebut mungkin menjadi monopoli pemerintah, monopoli swasta yang terregulasi, atau monopoli swasta tanpa regulasi. Penentuan harga ditangani secara berbeda.

2.5 *Benchmarking*

2.5.1 Pengertian

Menurut Kotler dkk (1999), *benchmarking* adalah proses membandingkan produk-produk dan proses-proses perusahaan dengan pesaing atau perusahaan yang maju dalam industri lain untuk menemukan jalan untuk meningkatkan kualitas dan kinerja. *Benchmarking* menurut David (2011) adalah alat analitik yang digunakan untuk menentukan apakah sebuah aktivitas rantai nilai perusahaan kompetitif jika dibandingkan dengan pesaing dan kemudian kondusif untuk menang dalam *market place*. *Benchmarking* memerlukan pengukuran biaya dan aktivitas rantai nilai lintas industri untuk menentukan praktek terbaik antar perusahaan pesaing untuk tujuan menduplikasi atau meningkatkan praktek terbaik itu.

2.5.2 Tujuan Melakukan *Benchmarking*

Menurut Watson (1996) tujuan dari melakukan *benchmarking* adalah sebagai berikut.

1. Untuk menilai dan meninjau ulang ekonomis, efisiensi, efektivitas, serta kelemahan dan kelebihan yang terdapat dalam fungsi tersebut terkait dengan kondisi yang terjadi.
2. Untuk menentukan keputusan tindakan yang sifatnya adalah preventif, hal tersebut berarti menilai apakah terdapat kondisi di dalam perusahaan yang memungkinkan dapat menimbulkan masalah di masa depan meskipun pengamatan sepintas mungkin menunjukkan bahwa situasi yang demikian tidak dihadapi oleh perusahaan.
3. Untuk membandingkan kinerja dari perusahaan secara keseluruhan atau berbagai komponen dengan standar yang mencakup berbagai bidang kegiatan dan berbagai sasaran perusahaan yang telah ditetapkan sebelumnya.
4. Untuk menjadi yang terbaik dalam melakukan aktifitas dan proses *benchmarking* juga seharusnya melibatkan perbandingan dengan para pesaing atau industri yang lainnya.
5. Untuk meningkatkan kinerja organisasi agar mampu bersaing dengan organisasi lain dalam memberikan pelayanan kepada masyarakat atau konsumen.

2.5.3 Jenis-Jenis *Benchmarking*

Dalam pelaksanaannya atau prakteknya, menurut Hiam dan Schewe (Rachman, 2013) dikenal empat jenis *benchmarking* yaitu:

1. *Benchmarking* Internal, pendekatan dilakukan dengan membandingkan operasi suatu bagian dengan bagian internal yang lainnya dalam suatu organisasi, misalnya

dibandingkan kinerja setiap divisi di perusahaan, dilakukan antara departemen/divisi dalam suatu perusahaan.

2. *Benchmarking* Kompetitif, pendekatan dilakukan dengan mengadakan perbandingan dengan berbagai berbagai kompetitor, misalnya membandingkan karakteristik produk dengan produk yang sama yang dihasilkan oleh pesaing pada pasar yang sama.
3. *Benchmarking* Fungsional, pendekatan dengan diadakan perbandingan fungsi atau proses dari perusahaan lain yang berada diberbagai industri, atau dengan kata lain dilakukan perbandingan dengan perusahaan atau industri yang lebih luas untuk fungsi-fungsi yang sama.
4. *Benchmarking* Generik, pendekatan dengan diadakan perbandingan pada proses bisnis fundamental yang cenderung sama disetiap industri, atau dengan kata lain perbandingan fungsi-fungsi atau proses yang sama dengan mengabaikan jenis industri yang dibandingkan.

2.5.4 Proses *Benchmarking*

Menurut Wibisono (2006), proses *benchmarking* biasanya terdiri dari beberapa langkah yaitu:

1. Menentukan apa yang akan di-*benchmark*.
 Dari semua aspek, hampir semua hal dapat dilakukan upaya perbandingan dengan organisasi atau objek yang lain seperti proses lama yang membutuhkan perbaikan, permasalahan yang membutuhkan solusi, atau perancangan proses baru yang belum terselesaikan.
2. Menentukan apa yang akan diukur.
 Sebuah ukuran atau standar yang ditentukan untuk dilakukan *benchmark* nya paling tidak harus memiliki aspek kritis dan besar pengaruhnya terhadap perbaikan dan peningkatan mutu. Contoh ukuran adalah durasi waktu untuk setiap titik pengambilan keputusan, variasi waktu, jumlah aliran balik atau pengulangan, dan kemungkinan terjadinya kesalahan pada setiap elemen. Setelah itu memilih ukuran atau standar yang berpengaruh secara signifikan terhadap peningkatan mutu suatu proses dan hasil. Menentukan aspek kritis tersebut dapat dilakukan dengan menggali informasi baik yang berhubungan dengan perusahaan maupun organisasi yang lainnya.
3. Menentukan kepada siapa akan dilakukan *benchmark*.
 Sebelum melakukan pengumpulan data pertimbangan yang perlu diperhatikan adalah dalam memilih organisasi lain yang tentunya mempunyai reputasi dan kemampuan

yang cukup setara dengan organisasi kita. Pertimbangan ini dilakukan dengan tujuan agar nantinya dalam melakukan perbandingan didapatkan hasil yang memang sesuai dan dapat dilakukan oleh organisasi.

4. Pengumpulan data

Dalam melakukan pengumpulan data yang digunakan untuk melakukan *benchmarking* adalah terkait tentang ukuran dan standar yang telah ditentukan sebelumnya. Informasi ini dapat dimulai dengan yang telah dipublikasikan, misalkan hasil studi, survei pasar, survei pelanggan, jurnal, majalah, dan lain-lain. Dapat juga dengan memberikan kuesioner kepada lembaga atau organisasi yang akan di-*benchmark*, baik itu merupakan salah satu – satunya cara mendapatkan informasi yang diperlukan. Pada saat obesrvasi langsung yang diamati adalah proses yang menggunakan standar yang berkaitan dengan data internal yang telah diidentifikasi dan dikumpulkan sebelumnya. Dalam pengumpulan informasi dari objek yang dijadikan bahan *benchmark* tentunya akan lebih bagus apabila dilakukan pada beberapa objek sehingga mendapatkan gambaran yang lebih banyak. Asumsi yang perlu diperhatikan dalam mengumpulkan data maupun informasi dari organisasi lain adalah bahwa perusahaan atau organisasi lain juga menginginkan informasi yang sama untuk pengembangan organisasinya serta timbal balik dari pencari informasi. Sehingga dengan adanya kondisi tersebut sangat memungkinkan untuk saling berinteraksi dan bertukaran informasi yang dapat saling dibagikan.

5. Analisis data

Tahapan selanjutnya adalah membandingkan data atau informasi yang diperoleh dari proses yang dilakukan oleh internal untuk menentukan dan mengetahui adanya perbedaan diantara mereka. Selain itu juga perlu dilakukan upaya membandingkan keadaan kualitatif dari keduanya. Identifikasi mengapa terjadi kesenjangan dan apa saja yang dapat dipelajari dari situasi ini. Dalam melakukan kegiatan *benchmarking* sangat penting untuk diperhatikan apabila terdapat perbedaan atau penolakan, maka sudah sewajarnya organisasi dapat menerima perbedaan tersebut dan disadari jika terdapat hal yang perlu diperbaiki atau ditingkatkan.

6. Merumuskan tujuan dan rencana tindakan

Menentukan target perbaikan terhadap proses. Target-target ini harus dapat dicapai dan realistis dalam pengertian waktu, sumber daya, dan kemampuan yang ada pada saat ini, kesenjangan standar mungkin tidak dapat dihilangkan karena target dari organisasi terus saja berkembang dan memperbaiki diri.

2.6 Manajemen Strategi

2.6.1 Pengertian

Strategi menurut Hill dan Jones (2013) adalah sebuah set dari tindakan berhubungan yang diambil oleh manager untuk meningkatkan kinerja perusahaan mereka. Bagi kebanyakan perusahaan, meraih kinerja yang lebih tinggi dari pesaing adalah tantangan yang pokok. Beberapa penulis menegaskan bahwa strategi adalah *outcome* dari proses perencanaan formal dan manajemen puncak memainkan peran paling penting dalam proses ini.

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai ilmu formulasi, implementasi, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi untuk meraih tujuannya (David, 2011). Proses manajemen strategi adalah urutan analisis-analisis dan pilihan-pilihan yang dapat menambah kemungkinan bahwa sebuah perusahaan akan memilih strategi yang bagus yaitu strategi yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif (Barney dan Hesterly, 2012). Komponen utama dari proses manajemen strategi menurut Hill dan Jones (2013) adalah mendefinisikan misi, visi, dan tujuan utama organisasi dengan menganalisis lingkungan luar dan dalam organisasi, memilih model bisnis dan strategi bisnis yang mempertahankan kekuatan dan kelemahan organisasi dengan ancaman dan peluang di lingkungannya; dan mengadopsi struktur organisasi dan sistem kontrol untuk mengimplementasikan strategi yang dipilih oleh organisasi.

Tujuan pokok proses manajemen strategi adalah merealisasikan keunggulan kompetitif. sebuah perusahaan memiliki sebuah keunggulan kompetitif jika perusahaan tersebut menciptakan nilai yang lebih ekonomis dari pesaingnya. Nilai ekonomis didefinisikan sebagai perbedaan antara manfaat yang dirasakan oleh pelanggan dari membeli produk atau jasa dari sebuah perusahaan dan total biaya mengembangkan dan menjual produk atau jasa tersebut (Barney dan Hesterly, 2012).

2.6.2 Tahap Perencanaan Strategis

Menurut David (2011) para penyusun strategi tidak akan mempertimbangkan semua alternatif yang *feasible* yang dapat bermanfaat bagi perusahaan karena jumlah dari tindakan yang memungkinkan dan jumlah jalan untuk mengimplementasikan tindakan tersebut tak terbatas. Maka dari itu, sebuah set alternatif strategi yang paling menarik yang bisa diatur harus dikembangkan. Kelebihan, kekurangan, *trade-off*, biaya, dan manfaat dari strategi-strategi ini harus ditentukan. Untuk menentukan alternatif strategi yang paling cocok ada 3 proses yaitu tahap input, tahap pencocokan, dan tahap keputusan.

2.6.3 Tahap *Input* atau Pengumpulan Data

Tahap ini menurut David (2011) terdiri dari Matrix EFE (External Factor Evaluation), IFE (Internal Factor Evaluation), CPM. Informasi dari 3 matrix ini menyediakan informasi input dasar untuk tahap pencocokan dan keputusan.

1. *Competitive Profile Matrix* (CPM)

CPM mengidentifikasi kompetitor utama perusahaan dan beberapa kekuatan dan kelemahannya yang berhubungan dengan posisi strategis perusahaan. Skor bobot dan total bobot dalam CPM dan EFE memiliki arti yang sama. Bagaimanapun, faktor sukses kritis dalam CPM meliputi permasalahan luar dan dalam, sehingga *rating* mengacu kepada kekuatan dan kelemahan di mana 4 adalah kekuatan major, 3 adalah kekuatan minor, 2 adalah kelemahan minor, dan 1 adalah kelemahan major. Faktor sukses kritis CPM tidak dikelompokkan menjadi *opportunities* dan *threats* seperti di EFE. Dalam CPM, *rating* dan skor total bobot untuk perusahaan pesaing dapat dibandingkan dengan perusahaan sampel. Analisis komparatif ini menyediakan informasi strategis internal yang penting. Pada Tabel 2.2 dijelaskan contoh pembuatan matrik faktor strategi internal dengan menghitung skor dari faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan. Dari hasil analisis faktor internal yang ada pada lingkungan perusahaan

Tabel 2.2
Matrik Profil Kompetitif

Faktor Strategi	Bobot	Perusahaan		Pesaing 1	
		Rating	Skor	Rating	Skor
		X	X	X	X
		X	X	X	X
		X	X	X	X
		X	X	X	X
Total	1,00		ΣX		ΣX

Sumber: David (2011)

2.6.4 Tahap Analisis dan Pencocokan

Tahap pencocokan terdiri dari 5 teknik yang dapat digunakan tanpa berurutan yaitu: matriks SWOT, matriks SPACE, matriks BCG, matriks IE, dan *grand strategy matrix*. Alat-alat ini mengandalkan informasi yang diturunkan dari tahap input untuk mencocokkan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal. Pencocokan faktor sukses kritis eksternal dan internal adalah kunci untuk menciptakan strategi-strategi alternatif secara efektif.

1. Matrik SWOT

Matriks SWOT penting dalam membantu manager untuk membuat 4 tipe strategi: Strategi SO (Kekuatan-peluang), Strategi WO (Kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-ancaman). Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil manfaat dari peluang eksternal. Strategi WO bertujuan pada peningkatan kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang. Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menhandari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi WT adalah taktik defensif yang digunakan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Ada 8 langkah dalam menyusun matriks SWOT yaitu:

- a. Mendaftar peluang eksternal kunci perusahaan.
- b. Mendaftar ancaman eksternal kunci perusahaan.
- c. Mendaftar kekuatan internal kunci perusahaan.
- d. Mendaftar kelemahan internal kunci perusahaan.
- e. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan mencatat strategi SO.
- f. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan mencatat strategi WO
- g. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan mencatat strategi ST
- h. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan mencatat strategi WT

Pada Tabel 2.3 dijelaskan matrik untuk mengetahui posisi relatif perusahaan untuk menentukan strategi yang disarankan untuk perusahaan.

Tabel 2.3
Matrik SWOT

IFAS	Strength (S)	Weakness (W)
EFAS	Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal	Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal
Opportunities (O) Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: David (2011)

2.6.5 Tahap Pengambilan Keputusan

Analisis dan intuisi menyediakan sebuah dasaran untuk membuat keputusan formulasi strategi. Teknik pencocokan mengungkapkan alternatif strategi yang *feasible*. Partisipan dapat memberi rating strategi ini dengan nilai 1 sampai 4 sehingga daftar strategi yang diprioritaskan dapat dicapai. Teknik yang digunakan dalam melakukan analisis pengambilan keputusan menggunakan matrik (*Quantitive Strategic Planning Matrix*) QSPM. Teknik ini mengindikasikan strategi alternatif mana yang paling bagus. QSPM menggunakan input dari analisis tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis tahap 2 untuk memutuskan antar alternatif strategi secara objektif. Matriks EFE, IFE, dan CPM yang membuat tahap 1, dipadukan dengan matriks SWOT, SPACE, BCG, IE, dan Grand Strategy yang membuat tahap 2, menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengatur QSPM. QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi strategi alternatif secara objektif berdasarkan faktor sukses kritis eksternal dan internal yang teridentifikasi sebelumnya.

Dasar QSPM dapat dilihat pada Tabel 2.4. Kolom kiri QSPM terdiri dari faktor kunci eksternal dan internal (dari tahap 1), dan baris atas terdiri dari daftar strategi alternatif *feasible* (dari tahap 2). Lebih detailnya, kolom kiri QSPM terdiri dari informasi yang diperoleh secara langsung dari matriks EFE dan IFE. Kolom di sebelah faktor sukses kunci dilakukan pencatatan bobot setiap faktor pada matriks EFE dan IFE.

Baris atas QSPM terdiri dari strategi alternatif yang dihasilkan dari matriks SWOT, SPACE, BCG, IE, dan Grand Strategy. Alat pencocokan ini biasanya menciptakan alternatif *feasible* yang serupa.

Langkah-langkah dalam membuat matriks QSPM sebagai berikut.

1. Membuat daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelamahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri QSPM masing-masing 10 faktor. Informasi ini seharusnya diambil langsung dari matriks EFE dan IFE.
2. Memberi bobot setiap faktor kunci eksternal dan internal. Bobot ini identik dengan yang ada di matriks EFE dan IFE. Bobot tersebut disajikan dalam kolom sebelah kanan faktor sukses kritis eksternal dan internal.
3. Menguji matriks tahap 2 (pencocokan) dan mengidentifikasi strategi alternatif yang harus dipertimbangkan oleh organisasi untuk diimplementasikan. Strategi ini dicatat di baris atas QSPM.
4. Menentukan skor daya tarik yang didefinisikan sebagai nilai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif setiap strategi yang ada pada daftar alternatif. Skor

daya tarik ditentukan dengan menguji setiap faktor eksternal atau internal, pada waktu yang sama, dan menanyakan pertanyaan "Apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat?" Jika jawabannya adalah iya, maka strategi tersebut harus dibandingkan dengan faktor kunci itu. Skor daya tarik harus diberikan kepada setiap strategi untuk mengindikasikan daya tarik relatif satu strategi dengan yang lain dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Jangkauan skor daya tarik adalah 1 = menarik, 2 = agak menarik, 3 = menarik secara wajar, dan 4 = sangat menarik. Menarik berarti tingkat satu strategi, jika dibandingkan dengan yang lain, memungkinkan perusahaan untuk baik menggunakan kekuatan sebagai model, meningkatkan kelemahan, memanfaatkan peluang, atau menghindari ancaman.

5. Menghitung total skor daya tarik. total skor daya tarik didefinisikan dengan mengalikan bobot (tahap 2) dengan skor daya tarik (tahap 4) pada setiap baris. Skor daya tarik total mengindikasikan daya tarik relatif setiap strategi alternatif, dengan mempertimbangkan hanya dampak dari faktor eksternal atau internal. Semakin tinggi nilai ini, strategi alternatif tersebut semakin menarik.
6. Menghitung jumlah skor daya tarik total. Menambah skor daya tarik total setiap kolom strategi QSPM. Jumlah skor daya tarik total mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dalam setiap set alternatif. Skor tinggi mengindikasikan daya tarik tinggi dengan mempertimbangkan semua faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi keputusan strategis.

Berikut ini merupakan contoh bentuk dasar dari matrik QSPM yang ditunjukkan pada

Tabel 2.4.

Tabel 2.4
Matrik QSPM

Faktor Utama	Bobot	Alternatif Strategi			
		Strategi 1		Strategi 2	
		AS	TAS	AS	TAS
Eksternal					
Internal					

Sumber: David (2011)

BAB III METODE PENELITIAN

Metode penelitian merupakan tahap yang harus ditetapkan terlebih dahulu sebelum melakukan penyelesaian terhadap rumusan masalah yang telah ditentukan dan sedang dibahas. Bab III ini akan menjelaskan mengenai tahap-tahap yang dilakukan dalam penelitian.

3.1 Jenis Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang akan diteliti, maka jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif dan kuantitatif yang didapatkan dari dalam perusahaan (internal) maupun dari luar perusahaan (eksternal).

Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini yaitu, pendekatan deskriptif. Metode penelitian deskriptif adalah salah satu metode penelitian yang banyak digunakan pada penelitian yang bertujuan untuk menjelaskan suatu kejadian.

3.2 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada industri yang bergerak dalam bidang makanan ringan yang berfokus pada keripik buah, yaitu CV. Kajeye Food yang berlokasi di Jalan Titan 2 BB 12, Malang. Sedangkan untuk waktu dilaksanakannya penelitian ini adalah dimulai pada bulan Maret 2018 sampai dengan selesai.

3.3 Jenis Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang dikumpulkan langsung oleh peneliti, yang nantinya pada penelitian ini berupa hasil wawancara langsung maupun penyebaran kuesioner dengan pelaku usaha maupun konsumen terkait objek penelitian yaitu strategi pemasaran keripik apel dan dokumentasi.

Sedangkan data sekunder merupakan data atau informasi yang didapatkan dari hasil rekapitulasi orang atau instansi lain yang dapat digunakan untuk mendukung penelitian ini. Pada penelitian ini akan menggunakan data penjualan keripik apel selama beberapa bulan terakhir yang didapatkan dari hasil rekapitulasi pelaku usaha.

3.4 Teknik Pengumpulan Data

Tahapan ini merupakan tahap mengumpulkan data yang diperlukan dalam perancangan strategi pemasaran. Dalam pengumpulan data ini nantinya akan terdapat data primer dan data sekunder.

1. Metode Penelitian Kepustakaan (*Library Research*)

Metode penelitian kepustakaan adalah metode yang digunakan untuk mendapatkan data dengan cara bertanya secara langsung pada saat perusahaan melakukan kegiatan sehari-hari terhadap masalah yang dianggap penting.

2. Wawancara

Teknik wawancara digunakan untuk mengumpulkan data primer dengan cara melakukan wawancara langsung dengan responden yang bersangkutan berdasarkan daftar pertanyaan yang telah dibuat atau disusun sebelumnya. Pada penelitian kali ini wawancara dilakukan terhadap *owner*, *manager* pemasaran selaku mentor, dan karyawan.

3. Observasi Lapangan

Teknik observasi ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis gambaran umum keadaan aspek-aspek yang sedang diteliti dengan cara melakukan pengamatan langsung terhadap objek yang sedang diteliti.

4. Pencatatan

Teknik pencatatan atau redaksional ini dilakukan untuk memperoleh data sekunder dari objek yang sedang diteliti maupun instansi yang berhubungan dengan penelitian dengan cara mencatat informasi maupun data – data penting yang dapat mendukung kelancaran penelitian.

3.5 Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian merupakan urutan dari pengerjaan penelitian yang terdiri dari tahap-tahap pelaksanaan yang saling berkaitan. Diagram alir penelitian dapat dilihat pada Gambar 3.1. Berikut akan dijelaskan mengenai tahapan yang akan dilaksanakan

1. Studi Lapangan dan Studi Literatur

Aktivitas ini dilakukan untuk mengetahui dan menganalisis gambaran umum dari perusahaan yang akan dianalisis dari aspek manajemen strateginya. Dengan melakukan kegiatan ini nantinya dapat ditemukan permasalahan dan informasi-informasi penting yang dibutuhkan untuk mendukung berjalannya penelitian.

Selanjutnya dilakukan studi literatur untuk mendalami materi-materi yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan. Kegiatan ini dilakukan dengan cara membaca sumber-sumber data informasi sehingga dapat memahami permasalahan utama dalam penelitian secara lebih teoritis yang sesuai untuk meningkatkan keuntungan, serta fluktuasi tercapainya target penjualan produk keripik apel pada CV. Kajeye Food Malang.

2. Identifikasi Masalah

Tahap indentifikasi masalah merupakan tahap paling awal dalam mengetahui dan memahami permasalahan yang ada pada perusahaan guna merencanakan solusi yang dapat dilakukan pada permasalahan tersebut. Permasalahan yang ada pada CV. Kajeye Food Malang telah diterangkan pada Bab Pendahuluan.

3. Perumusan masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah ada sebelumnya, maka dibuat rumusan masalah yang terdapat pada Bab Pendahuluan.

4. Penentuan Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ditentukan berdasarkan perumusan masalah. Penentuan tujuan penelitian adalah sebagai arah yang perlu diperhatikan untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi terhadap objek penelitian, dimana dari penelitian yang dilakukan bisa dilakukan analisis dan intepretasi sehingga mampu memberikan penyelesaian dan perbaikan.

5. Pengumpulan data

Data dalam penelitian ini disajikan secara deskriptif kualitatif dan kuantitatif, analisis deskriptif kualitatif digunakan untuk mengetahui lingkungan perusahaan agar diketahui apa yang menjadi elemen bauran pemasaran dan kekuatan kelemahan dari perusahaan. Sedangkan analisis kuantitatif digunakan pada analisis *benchmarking* dan matrik QSPM diolah dengan menggunakan program *Microsoft Excel*. Pengumpulan data merupakan langkah yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi-informasi yang diperlukan dalam penelitian mulai dari kondisi perusahaan maupun informasi yang mendukung dalam pengolahan dan penyelesaian penelitian ini. Dalam penelitian ini data yang dikumpulkan sebagai berikut:

- a. Data primer merupakan data yang didapatkan langsung oleh peneliti, yang nantinya pada penelitian ini berupa hasil wawancara langsung maupun penyebaran kuesioner dengan pelaku usaha terkait objek penelitian dan dokumentasi. Data primer yang digunakan adalah elemen bauran pemasaran, serta

kekuatan dan kelemahan dari perusahaan yang didapat dari hasil penyebaran kuesioner maupun *interview* langsung dengan manajemen perusahaan.

b. Data sekunder merupakan data yang sudah tersedia pada objek penelitian. Dalam penelitian ini data sekunder yang digunakan sebagai berikut.

- 1) Data penjualan keripik apel CV. Kajeye Food tahun 2017
- 2) Gambaran umum mengenai CV. Kajeye Food

6. Pengolahan Data

Pada tahapan ini akan dilakukan analisis lingkungan internal maupun eksternal perusahaan berdasarkan hasil penyebaran kuesioner. Dalam melakukan analisis lingkungan internal digunakan teknik *benchmarking* menggunakan matrik CPM dan bauran pemasaran untuk mengetahui kelemahan maupun kekuatan relatif internal terhadap kompetitor. Sedangkan dalam mengevaluasi faktor eksternal menggunakan analisis *Porter's five forces* untuk mengevaluasi situasi lingkungan mikro usaha yang meliputi perusahaan, pemasok, pembeli, pesaing, perantara, dan masyarakat.

Selanjutnya dilakukan analisis SWOT dan penyusunan matrik TOWS. SWOT sendiri digunakan untuk menggambarkan secara jelas peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Tahap terakhir setelah memilih beberapa alternatif strategi yaitu melakukan pengambilan keputusan untuk memilih strategi apa yang paling tepat untuk digunakan oleh perusahaan yaitu dengan menggunakan matrik *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

7. Analisis dan Pembahasan

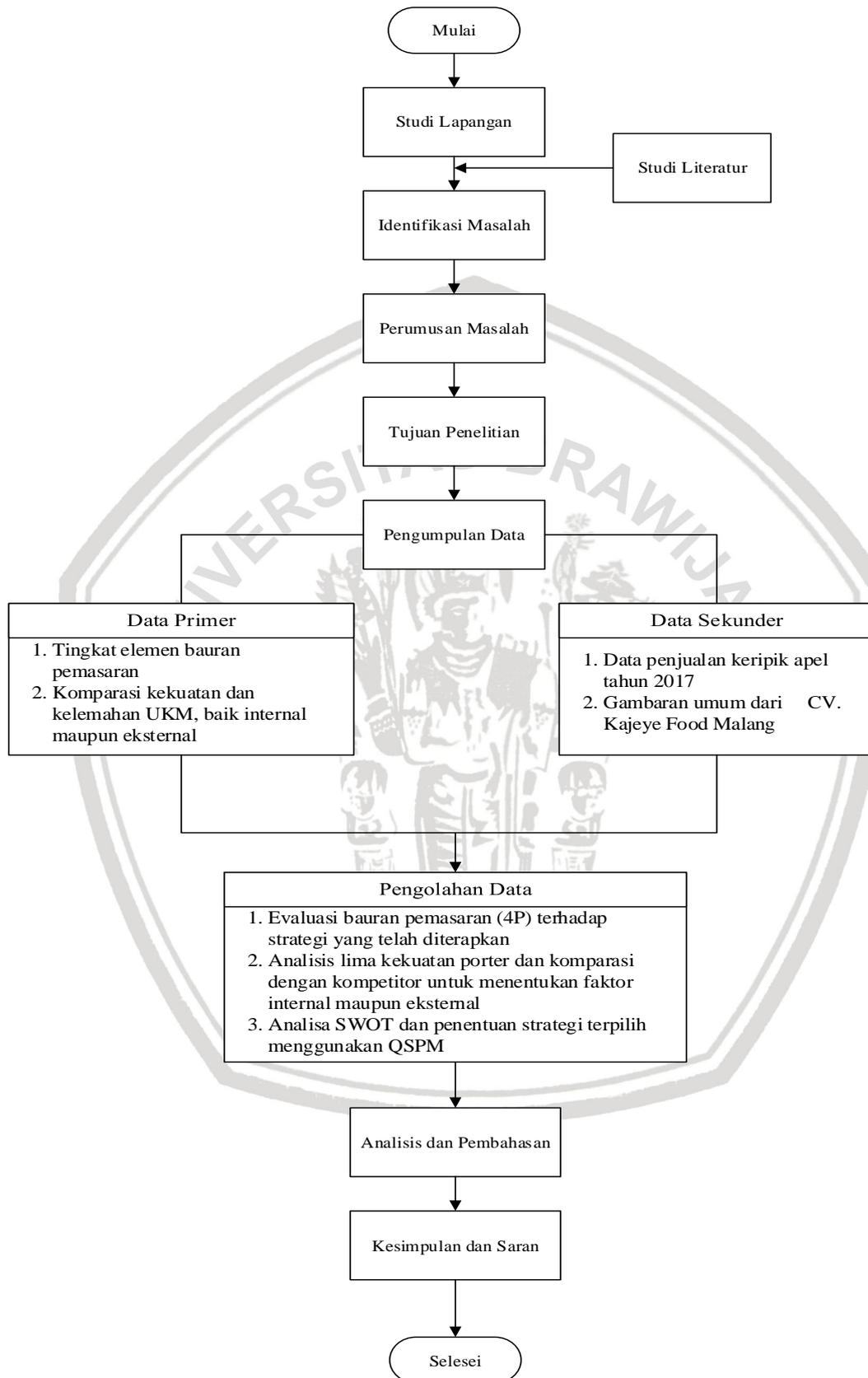
Pada tahapan ini dilakukan analisis terhadap hasil alternatif strategi pemasaran yang telah dirumuskan sebelumnya dibandingkan dengan kondisi nyata dari UKM yang ada saat ini, sehingga dapat dijadikan pertimbangan bagi pihak UKM apakah akan menggunakan metode baru yang telah dirumuskan atau tetap menggunakan metode lama yang sudah dijalankan sebelumnya. Hasil dari analisis dan pembahasan ini nantinya akan dijadikan sebagai jawaban atas tujuan dilakukannya penelitian ini.

8. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan dan saran merupakan tahapan terakhir dalam penelitian ini. Pada tahap ini akan disimpulkan dari hasil analisis yang telah dilakukan sebelumnya, untuk dapat dijadikan pertimbangan atau sebaliknya. Sedangkan saran dirumuskan untuk penelitian yang akan datang, agar penelitian yang sebelumnya dapat diperbaiki maupun dikembangkan.

3.6 Diagram Alir Penelitian

Gambar 3.1 merupakan diagram alir penelitian yang disusun:



Gambar 3.1 Diagram alir penelitian



Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Pada bab ini berisi tentang analisis data serta pembahasan yang digunakan untuk menyelesaikan masalah sehingga dapat memberikan usulan perbaikan berdasarkan hasil perhitungan dan analisa dari data yang telah dikumpulkan.

4.1 Gambaran Umum Objek Penelitian

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai sejarah perusahaan, struktur organisasi, dan proses produksi keripik apel dari CV. Kajeye Food Malang.

4.1.1 Sejarah Perusahaan

CV. Kajeye Food merupakan perusahaan manufaktur yang bergerak dibidang makanan. Produk yang dihasilkan yaitu berbagai varian rasa keripik buah serta berbagai macam camilan khas Malang. Perusahaan yang berlabel SoKressh ini berada dibawah naungan Bapak Kristiawan selaku pemilik sekaligus pemimpin CV. Kajeye Food. Awalnya Beliau bergabung dengan pabrik pengolahan keripik apel setahun setelah menamatkan studinya di Fakultas Teknologi Pertanian, Universitas Brawijaya. Dari situ Beliau belajar mengenai proses pengolahan dengan peralatan yang ada di pabrik. Dengan memanfaatkan teknologi ini, buah-buahan yang melimpah dan terbuang saat panen raya dapat dimanfaatkan menjadi keripik, sehingga memiliki nilai jual yang tinggi.

Di tahun 2001, Bapak Kristiawan mulai merancang usaha pengolahan keripik sendiri dengan mesin *vacum frying* yang masih berkapasitas kecil. Kemudian sekitar tahun 2004, mulai terbentuk usaha keripik buah yang lebih besar dengan menggandeng sejumlah pengepul buah dan sayur di Malang, Batu, Semarang, Yogyakarta, Banyuwangi, Blitar, hingga Probolinggo. Setiap tahun, Beliau mencoba berinovasi dengan memanfaatkan berbagai macam buah dan sayuran lainnya yang dapat dijadikan sebagai keripik. Pada tahun 2007, Bapak Kristiawan mengembangkan usahanya dengan perancangan dan penambahan mesin *vacum frying* sehingga berkapasitas 60 kg/hari. Saat ini CV. Kajeye Food memiliki empat mesin dengan omset penghasilan mencapai 2,5 M per tahun. Produknya telah dipasarkan di toko-toko camilan dan pameran yang ada di kota-kota besar seperti Jakarta dan Surabaya. Kini dibawah merk SoKressh telah ada sekitar 16 jenis

keripik buah dan sayuran yang telah dipasarkan kesejumlah daerah di Indonesia. Bahkan telah diekspor ke berbagai negara lain seperti, Thailand, Singapura, dan Malaysia.

4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Adapun Visi dan Misi dari CV. Kajeye Food Malang adalah:

1. Visi

Menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar perusahaan serta menciptakan berbagai kreasi dan inovasi produk keripik buah dan sayuran segar yang menggugah selera masyarakat.

2. Misi

Berikut ini merupakan 2 misi yang dimiliki oleh CV. Kajeye Food Malang.

- a. Menjadi perusahaan yang terkemuka sebagai produsen keripik buah dan sayuran serta menjadi produsen bidang pangan lainnya, sehingga bisa melebarkan sayap menjadi perusahaan manufaktur dibidang teknologi modern dengan memberikan nilai kepuasan terbaik bagi pelanggan melalui harga yang wajar, purna jual produk, dan pelayanan yang berkualitas.
- b. Melakukan perluasan pasar luar negeri dan pembaharuan *packaging* yang *exclusive* serta mejalin kerjasama dengan penggiat UKM sebagai pemasok keripik sesuai kriteria perusahaan dan mengembangkan produk lain.

4.1.3 Struktur Organisasi

CV. Kajeye Food Malang menggunakan sistem struktur organisasi garis, dimana wewenang atau komunikasi resmi mengalir secara vertikal atau dari pemimpin karyawan, begitu pula sebaliknya. Diagram struktur organisasi dari CV. Kajeye Food Malang terdapat pada Lampiran 1. Sedangkan berikut ini merupakan penjabaran mengenai kewenangan dan tugas dari beberapa struktur organisasi di CV. Kajeye Food Malang yang berhubungan dan mengetahui dengan objek penelitian yang dilakukan.

1. Pengawas

Pengawas merupakan elemen dalam struktur organisasi yang mempunyai kewenangan untuk mengawasi seluruh kegiatan yang berjalan pada sebuah organisasi. Pada CV. Kajeye Food Malang yang mempunyai kewenangan mengawasi kegiatan produksi dan kegiatan lainnya adalah Bapak Kristiawan selaku *owner* dan mengontrol seluruh kegiatan operasional perusahaan.

2. Manager Umum

Merupakan elemen dari sebuah perusahaan yang memiliki tanggung jawab kepada seluruh bagian/fungsional pada suatu perusahaan atau organisasi. General manager memimpin beberapa unit bidang fungsi pekerjaan yang mengepalai beberapa atau seluruh manager fungsional. General manager bertugas untuk mengambil keputusan dan tanggung jawab atas tercapainya tujuan perusahaan serta sebagai pengendali seluruh tugas dan fungsi-fungsi dalam perusahaan.

3. Manager Pemasaran

Bagian pemasaran merupakan elemen dari sebuah organisasi atau perusahaan yang mempunyai bertanggung jawab terhadap manajemen bagian pemasaran atas seluruh kegiatan pemasaran produk. Selain itu bagian *marketing* bertugas untuk mencapai salah satu tujuan dari perusahaan yaitu untuk memuaskan konsumen dan memperoleh keuntungan yang maksimal.

4. Kepala Produksi

Kepala bagian produksi bertanggung jawab kepada general manager dan pemilik dalam mengkoordinir seluruh kegiatan yang berhubungan dengan proses yang dilakukan, baik dibagian produksi maupun utilitas dan pengadaan bahan baku. Dalam menjalankan tugasnya, kepala produksi dibantu oleh kepala bagian *quality control* dan staf yang lainnya.

5. Pengiriman

Bagian pengiriman memiliki tanggung jawab kepada kepala bagian penjualan terkait dengan proses pengiriman produk sampai ketangan distributor maupun langsung ketangan konsumen. Selain itu, bagian pengiriman juga bertugas untuk memastikan akan pengiriman produk tepat pada *schedule* yang sudah disepakati.

4.1.4 Proses Produksi Keripik Apel

Proses produksi keripik apel pada CV. Kajeye Food adalah:

1. Bahan Baku

Bahan baku yang digunakan dalam proses produksi keripik apel harus memenuhi beberapa kriteria atau beberapa karakteristik. Diantaranya apel yang digunakan untuk bahan membuat keripik apel adalah apel manalagi yang didapat di wilayah Malang maupun luar Malang. Apel yang digunakan juga harus dalam keadaan baik dan sudah cukup masir.

2. Proses Penerimaan Material

Bahan baku yang baru datang ditaruh terlebih dahulu di gudang. Akan tetapi terkadang bahan baku tidak berada dalam *box* dan tidak ditaruh didalam *pallet* sehingga bersentuhan langsung dengan lantai.

3. Proses Produksi

Berikut ini merupakan beberapa langkah produksi keripik apel mulai dari bahan mentah sampai dengan produk jadi.

a. Pematangan buah

Ada beberapa buah yang perlu “diperam” supaya masak, seperti nangka, mangga, belimbing, dan nanas. Sedangkan untuk buah apel harus cepat dikerjakan karena sudah menggunakan buah apel manalagi yang sudah cukup masir.

b. Pengupasan

Untuk pengupasan buah apel tidak terlalu susah karena cukup menggunakan pisau buah. Dalam skala besar, khususnya apel dapat dilakukan menggunakan mesin perajangan.

c. Perendaman/pencucian

Pada dasarnya semua buah-buahan mengandung enzim *fenolase* yang bisa menyebabkan warna cokelat setelah buah dibuka. Oleh karena itu diperlukan perendaman untuk pencucian getah buah sekaligus mencegah proses enzimatik (*browning*) dengan mengikat enzim *fenolase* oleh garam *sulfida*. Garam ini tidak berbahaya karena jika ionnya terlepas akan menguap. Garam tersebut adalah *Natrium metabisulfit* yang dilarutkan dalam air kurang lebih 200ppm (2 gram/ 1 liter air) dan asam sitrat untuk kondisi asam secukupnya (500ppm). *Polifosfat* juga digunakan untuk menambah tingkat kerenyahan pada keripik apel.

d. Penirisan dan pendinginan

Proses ini berfungsi untuk menghilangkan air perendaman sebelum masuk penggorengan dan penyimpanan di *cool storage*. Penyimpanan tersebut berlangsung semalaman untuk dapat digoreng pada pagi harinya. Proses ini juga mencegah *yeast* yang berkelanjutan.

e. Penggorengan

Penggorengan yang dimaksud adalah memasukkan bahan ke dalam tangki yang berisi minyak goreng. Lalu tekanannya dikurangi hingga -1 atm. Kemudian air dalam bahan diuapkan dengan suhu yang dipertahankan dibawah 90°. Bahan keripik apel dibolak-balik hingga buihnya tidak terlihat, yang berarti kadar air

dalam bahan mencapai 0-3% (keripik apel sudah matang). Cara mengangkat keripik adalah keripik harus keluar dari rendaman minyak goreng, baru tekanan udaranya dibuka. Setelah itu tangki dibuka dan keripik dapat dikeluarkan.

f. Penirisan minyak

Dari penggorengan, pada keripik masih banyak minyak yang menempel. Oleh karena itu, perlu ditiriskan dengan menggunakan mesin *sentrifase* (spiner). Proses ini dilakukan dalam keadaan panas karena jika dalam keadaan dingin keripik akan mudah remuk.

g. Penyortiran dan pengepakan

Penyortiran ini dilakukan dengan memilih produk akhir yang dikategorikan sesuai sesuai kualitasnya yaitu utuh, remuk, gosong maupun melempem (keripik belum kering). Pengepakan dilakukan dalam kondisi ruang ber-AC agar kelembabannya terjaga atau diruangan tertutup yang tidak banyak sirkulasi udara bebas. Proses pengepakan tidak boleh berlangsung terlalu lama karena sifat higroskopisnya yang tinggi. Biasanya keripik yang bahan bakunya banyak yang mengandung air, kecepatan menyerap uap air antara 3-5 menit. Kemasan yang dipakai yaitu aluminium foil karena kedap udara, kedap air, terbebas dari cahaya langsung, dan keripik dapat bertahan hingga 1 tahun.

4.2 Penentuan Responden

Dalam penelitian ini responden yang digunakan yaitu responden dari pihak manajemen dan konsumen. Pemilihan responden dari pihak manajemen dilakukan menggunakan *non probability sampling* dengan metode *purposive sampling*. Menurut Sugiono (2011) teknik *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu. Teknik pengambilan sampel ini tidak dilakukan secara acak tetapi dilakukan dengan berdasarkan pada kebijakan penelitian itu sendiri. Responden pihak manajemen yaitu orang yang berkompeten dan berpengalaman serta mengetahui kondisi perusahaan. Penyebaran kuesioner bagi pihak manajemen diberikan kepada manajer pemasaran, manajer produksi dan staff pemasaran, selain itu kuesioner juga diberikan kepada *owner* dari CV. Kajeye Food Malang.

Responden konsumen pada penelitian ini merupakan responden yang pernah mengkonsumsi maupun telah mengetahui produk keripik apel SoKressh dari CV. Kajeye Food Malang dan beberapa merek keripik apel kompetitor. Dalam menentukan jumlah responden menurut Agung (2005) yang dikutip dalam jurnal Idrus Alwi (2008),

mengatakan dalam praktek, teorema limit sentral telah dapat diterapkan untuk ukuran sampel minimal 30 dan jika sampel harus dibagi dalam dua kategori seperti laki-laki dan perempuan, maka diperlukan ukuran sampel minimal 30 untuk setiap kategori. Penyebaran kuesioner untuk konsumen dilakukan dengan menyebar 30 kuesioner di outlet CV. Kajeye Food Malang dan 30 kuesioner di outlet luar, dirasakan jumlah tersebut cukup mewakili keinginan konsumen secara keseluruhan. Responden adalah orang yang memiliki karakteristik sebagai berikut.

1. Pria/wanita
2. Pernah mengkonsumsi produk keripik apel SoKressh dan keripik apel lainnya
3. Usia minimum ± 16 tahun sampai ± 50 tahun

4.3 Rekapitulasi dari Hasil Kuesioner

Pada sub bab ini berisikan tentang rekapitan dari hasil kuesioner yang telah disebar kepada *owner* CV. Kajeye Food Malang serta manajemen yang terdiri dari 2 orang bagian produksi, 2 orang bagian pemasaran serta kepada 60 orang responden konsumen. Maka selanjutnya dilakukan identifikasi pada setiap variabel untuk mengetahui kecenderungan pemilihan jawaban pada kuesioner.

4.3.1 Responden CV. Kajeye Food Malang

Penyebaran kuesioner untuk responden dari pihak CV. Kajeye Food Malang diberikan kepada *owner*, 2 orang bagian produksi, dan 2 orang bagian pemasaran. Tujuan pemberian kuesioner bagi pihak manajemen adalah untuk mengetahui bagaimana kondisi industri keripik apel saat ini. Maka di dapatkan hasil untuk jumlah responden yang menjawab:

1. Bagian A

Bagian A berisikan tentang profil manajemen dari CV. Kajeye Food Malang, yang bertujuan untuk mengetahui secara singkat mengenai data pribadi pegawai mengenai usia pegawai, lama bekerja, serta jabatan yang dimiliki sebelum melakukan pengisian kuesioner analisis porter.

Tabel 4.1
Identitas Responden Yang Menjawab Bagian A

No	Pertanyaan		Jumlah
1.	Jenis kelamin	Laki-laki	3
		Perempuan	2
2.	Jabatan	<i>Owner</i>	1
		Produksi	2
		Pemasaran	2
3.	Umur	16 – 19 tahun	-

No	Pertanyaan	Jumlah	
	20 – 30 tahun	4	
	31 – 40 tahun	-	
	41 – 50 tahun	1	
4.	Lama bekerja	1 tahun	1
		2 - 5 tahun	1
		5 - 10 tahun	-
		> 10 tahun	3

Sumber: Data diolah (2018)

Pada Tabel 4.1 dari hasil kuesioner yang disebarakan kepada pihak manajemen dari CV. Kajeye Food Malang didapatkan 5 responden. Adapun rincian responden dari pihak CV. Kajeye Food Malang terdiri dari *owner*, 2 orang bagian pemasaran, 2 orang bagian produksi. Sedangkan untuk kisaran umur dari 5 responden tersebut adalah 4 orang dengan umur 21 – 30 tahun dan 1 orang dengan umur 41 - 50 tahun, dimana dari semua responden tersebut diantaranya terdapat 3 orang laki-laki dan 2 orang perempuan.

2. Bagian B

Kuesioner bagian B berisikan pernyataan yang berkaitan dengan pihak manajemen dari CV. Kajeye Food Malang terkait dengan kondisi eksternal saat ini dan pengaruhnya terhadap industri keripik apel, pada bagian B ini akan digunakan untuk analisis porter dan menggunakan skala *likert* 1 – 5 yang jenis pernyataannya dapat dilihat pada lampiran 2.

Tabel 4.2

Rekap Responden Yang Menjawab Bagian B

Pernyataan	Sangat Rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
1* Jumlah petani apel yang berada di dalam industri.			2	3	
2				2	3
3			2	3	
4			1	3	1
5			2	3	
6				3	2
7			2	3	
8		1	4		
9			1	3	1
10		1	1	3	
11			2	3	
12			3	2	
13			4	1	
14			4	1	
15				2	3
16				2	3
17			2	3	
18				4	1

Pernyataan	Sangat Rendah	Rendah	Sedang	Tinggi	Sangat Tinggi
19		1	3	1	
20				3	2
21			2	3	
22			2	3	
23			2	3	

Sumber: Data diolah (2018)

*) Pernyataan kuesioner Porter pada Lampiran 2

Pada Tabel 4.2 didapatkan hasil kuesioner yang disebarkan kepada pihak manajemen CV. Kajeye Food Malang dari 23 pernyataan yang ada, total yang menjawab sangat tinggi sebanyak 16 atau 13,9%, untuk yang menjawab tinggi sebanyak 57 atau 49,6%, yang menjawab sedang sebanyak 39 atau 33,9%, dan yang menjawab rendah sebanyak 3 atau 2,6%. Dimana total dari semua jawaban yang ada yaitu sebanyak 115 jawaban. Dari hasil kuesioner ini dapat dijadikan sebagai bahan analisis porter yang kemudian dapat memberikan gambaran terhadap kondisi eksternal yang dihadapi saat ini bagi industri keripik apel.

4.3.2 Responden Konsumen

Penyebaran kuesioner kepada responden konsumen bertujuan untuk mengetahui pendapat dari konsumen terkait dengan produk keripik apel CV. Kajeye Food Malang dibandingkan dengan beberapa kompetitor yang ada dipasaran saat ini. Penyebaran kuesioner ini dilakukan kepada 60 responden yang pernah mengkonsumsi keripik apel yang diproduksi oleh CV. Kajeye Food Malang dan beberapa kompetitor yang telah ditentukan sebelumnya. Penentuan kompetitor yang digunakan sebagai perbandingan adalah berdasarkan hasil diskusi dengan pihak CV. Kajeye Food Malang serta dari indentifikasi kompetitor itu sendiri. Dari hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan maka didapatkan hasil untuk jumlah responden yang menjawab:

1. Bagian A

Pada kuesioner konsumen bagian A ini berisikan mengenai identitas dari responden konsumen, yang bertujuan untuk mengetahui secara singkat data pribadi konsumen seperti, usia konsumen, jenis kelamin, pekerjaan yang dimiliki, rasa dari keripik apel yang disukai, kisaran harga yang diharapkan dari produk keripik apel, informasi mengenai produk dan dimana biasanya konsumen membeli keripik apel.

Tabel 4.3

Rekap Konsumen Yang Menjawab Bagian A

No	Pertanyaan		Jumlah (responden)	%
1.	Jenis kelamin	Laki-laki	30	50%

No	Pertanyaan		Jumlah (responden)	%
		Perempuan	30	50%
2.	Umur	16-19 tahun	6	10%
		20-30 tahun	11	19%
		31-40 tahun	23	38%
		41-50 tahun	20	33%
3.	Pekerjaan	PNS/BUMN	15	25%
		Karyawan Swasta	23	38%
		Ibu Rumah Tangga	9	15%
		Lain-lain	13	22%
4.	Suka keripik apel	Ya	49	82%
		Tidak	11	18%
5.	Rasa keripik apel	Manis	49	82%
		Agak asam	3	5%
		Lain-lain	8	13%
6.	Kisaran harga	Rp 10.000-15.000	15	25%
		Rp 15.000-20.000	41	68%
		> Rp 20.000	4	7%
7.	Sumber informasi	Media cetak	1	2%
	Produk	Event tertentu	4	7%
		Media online	11	18%
		Outlet	27	45%
		Teman	17	28%
		Lain-lain	0	0
8.	Pertimbangan saat Membeli	Harga	21	35%
		Kemasan produk	11	18%
		Rasa	14	23%
		Lokasi penjualan	8	13%
		Merek	6	10%
9.	Tempat membeli keripik apel	Outlet resmi	10	17%
		Toko oleh-oleh	41	68%
		Lain-lain	9	15%

Sumber: Data diolah (2018)

Dengan melihat dari hasil penyebaran kuesioner no 1-3 pada Tabel 4.3 diharapkan sudah dapat mewakili golongan masyarakat yang mengkonsumsi atau menjadikan keripik apel sebagai camilan. Karakteristik responden dari ketiga hal diatas seharusnya menjadi perhatian yang lebih, karena dapat menjadi bahan pertimbangan dalam pengembangan segmentasi pasar dari keripik apel itu sendiri. Strategi dan bauran pemasaran hendaknya memperhatikan kebutuhan dan keinginan konsumen yang berada pada rentang usia 31-40 tahun, hal ini dikarenakan berdasarkan hasil rekap kuesioner diketahui bahwa konsumen yang paling banyak membeli keripik apel adalah berprofesi sebagai karyawan swasta dengan persentase 38% dengan rentang usia 31-40 tahun sebesar 38% dan usia 41-50 tahun sebesar 33%, dengan perbandingan untuk masing-masing responden adalah 50% laki-laki dan 50% perempuan.

Dari total keseluruhan responden konsumen, sebanyak 82% menyukai keripik apel dan sisanya kurang menyukai keripik apel. Sebesar 82% responden menyukai keripik apel dengan rasa yang manis, sebesar 5% menyukai cita rasa keripik apel yang agak asam, dan sebesar 13% menyukai keripik apel dengan rasa yang lain yaitu dari hasil pengisian kuesioner rasa lain dari inovasi keripik apel yang disukai adalah keripik apel rasa coklat. Sedangkan untuk kisaran harga yang diinginkan oleh konsumen adalah berkisar Rp. 10.000- Rp 15.000 dengan persentase sebesar 25%, untuk kisaran harga Rp 15.000-Rp 20.000 sebesar 68%, dan sebanyak 7% memilih harga diatas Rp 20.000. Hal ini menunjukkan bahwa konsumen tetap menginginkan harga yang murah akan tetapi tidak terlalu sensitif terhadap perubahan harga yang terlalu berbeda.

Dilihat dari pertanyaan nomer tujuh dapat diketahui bahwa sebesar 45% responden konsumen mengetahui informasi mengenai produk keripik apel melalui outlet/pusat oleh-oleh yang mereka kunjungi, selain itu sebesar 28% mengetahui produk keripik apel dari teman atau saudara yang pernah membeli sebelumnya. Media *online* seperti *instagram*, *facebook*, dan medsos yang lain juga memberikan pengaruh dalam memberikan informasi produk kepada konsumen dengan persentase sebesar 18%, dan selebihnya konsumen mengetahui atau mengenal produk keripik apel dari *event* tertentu yang diikuti atau diselenggarakan oleh produsen itu sendiri dengan persentase sebesar 7%.

Dalam membeli produk keripik apel, sebanyak 35% responden konsumen memperitmbangkan harga dari keripik apel itu sendiri, tidak itu saja konsumen juga mempertimbangkan dari segi rasa dan kemasan produk dengan persentase masing-masing sebesar 23% dan 18%. Selain itu hal yang dijadikan bahan pertimbangan oleh konsumen dalam membeli keripik apel adalah lokasi penjualan sebesar 13% dan merek dari keripik apel sebesar 10%. Dan sebanyak 68% konsumen menyatakan bahwa mereka sering membeli keripik apel di toko oleh-oleh yang ada, selain itu sebesar 17% konsumen langsung membeli ke outlet resmi yang dimiliki oleh produsen keripik apel, serta sebesar 15% responden konsumen menyatakan bahwa mereka juga membeli keripik apel secara *online* yang juga digunakan sebagian besar produsen untuk memasarkan produknya.

2. Bagian B

Pada kuesioner konsumen bagian B ini berisikan pernyataan yang digunakan untuk membandingkan produk keripik apel dari CV. Kajeye Food Malang dengan produk keripik apel dari kompetitor. Pada bagian B ini menggunakan skala *likert* 1 – 4 yang

jenis pernyataannya dapat dilihat pada Lampiran 3. Tabel 4.4 dibawah ini menunjukkan rekap hasil penyebaran kuesioner konsumen keripik apel dari ketiga produsen.

Tabel 4.4
Rekapitulasi Tanggapan Responden Konsumen

Pernyataan	SoKressh				Kane-Kane				Applelicious			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Segi harga dengan berat produk		8	41	11		11	39	10		15	35	10
Segi harga dengan volume produk		10	39	11		10	41	9		14	36	10
Kemasan dalam menjaga kerenyahan			43	17			44	16			46	14
Kemintaan masyarakat			48	12			46	14			48	12
Rasa dan bentuk keripik apel			51	9			50	10			53	7
Awareness masyarakat			49	11			47	13			46	14
Jangkauan distribusi produk			45	15			47	13			48	12
Tingkat pasokan produk di toko-toko		14	46			16	44			18	42	
Posisi perusahaan terhadap konsumen		24	36			9	41	10		16	40	4
Posisi strategis dari outlet kemitraan			41	19			44	16			45	15
Keikutsertaan dalam kegiatan bazar atau pameran		20	40			21	39			24	36	
Kemudahan menjumpai produk di pasaran			35	25			41	19			44	16
Penggunaan papan merek atau pamflet di toko		23	37			10	40	10		19	41	
Penggunaan media sosial untuk pemasaran produk			43	17			45	15			46	14

Sumber: Data diolah (2018)

4.4 Analisis *Five Forces* Porter

Dalam menentukan strategi yang sesuai diperlukan sebuah analisis untuk mendapatkan gambaran dan bukti-bukti dari hasil analisa tersebut, bukti-bukti yang dimaksud adalah dapat berupa data ataupun dari berbagai sumber yang telah tervalidasi, prediksi, atau asumsi. Oleh karena itu pada sub bab ini akan dilakukan analisis lingkungan eksternal industri dengan menggunakan analisa 5 *forces* Porter yang sudah dijelaskan pada bab sebelumnya.

4.4.1 Identifikasi Pemain dalam Industri

Setelah dijelaskan pada bab 2 tentang strategi 5 *forces* Porter, perlu untuk melakukan identifikasi terkait dengan pemain yang ada di dalam industri. Oleh karena itu pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai beberapa pemain yang bermain atau mungkin masuk

dalam industri keripik buah khususnya adalah keripik apel. Berikut ini merupakan gambaran dan penjelasan dari pemain yang ada di dalam industri keripik apel.

1. Pendatang baru didefinisikan sebagai pemain baru yang akan hadir dalam persaingan antar sesama industri.
2. Pembeli dalam industri ini adalah para calon mitra atau mitra yang sudah lama menjalin kerjasama dengan produsen. Selain itu pembeli yang bermain dalam industri ini yang jelas adalah konsumen yang secara langsung membeli produk keripik apel dari produsen maupun melalui outlet yang menjalin kemitraan dengan produsen.
3. Penjual/*Supplier* dalam industri ini adalah petani buah apel yang ada di daerah Malang maupun luar Malang yang menjadi pemasok bahan dasar dalam membuat keripik apel dan *supplier* bahan baku yang lain. Namun bisa juga terdapat tengkulak yang dapat bermain didalam industri yang juga berperan menjadi pemasok buah dari petani kepada produsen keripik apel.
4. Produk pengganti dalam industri keripik apel ini adalah produk-produk lain yang berbahan dasar buah apel ataupun bahan mentah lainnya yang apabila produk keripik apel tidak ada dipasaran, maka konsumen akan dapat beralih kepada produk pengganti tersebut.
5. Pesaing dalam industri dalam hal ini adalah perusahaan keripik buah khususnya apel yang sudah ada dipasaran dan sudah memiliki segmentasi pasar masing-masing.

4.4.2 Tahap Analisis

Pada sub bab ini akan dilakukan analisis terkait dengan lingkungan eksternal dari industri keripik apel dengan menggunakan *Porter's five forces model*. Analisis dilakukan terhadap beberapa parameter yang berhubungan dengan analisa Porter itu sendiri yang bertujuan untuk memberikan gambaran terkait dengan kondisi eksternal industri. Untuk memudahkan dalam melakukan analisis eksternal digunakan prinsip kategorisasi rata-rata skor tanggapan dari responden yang diambil dari Arikunto (2008). Dari jawaban responden manajemen CV. Kajeye Food, kemudian disusun kriteria penilaian untuk masing-masing pernyataan berdasarkan persentase dengan langkah sebagai berikut.

1. Nilai kumulatif merupakan nilai dari setiap pernyataan yang merupakan jawaban dari setiap responden.
2. Persentase adalah nilai kumulatif dari item dibagi dengan nilai frekuensinya kemudian dikalikan dengan 100%.

3. Jumlah responden pada penelitian ini berjumlah 5 orang, dan nilai skala pengukuran terbesar adalah 5 sedangkan untuk skala terkecil adalah 1. Sehingga diperoleh jumlah kumulatif terbesar = $5 \times 5 = 25$. Jumlah dari kumulatif terkecil = $5 \times 1 = 5$. Adapun untuk persentase terkecil adalah $(5/25) \times 100\% = 20\%$, dengan nilai rentang = $100\% - 20\% = 80\%$. Jika dibagi dengan 5 kategori interval maka didapatkan persentase nilai interval sebesar 16%.

Tabel 4.5

Kategorisasi Rata-Rata Skor Tanggapan Responden

No	Interval	Kriteria Penilaian
1.	20% - 35,99%	Sangat Rendah
2.	36% - 51,99%	Rendah
3.	52% - 67,99%	Sedang
4.	68% - 83,99%	Tinggi
5.	84% - 100%	Sangat Tinggi

Sumber: Data diolah (2018)

Setelah menentukan interval kategorisasi untuk masing-masing pernyataan pada Tabel 4.5, maka akan dilakukan analisis terkait dengan lingkungan eksternal industri. Perhitungan total skor pada analisis Porter didapatkan dari perkalian jumlah jawaban responden dengan bobot skala likert, sedangkan untuk persentase jawaban responden diperoleh dari skor ideal dibagi dengan total skor. Berikut ini merupakan analisis 5 kekuatan bersaing industri menurut Porter pada industri keripik apel.

4.4.2.1 Analisis Kekuatan Menawar dari Pemasok

Kekuatan tawar menawar dari pemasok dapat mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, terutama jika jumlah pemasok yang ada didalam industri tersebut tidak terlalu banyak. Dengan sedikitnya jumlah pemasok yang ada didalam industri maka akan berdampak terhadap kekuatan tawar menawar yang tinggi dari pemasok. Daya tawar pemasok yang kuat memungkinkan pemasok untuk menjual bahan baku dengan harga yang tinggi. Tabel 4.6 merupakan analisis kekuatan menawar dari pemasok berdasarkan hasil kuesioner.

Tabel 4.6

Hasil Analisis Kekuatan Menawar Pemasok

No	Pernyataan	Jawaban Responden					Total Skor	Skor Ideal	%	Kategori
		1	2	3	4	5				
1.	Jumlah petani apel yang ada didalam industri keripik apel			2	3		18	25	72%	Tinggi
2.	Keberadaan tengkulak yang dapat menjadi perantara				2	3	23	25	92%	Sangat Tinggi

No	Pernyataan	Jawaban Responden					Total Skor	Skor Ideal	%	Kategori
		1	2	3	4	5				
	penjualan bahan baku dari petani ke produsen									
3.	Banyaknya bahan baku pengganti yang ditawarkan oleh pemasok			2	3		18	25	72%	Tinggi
4.	Jangkauan pasokan apel kepada produsek keripik apel yang ada di Malang atau luar Malang			1	3	1	18	25	72%	Tinggi
5.	Kemudahan pemasok dalam menentukan atau berganti produsen tanpa ada konsekuensi tertentu			2	3		18	25	72%	Tinggi
Rata-rata									76%	Tinggi

Sumber: Data diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 4.6 diatas dapat diketahui bahwa rata-rata persentase dari pencapaian total skor terhadap skor ideal adalah 76%, dengan membandingkan pada tabel kategorisasi skor tanggapan responden, maka dapat disimpulkan bahwa rata-rata total skor dari tanggapan responden adalah tinggi. Dengan semakin tinggi atau banyaknya jumlah petani apel yang ada didalam industri keripik apel, maka berdampak pada kekuatan tawar-menawar pemasok terhadap persaingan di dalam industri keripik apel. Meskipun jumlah petani apel atau pemasok bahan baku cukup banyak yang bermain di dalam industri tidak berarti kekuatan tawar-menawar dari pemasok rendah. Penjelasan yang terkait dengan analisis kekuatan tawar-menawar dari pemasok meliputi:

1. Daya tawar pemasok yang kuat memungkinkan pemasok untuk menjual bahan baku dengan harga yang tinggi. Dominasi pemasok sendiri meliputi jumlah pemasok yang ada di dalam industri keripik apel. Akan tetapi juga terdapat keberadaan tengkulak yang juga mengambil peran dalam industri, dengan adanya tengkulak ini tentu juga akan berdampak terhadap kekuatan dari tawar-menawar pemasok. Menurut Witrianto (2010) pedagang perantara merupakan orang yang menjadi pedagang pengumpul hasil pertanian dengan membelinya langsung kepada petani dan kemudian menjualnya, baik di daerah itu maupun di luar daerah dengan harga yang telah mereka tentukan dan terkadang jauh lebih tinggi daripada harga yang ditetapkan oleh petani.
2. Untuk industri keripik apel sendiri pemasok utama bahan baku buah apel yang mayoritas berasal dari Malang, Batu, dan Nongkojajar (Pasuruan). Tabel 4.7 merupakan beberapa komoditas buah yang dihasilkan oleh petani di Malang.

Tabel 4.7
Komoditas Buah yang Dihasilkan Petani di Malang

No	Komoditas	Varietas	Kecamatan	Rata-Rata Produksi (ton)
1.	Apel	Manalagi, Anna, dan Rome beauty	Poncokusumo	58.133,5
2.	Salak	Suwaru	Pegelaran	760
3.	Jeruk	Manis pacitan dan manis valencia	Dau	32.960,3

Sumber: Badan Pusat Statistik (2012)

3. Kepentingan produk yang dihasilkan atau ditawarkan oleh pemasok menjadi salah satu kekuatan dalam tawar-menawar dari pemasok itu sendiri. Apabila bahan baku pengganti yang dihasilkan oleh petani dalam industri tersebut banyak maka akan berdampak terhadap daya tawar dari pemasok. Di Malang saja terdapat beberapa petani buah yang tidak hanya menghasilkan apel melainkan beberapa varietas buah yang lainnya seperti salak, jeruk, dan nangka.
4. Pasar pemasok sangat penting dan dapat mempengaruhi kondisi industri tersebut. Selain pasar dari pemasok itu sendiri, jangkauan dari pasokan bahan baku yang dilakukan oleh pemasok juga dapat berpengaruh terhadap kondisi industri tersebut. Pemasok di Malang maupun luar berani memasok bahan baku sampai ke luar daerah.
5. Keberadaan pemasok yang cukup banyak membuat baik perusahaan maupun pemasok dapat dengan mudah menentukan transaksi satu sama lain. Menurut (Mujiyanto) salah satu petani apel di Kecamatan Poncokusumo, Malang dalam menjalin kerjasama dengan pihak produsen keripik apel pihaknya hanya terikat dengan rasa saling percaya satu sama lain dan tidak ada kontrak lainnya kecuali nota pembelian. Dengan adanya kondisi transaksi seperti itu menjadikan kekuatan tawar-manawar dari pemasok secara tidak langsung menurun. Menurut Steele dan Court (1996) dengan tidak adanya kontrak pembelian yang jelas maka baik perusahaan maupun pemasok harus menjalin kerjasama jangka panjang, dengan demikian akan menguntungkan bagi perusahaan untuk mendapatkan banyak kemaslahatan dalam segi harga, keamanan pasokan, perlakuan istimewa, dan hal yang lainnya. Namun juga tidak menutup kemungkinan bagi pemasok untuk dengan leluasa membatalkan kesepakatan untuk bekerjasama dengan perusahaan lain yang berani menawar dengan harga yang lebih tinggi.

4.4.2.2 Analisis Persaingan antar Pesaing di dalam Industri

Persaingan konvensional terjadi dimana setiap perusahaan selalu berusaha keras untuk merebut pangsa pasar dari perusahaan yang lain. Konsumen menjadi salah satu obyek persaingan dari perusahaan sejenis yang sudah ada dan bermain di pasar. Perusahaan yang

dapat menarik minat konsumen secara lebih baik akan dapat memenangkan persaingan ini. Untuk dapat menarik minat dari konsumen ini berbagai cara dilakukan oleh tiap perusahaan, mulai dari memberikan fasilitas khusus, pemberian harga yang murah atau diskon, dan cara-cara yang lain. Persaingan industri berarti intensitas kompetisi diantar pesaing yang sudah ada dipasar. Intensitas persaingan ini tergantung pada jumlah pesaing yang ada dan kapabilitas atau kemampuan masing-masing industri tersebut. Tabel 4.8 merupakan analisis respon tanggapan responden terkait dengan analisis terhadap persaingan antar perusahaan yang sejenis atau sudah ada sebelumnya.

Tabel 4.8
Hasil Analisis Persaingan antar Industri

No	Pernyataan	Jawaban Responden					Total skor	Skor ideal	%	Kategori
		1	2	3	4	5				
1.	Jumlah persaingan perusahaan dengan produk yang sejenis			3	2		22	25	88%	Sangat tinggi
2.	Tingkat pertumbuhan dari industri keripik apel			2	3		18	25	72%	Tinggi
3.	Diferensiasi produk yang ditawarkan oleh perusahaan lain		1	4			14	25	56%	Sedang
4.	Tingkat persaingan mutu dan harga diantara perusahaan keripik apel			1	3	1	20	25	80%	Tinggi
Rata-rata									74%	Tinggi

Sumber: Data diolah (2018)

Berdasarkan dari Tabel 4.8 dapat dilihat bahwa dari tanggapan 5 responden terhadap 4 pernyataan terkait dengan persaingan antar industri yang ada didapatkan hasil persentase rata-rata total skor terhadap skor ideal adalah sebesar 74% yang apabila dibandingkan dengan tabel kategorisasi, maka dapat disimpulkan bahwa ancaman persaingan antar perusahaan yang sudah ada adalah tinggi. Berikut ini merupakan beberapa penjelasan terkait dengan informasi-informasi yang mendukung pernyataan dari kuesioner mengenai analisis persaingan antar pesaing di dalam industri.

1. Jumlah pesaing yang sama-sama bermain dalam industri keripik buah, khususnya keripik apel memang cukup banyak. Minat masyarakat yang cukup tinggi terhadap keripik buah dan kemudahan dalam mendapatkan bahan baku utama menjadi salah satu faktor meningkatnya jumlah produsen keripik buah yang ada di Malang. Pada Tabel 4.9 merupakan beberapa merek produsen keripik apel yang ada di Malang.

Tabel 4.9
Merk Keripik Apel di Pasaran

No	Merek	Perusahaan
1.	SoKressh	CV. Kajeye Food Malang
2.	Kane-kane	CV. Kanefood
3.	Applelicious	Malang Kuliner Applelicious
4.	Kayavit	CV. Kayavit
5.	Panji Food	CV. Panji Food
6.	Arema	Aneka keripik Malang

Sumber: Diolah dari berbagai sumber (2018)

Selain produsen dengan merek dagang yang terdapat pada Tabel 4.9 masih terdapat beberapa produsen keripik apel yang berada di Malang dan sekitarnya seperti CV. Bagus Agriseta dengan merek keripik apel Bagus yang berada di Batu. Pesaing terdekat bagi CV. Kajeye Food Malang yang juga digunakan sebagai pembanding adalah CV. Kanefood dan Malang Kuliner Applelicious. Penentuan kedua kompetitor ini berdasarkan dari indentifikasi produk yang ditawarkan serta *competitive advantage* yang cukup bersaing satu sama lain di dalam industri.

2. Persaingan antar perusahaan yang ada dapat dikatakan tinggi apabila dalam industri terdapat banyak pemain dengan produk sejenis, selain itu tingkat pertumbuhan industri itu sendiri juga akan mendorong adanya persaingan antar perusahaan. Industri keripik apel dan keripik buah lainnya sendiri merupakan industri makanan ringan yang saat ini sedang mengalami pertumbuhan. Berdasarkan data Diskoperindag Kota Malang seperti yang sudah dijelaskan pada Bab 1 bahwa industri keripik buah sendiri mengalami pertumbuhan sebesar 2,5% selama tahun 2016-2017.
3. Adanya persaingan di dalam industri yang ketat mendorong masing-masing perusahaan untuk melakukan kegiatan inovasi terhadap produknya dan meningkatkan minat dari konsumen. CV. Kajeye Food Malang sebagai salah satu perusahaan yang bergerak dalam industri keripik buah pada awalnya hanya memproduksi keripik apel sebagai produk utamanya karena melihat potensi Malang sebagai penghasil buah apel. Akan tetapi seiring dengan perkembangan teknologi dan jaman CV. Kajeye Food Malang melakukan inovasi-inovasi terhadap produknya seperti memproduksi keripik nangka, salak, rambutan, tempe, manisan buah, dan berbagai keripik lainnya. Langkah yang dilakukan oleh CV. Kajeye Food ini juga direspon oleh pesaing-pesaing terdekat seperti Kanefood yang juga banyak melakukan inovasi pada produknya dengan tidak hanya memproduksi keripik buah, melainkan juga memproduksi olahan keripik lainnya. Namun tidak semua pesaing melakukan hal yang sama, banyak pesaing yang

hanya fokus terhadap olahan keripik buah tanpa melakukan inovasi untuk olahan camilan lainnya.

4. Persaingan konvensional terjadi dimana setiap perusahaan selalu berusaha keras untuk merebut pangsa pasar dari perusahaan yang lain. Konsumen menjadi salah satu obyek persaingan dari perusahaan sejenis yang sudah ada dan bermain di pasar. Perusahaan yang dapat menarik minat konsumen secara lebih akan dapat memenangkan persaingan ini. Untuk dapat menarik minat dari konsumen ini berbagai cara dilakukan oleh tiap perusahaan, mulai dari memberikan fasilitas khusus, pemberian harga yang murah atau diskon, dan cara-cara yang lain. Dengan semakin meningkatnya persaingan antar perusahaan dalam industri yang sama mendorong CV. Kajeye Food Malang untuk melakukan upaya yang positif dalam menarik minat konsumen. Menurut (Reyhan) selaku manajer pemasaran dari CV. Kajeye Food mengaku bahwa upaya-upaya seperti memberikan diskon pembelian kepada konsumen itu cukup penting untuk dilakukan, selain itu kualitas menjadi prioritas utama dari perusahaan dan sudah menjadi komitmen yang wajib untuk dicapai. Upaya untuk menjaga mutu dari produk salah satunya adalah dengan memilih bahan baku yang terbaik dan pengolahan yang terbaik pula. Untuk segi harga dari keripik apel yang dijual yaitu Rp 12.000,- untuk harga grosir dan Rp. 14.500,- untuk harga retail dengan volume produk lebih padat dibandingkan dengan pesaing yang lain. Sedangkan dari pihak pesaing utama, seperti Kanefood menjual produknya dengan harga Rp 17.500,- untuk kemasan dengan berat 80 gr, disisi lain pesaing yang lainnya yaitu Applelicious menjual produknya dengan harga Rp 18.000,- per kemasan 80 gr. Selain itu keduanya juga memfokuskan terhadap keunggulan dalam segi *design* kemasan yang lebih tebal dan berwarna agar lebih terlihat menarik. Untuk berat kemasan sendiri ketiga produsen ini sama-sama menggunakan kemasan yang bervariasi 80 gr-100 gr.

4.4.2.3 Analisis Ancaman Produk Pengganti

Produk pengganti secara fungsional memiliki manfaat yang serupa dengan produk utama (asli), namun mempunyai kualitas produk dan harga yang lebih rendah. Umumnya, produk pengganti disenangi oleh orang yang berpenghasilan menengah kebawah, tetapi ingin mendapatkan produk dengan kualitas yang sama dengan produk utama. Tabel 4.10 merupakan hasil analisis terhadap tanggapan responden mengenai ancaman yang mungkin muncul dari produk pengganti.

Tabel 4.10
Hasil Analisis Ancaman Produk Pengganti

No	Pernyataan	Jawaban Responden					Total skor	Skor ideal	%	Kategori
		1	2	3	4	5				
1.	Ketersediaan produk pengganti didalam industri.		1	1	3		17	25	68%	Tinggi
2.	Banyaknya produsen produk pengganti yang berani bersaing dalam hal harga dan kualitas.			2	3		18	25	72%	Tinggi
3.	Kecenderungan minat konsumen terhadap produk pengganti yang ada.			3	2		17	25	68%	Sedang
Rata-rata									69,3%	Tinggi

Sumber: Data diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 4.10 dapat diketahui bahwa tanggapan 5 responden terhadap 3 pernyataan terkait dengan ancaman yang muncul dari produk pengganti didapatkan hasil persentase rata-rata total skor terhadap skor ideal adalah sebesar 69,3% yang apabila dibandingkan dengan tabel kategorisasi, maka dapat disimpulkan bahwa ancaman dari adanya produk pengganti adalah tinggi. Berikut ini merupakan beberapa penjelasan terkait dengan informasi-informasi yang mendukung pernyataan dari kuesioner mengenai analisis ancaman dari produk pengganti.

1. Semakin banyak perusahaan yang melakukan inovasi-inovasi terkait dengan produk baik yang berbahan baku sama maupun berbeda tentu akan berdampak terhadap perusahaan yang lain. Seperti perusahaan yang ada dalam industri keripik apel juga pasti akan mendapatkan tantangan dari perusahaan lain yang memunculkan produk pengganti. Produk pengganti keripik apel yang ada dipasaran saat ini adalah aneka camilan keripik lain seperti keripik singkong, keripik bayam, atau keripik tempe. Selain itu produk olahan lain yang berbahan dasar buah apel juga sudah banyak dijumpai di pasaran, seperti dodol apel, manisan apel, dan produk olahan lainnya.
2. Keberadaan produk pengganti keripik apel di dalam industri akan sangat berpengaruh terhadap produsen. Dipasaran sendiri sudah banyak dijumpai produk-produk pengganti yang berbahan dasar buah apel maupun jenis buah lainnya seperti nangka, mangga, salak. Selain produk olahan keripik buah, produk olahan lain seperti keripik tempe juga sudah banyak di jumpai di Kota Malang, khususnya di Kecamatan Sanan yang dikenal sebagai sentra produsen keripik tempe. Tidak hanya olahan keripik berbagai olahan seperti dodol, manisan, dan olahan lain yang berbahan dasar buah apel juga dapat mempengaruhi minat konsumen terhadap keripik apel itu sendiri. Produsen-

produsen produk tersebut juga berani memberikan harga yang cukup bersaing dengan harga yang diberikan oleh produsen keripik apel tentunya segmentasi pasar yang hampir sama. Seperti produk keripik tempe yang dijual dengan harga mulai dari Rp. 5.000,- sampai Rp. 20.000,- dengan berat yang bervariasi. Sedangkan untuk harga keripik apel sendiri dipasaran rata-rata berkisar antara Rp. 12.500,- sampai Rp. 20.000,- untuk berat 80-100 gr. Dari segi kemasan juga produk keripik tempe berani melakukan inovasi terkait dengan bentuk dan *design* kemasan, ada cara menata produknya dalam *packaging* secara vertikal maupun horizontal.

3. Dengan kemungkinan adanya ancaman yang ditimbulkan oleh keberadaan produk pengganti yang ada di dalam industri keripik buah khususnya keripik apel akan dapat mempengaruhi minat dari konsumen. Berdasarkan hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan dapat diketahui bahwa minat konsumen terhadap produk pengganti sedang. Menurut (Reyhan) selaku manajer pemasaran dari CV. Kajeye Food minat konsumen terhadap keripik apel tentunya akan terpengaruh dengan adanya produk pengganti ini dipasaran, namun dari pihak produsen keripik apel sendiri akan melakukan inovasi-inovasi untuk menanggapi hal tersebut. Selain itu, pihak produsen keripik apel juga telah memiliki konsumen tetap yang membeli produk keripik apel. Konsumen tetap ini adalah *outlet* atau toko yang menjalin kemitraan dengan produsen keripik apel.

4.4.2.4 Analisis Ancaman Pendetang Baru

Pendetang baru yang dimaksud disini adalah perusahaan yang memasuki industri, dengan membawa kapasitas baru dan ingin memperoleh pangsa pasar yang baik dan keuntungan. Masuknya pesaing baru ke dalam pasar juga akan melemahkan kekuatan dari perusahaan yang sudah lama berada dalam industri sebelumnya. Namun ancaman dari pendatang baru ini tergantung pada hambatan untuk masuk (*entry barriers*) atau keluar (*exit barrier*) dari industri yang bersangkutan. Tabel 4.11 merupakan hasil tanggapan responden dan analisis terkait dengan ancaman dari pendatang baru.

Tabel 4.11
Hasil Analisis Ancaman Pendetang Baru

No	Pernyataan	Jawaban Responden					Total skor	Skor ideal	%	Kategori
		1	2	3	4	5				
1.	Kebutuhan dana atau modal untuk masuk ke dalam industri keripik apel			4	1		16	25	64%	Sedang
2.	Loyalitas konsumen terhadap produk dari suatu produsen			4	1		16	25	64%	Sedang
3.	Kemudahan akses terhadap				2	3	23	25	92%	Sangat

No	Pernyataan	Jawaban Responden					Total skor	Skor ideal	%	Kategori
		1	2	3	4	5				
	bahan mentah									tinggi
4.	Kemudahan saluran distribusi produk keripik apel				2	3	23	25	92%	Sangat tinggi
5.	Tingkat kemudahan perizinan yang diberikan pemerintah			2	3		18	25	72%	Tinggi
6.	Penggunaan teknologi dalam kegiatan operasional				4	1	21	25	84%	Sangat tinggi
Rata-rata									78%	Tinggi

Sumber: Data diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 4.11 dapat diketahui bahwa tanggapan 5 responden terhadap 6 pernyataan terkait dengan ancaman yang muncul dari pendatang baru didapatkan hasil persentase rata-rata total skor terhadap skor ideal adalah sebesar 78% yang apabila dibandingkan dengan tabel kategorisasi, maka dapat disimpulkan bahwa ancaman yang muncul dari pendatang baru adalah tinggi. Ancaman dari pendatang baru yang tinggi ini dikarenakan ancaman-ancaman bagi pendatang baru itu sendiri untuk keluar masuk ke dalam industri rendah, sehingga pendatang baru dapat menjadi ancaman yang cukup serius bagi produsen keripik yang sudah dulu ada di dalam industri. Berikut ini merupakan beberapa penjelasan terkait dengan informasi-informasi yang mendukung pernyataan dari kuesioner mengenai analisis ancaman bagi pendatang baru.

1. Modal yang dibutuhkan bagi pendatang baru untuk memasuki industri keripik apel dan keripik buah sedang. Hal ini dikatakan sedang karena biasanya untuk pemain baru yang akan memulai bisnis di bidang keripik buah membutuhkan modal yang tidak terlalu besar. Seperti hasil diskusi yang dilakukan dengan *owner* dari CV. Kajeye Food Malang, menurut (Bapak Kristiawan) modal yang dibutuhkan dalam membuka usaha keripik apel dan olahan keripik buah yang lain tidak terlalu besar, beliau mulai membuka bisnis ini dengan modal 5 juta pada tahun 2001. Namun semakin dengan berkembangnya bisnis yang dijalankan perlu adanya pengembangan terkait dengan mesin maupun hal-hal lain yang dapat mendukung kegiatan operasional dari perusahaan. Oleh karena itu pada tahun 2008 perusahaan menjalin kerjasama dengan bank untuk mendapatkan pinjaman modal bergulir sebesar 450 juta yang digunakan untuk membeli onderdil demi memodifikasi mesin produksi. Berdasarkan hasil diskusi tersebut dapat diketahui bahwa modal yang dibutuhkan bagi pendatang baru dalam memasuki industri tidak terlalu besar, mengingat kemudahan yang diberikan oleh koperasi maupun bank dalam memberikan pinjaman bergulir untuk keperluan modal usaha.

2. Loyalitas konsumen keripik apel terhadap produsen sedang, hal ini dikarenakan konsumen bebas untuk menentukan produsen yang mereka pilih sesuai dengan keinginan dan preferensi lain seperti kualitas maupun harga yang ditawarkan oleh produsen. Selain itu dengan cukup banyaknya produsen keripik apel yang ada di dalam industri juga akan mendorong konsumen untuk lebih selektif dalam melakukan kerjasama maupun pembelian. Dengan tingkat loyalitas konsumen yang tidak terlalu tinggi tentunya akan memberikan peluang bagi pendatang baru yang tinggi untuk masuk ke dalam industri dan berusaha menarik minat dari konsumen produsen lama.
3. Kemudahan akses bagi pendatang baru terhadap bahan baku maupun dalam menemukan *supplier* cukup mudah. Dengan banyaknya petani apel yang berada di Malang Raya maupun yang berada di luar daerah memudahkan bagi pendatang baru yang ingin memasuki industri keripik apel. Tidak terdapat peraturan yang terlalu membatasi bagi produsen untuk menjangkau bahan baku.
4. Menurut Kotler (2010) mengemukakan tentang saluran pemasaran yaitu untuk menyalurkan produk dari perusahaan dapat memilih cara penyaluran barang atau jasa baik secara langsung maupun tidak langsung mengharuskan perusahaan untuk menjual produknya kepada konsumen akhir (misalnya dengan cara mengirim tenaga penjual atau membuka toko untuk menjual produk dari perusahaannya). Sedangkan penyaluran secara tidak langsung menghendaki adanya perantara yaitu para pedagang besar, agen, atau pengecer. Kemudahan untuk melakukan distribusi produk keripik apel kepada konsumen pun cukup mudah. Mayoritas pemain lama maupun pendatang baru yang akan memasuki industri keripik buah juga menggunakan pola distribusi yang hampir sama. Berikut ini merupakan saluran distribusi yang digunakan oleh produsen keripik apel.

- a. Saluran distribusi langsung (produsen–konsumen)

Proses distribusi seperti ini termasuk kedalam tingkatan *zero level channel* yang berarti bahwa penjual atau produsen tidak menggunakan jasa pihak ketiga dalam aktivitas pemasaran produknya. Cara pendistribusian produk seperti ini dilakukan produsen untuk memudahkan dalam menjangkau konsumen yang ingin secara langsung membeli produk ke *oulet* resmi produsen. Dalam prosesnya konsumen yang biasa membeli langsung produk ke toko adalah masyarakat yang memang bertempat tinggal di sekitar produsen. Selain lebih cepat dan mudah dengan menggunakan cara pendistribusian seperti ini memungkinkan minimasi biaya pengiriman atau biasa jasa perantara.

- b. Saluran distribusi menggunakan satu perantara (produsen – pedagang – konsumen)

Pada tipe distribusi produk seperti ini, produsen bekerjasama dengan pihak ketiga yaitu jasa ekspedisi atau toko kemitraan dari produsen. Dengan adanya perantara penjualan produk keripik apel ini, produsen mengharapkan konsumen yang berada jauh dari toko resmi dapat tetap mendapatkan produk dengan mudah. Biasanya toko kemitraan membeli produk keripik apel dari produsen dalam jumlah yang cukup banyak yang kemudian nantinya akan dijual lagi kepada konsumen. Pada sistem seperti ini biasanya harga yang ditetapkan oleh produsen dan *retailer* sedikit berbeda.

5. Pemerintah juga memberikan kemudahan dalam memasuki industri bagi pendatang baru, namun pemerintah tidak ikut campur dalam pembentukan harga dipasaran. Pembentukan harga di dalam industri keripik buah murni terjadi karena tawar-menawar dari pihak produsen maupun konsumen, pemerintah hanya memberikan kemudahan dalam bentuk perizinan membuka usaha dan fasilitas apabila dibutuhkan. Perizinan tentang usaha industri itu sendiri juga telah diatur dalam Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 107 Tahun 2015 Tentang Izin Usaha Industri.
6. Teknologi yang digunakan oleh produsen keripik apel cukup tinggi, hal ini dimaksudkan untuk memudahkan dalam proses produksi maupun proses operasional. Alat atau permesinan yang sering dan bahkan hampir pengusaha keripik apel dan keripik yang lain menggunakannya adalah alat penggoreng hampa (*vacum frying*). Mesin ini sering digunakan karena dianggap sangat efisien dalam proses penggorengan keripik apel. Hal ini dikarenakan mesin *vacum frying* dilengkapi dengan pompa tabung penggoreng, kondensor yang dilengkapi dengan pendingin, unit pemanas, dan pengendali operasi. Tidak hanya menggunakan mesin *vacum frying* saja, pengusaha juga menggunakan mesin *press* untuk keperluan *packaging*, mesin pendingin untuk bahan baku yang siap untuk digoreng, dan beberapa peralatan produksi lainnya. Tidak hanya penggunaan peralatan dalam produksi saja, namun penggunaan teknologi juga diterapkan untuk keperluan *marketing* produk. Dengan kata lain, seiring dengan perkembangan jaman dan kompetitor yang ada di dalam industri, maka akan mempengaruhi perusahaan untuk melakukan pengembangan baik terkait dengan manajemen maupun teknologi yang digunakan. Maka dari itu, dengan cukup banyaknya penggunaan teknologi dalam kegiatan produksi dan kegiatan

operasional akan menjadi salah satu hambatan bagi pendatang baru untuk masuk ke dalam industri.

4.4.2.5 Analisis Kekuatan Menawar Konsumen

Pembeli atau konsumen selalu ingin berusaha mendapatkan produk dengan kualitas yang baik dan harga yang relatif lebih murah. Perilaku konsumen semacam ini berlaku secara *universal* dan memainkan peran yang cukup menentukan bagi produsen atau perusahaan. Jika harga suatu produk dinilai jauh lebih tinggi dari kualitasnya (harga tidak mencerminkan kualitas yang sepatutnya), maka konsumen tidak akan membeli dari perusahaan kita. Kekuatan tawar pihak pembeli berarti seberapa besar kekuatan kontrol yang dimiliki oleh pihak pembeli untuk menekan harga produk sehingga menjadi lebih murah. Tabel 4.12 merupakan tanggapan responden terhadap analisis yang dilakukan terkait dengan kekuatan tawar – menawar dari konsumen.

Tabel 4.12
Hasil Analisis Kekuatan Menawar dari Konsumen

No	Pernyataan	Jawaban Responden					Total skor	Skor ideal	%	Kategori
		1	2	3	4	5				
1.	Konsentrasi konsumen yang ada di dalam industri keripik apel		1	3	1		15	25	60%	Sedang
2.	Kemudahan konsumen dalam mendapatkan produk keripik apel				3	2	22	25	88%	Sangat tinggi
3.	Sensitifitas konsumen terhadap perubahan harga yang terjadi			2	3		18	25	72%	Tinggi
4.	Prioritas konsumen terhadap kualitas produk daripada harga yang ditawarkan			2	3		18	25	72%	Tinggi
5.	Kemudahan konsumen untuk berganti produsen tanpa ada konsekuensi tertentu			2	3		18	25	72%	Tinggi
Rata-rata									73,6%	Tinggi

Sumber: Data diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat diketahui bahwa tanggapan 5 responden terhadap 5 pernyataan terkait dengan kekuatan tawar - menawar dari konsumen didapatkan hasil persentase rata-rata total skor terhadap skor ideal adalah sebesar 73,6% yang apabila dibandingkan dengan tabel kategorisasi, maka dapat disimpulkan bahwa kekuatan tawar – menawar dari pihak konsumen adalah tinggi. Berikut ini merupakan beberapa penjelasan terkait dengan informasi-informasi yang mendukung pernyataan dari kuesioner mengenai analisis kekuatan tawar-menawar dari konsumen.

1. Konsentrasi dari pembeli keripik apel di dalam industri cukup besar, konsumen keripik apel yang ada di dalam industri adalah konsumen langsung maupun konsumen tidak langsung. Konsumen langsung merupakan konsumen yang membeli produk keripik apel langsung untuk dikonsumsi sebagai camilan, sedangkan konsumen tidak langsung adalah konsumen yang membeli produk keripik apel dari produsen untuk dijual kembali. Berikut ini merupakan beberapa konsumen tidak langsung yang menjalin kemitraan dengan salah satu produsen keripik apel yaitu CV. Kajeye Food Malang.

Tabel 4.13

Outlet Kemitraan CV. Kajeye Food

No	Daerah	Nama Outlet
1.	Malang	a. SoKressh <i>official store</i> b. PKK Corner c. De Konco 1 dan 2
2.	Turen	a. Kantin Masjid Tiban b. Saribuana Market c. UD. Satunggal
3.	Batu	a. Harum Manis 1 dan 2 b. Dua Semut c. Jatim Park 1 d. Anggrek e. <i>Snack Center</i> f. <i>Gizi Food</i> g. KUD Nandhi Murni
4.	Malang Sanan	a. Rohani b. Intan c. Enik d. Sanan Jaya e. Dermaga f. Wisata Rasa g. Andhika h. Karina i. Rahayu
5.	Bululawang	a. Kedai Nonik
6.	Lawang	b. Toko Alami

Sumber: CV. Kajeye Food Malang (2018)

Berdasarkan Tabel 4.13 dapat diketahui bahwa konsumen yang menjalin kemitraan dengan produsen di dalam industri keripik apel dan keripik buah cukup banyak. Di daerah Malang Kota terdapat 3 *outlet* termasuk *official store* dari CV. Kajeye Food, untuk daerah Turen terdapat 3 *outlet*, di Batu terdapat 7 *outlet*, dan di daerah Malang sampai sanan terdapat 9 *outlet* kemitraan yang menjual produk keripik apel dan olahan keripik lain dari CV. Kajeye Food. Sedangkan untuk daerah Bululawang dan Lawang masing-masing terdapat 1 *outlet* kemitraan.

2. Kemudahan konsumen dalam mendapatkan produk keripik apel cukup tinggi. Dengan keberadaan *outlet-outlet* yang menjalin kerjasama dengan produsen memudahkan

konsumen untuk menjangkau produk tanpa harus membeli langsung ke *outlet* resmi. Selain itu, penggunaan media sosial seperti *instagram*, *twitter*, dan *website* oleh produsen keripik apel agar menarik minat konsumen juga menjadi salah satu faktor yang mendukung kemudahan konsumen dalam mendapatkan produk keripik apel. Akan tetapi dengan kemudahan yang didapatkan oleh konsumen membuat produsen keripik apel yang berada di dalam industri akan berkompetisi untuk menarik minat konsumen. Sedangkan disisi lain, konsumen bebas menentukan pilihan mereka terhadap produk keripik apel tanpa harus terfokus terhadap merek salah satu produsen.

3. Sensitivitas konsumen terhadap perubahan harga yang terjadi di pasaran cukup tinggi. Konsumen akan mempertimbangkan segi harga apabila mayoritas produk dari konsumen memiliki kemiripan. Dengan tingkat sensitivitas konsumen yang cukup tinggi akan meningkatkan kekuatan menawar dari konsumen itu sendiri. Apabila kekuatan menawar konsumen tinggi dalam industri akan mempengaruhi terhadap keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan.
4. Meskipun pada industri keripik apel ini mayoritas konsumen sensitif terhadap perubahan harga yang terjadi karena banyaknya produsen keripik apel dan kemudahan dalam mendapatkan produk. Namun terdapat juga konsumen yang memprioritaskan kualitas produk terlebih dahulu dibandingkan dengan harga. Menurut (Reyhan) selaku manajer pemasaran dari CV. Kajeye Food Malang mengungkapkan bahwa konsumen tetap mengingkan kualitas terhadap produk keripik apel yang dijual di pasaran. Konsumen mengingkan kesesuaian antara berat maupun volume dengan harga produk, selain itu *defect* seperti kemasan yang kurang bagus dan kondisi keripik apel yang tidak utuh juga akan menjadi keluhan konsumen terhadap produsen.
5. Kemudahan konsumen untuk berpindah produsen cukup tinggi, keberadaan konsumen di dalam industri yang cukup banyak membuat produsen harus pandai dan cekatan dalam melihat peluang menarik minat konsumen. Usaha dalam menarik minat konsumen dapat dilakukan dengan membuat produk unggulan maupun jaminan-jaminan tertentu yang diberikan kepada konsumen untuk meningkatkan loyalitas dari konsumen itu sendiri.

4.5 Analisis Struktur Pasar

Adapun analisis terkait bentuk atau struktur pasar dari suatu industri merupakan salah satu upaya bagi perusahaan maupun pelaku bisnis untuk mengetahui bagaimana kondisi terkait dengan pasar dimana bisnis yang dijalankan itu berada. Oleh karena itu, pada sub

ini akan dilakukan analisis bentuk atau struktur pasar dari industri keripik buah khususnya keripik apel. Dengan mengetahui struktur pasar dari industri diharapkan nantinya dapat merumuskan strategi yang sesuai dengan kondisi pasar itu sendiri.

4.5.1 Analisis Struktur Pasar Industri Keripik Apel

Pada sub ini akan dilakukan analisis bentuk atau struktur pasar dari industri keripik buah khususnya keripik apel berdasarkan dari hasil analisis menggunakan model bersaing Porter dan karakteristik pasar itu sendiri. Setelah dilakukan analisis satu persatu dari 5 model bersaing Porter yang mempengaruhi (industri keripik apel) berdasarkan penilaian dari pernyataan yang telah disusun, maka didapatkan hasil sebagai berikut.

1. Untuk ancaman dari pendatang baru didapatkan hasil yang tinggi, hasil tersebut memberikan kesimpulan bahwa ancaman pendatang baru untuk industri keripik apel akan cukup memberikan dampak bagi perusahaan lama yang lebih dulu ada di dalam industri tersebut. Ancaman pendatang baru tinggi dikarenakan hambatan-hambatan bagi pendatang baru yang akan memasuki industri tidak terlalu tinggi, kemudahan dalam akses ke pemasok, saluran distribusi, serta perizinan yang diberikan oleh pemerintah menjadi beberapa faktor yang memudahkan pendatang baru untuk keluar masuk pasar.
2. Untuk ancaman dari produk pengganti terhadap industri didapatkan hasil yang tinggi, dengan pengertian bahwa keberadaan produk pengganti akan mengancam industri dengan pengaruh ancaman yang besar, sehingga pemain dalam industri memerlukan strategi untuk menghadapi ancaman terutama ancaman terhadap produk pengganti seperti produk keripik yang lain serta produk olahan berbahan dasar apel lainnya seperti yang sudah dijelaskan pada analisis sebelumnya.
3. Untuk daya tawar dari konsumen (baik konsumen langsung maupun kemitraan) terhadap industri didapatkan hasil tinggi, dikarenakan adanya kaitan yang cukup erat antara keberadaan produk pengganti dengan daya tawar dari konsumen. Sehingga jika ada produk pengganti yang menawarkan harga yang lebih baik dan kualitas yang bersaing serta dapat meningkatkan pendapatan dari pembeli, pembeli akan mempunyai daya tawar yang tinggi.
4. Untuk daya tawar dari pemasok (petani apel) terhadap industri dinilai tinggi, hal ini dikarenakan pemasok memiliki kepentingan terhadap industri, yakni pemasok berperan sebagai pemain dalam industri. Dengan kata lain semakin tinggi daya tawar pemasok terhadap industri akan berpengaruh terhadap produsen keripik apel itu

sendiri, karena mereka tetap membutuhkan bahan baku produksi dari pemasok. Selain itu, jumlah pemasok yang cukup banyak dan dapat mempengaruhi kondisi pasar serta jangkauan pasokan dari *supplier* yang cukup tinggi juga mendorong kekuatan menawar dari pemasok cukup tinggi.

- Persaingan antar pesaing dalam industri didapatkan hasil yang tinggi, persaingan yang tinggi antar sesama pemain dalam industri dikarenakan jumlah produsen dari keripik apel yang cukup banyak dan erat hubungannya dengan kemudahan pendatang baru untuk memasuki pasar. Dengan tingginya persaingan antar perusahaan ini akan berdampak terhadap kompetisi dalam hal menarik minat dari konsumen.

Selanjutnya dari hasil analisis Porter dari industri keripik apel maka dilakukan proses pencocokan antara hasil yang didapat dengan karakteristik pasar itu sendiri. Dengan melihat karakteristik masing-masing struktur yang sudah dijelaskan pada Bab 2, maka dapat disimpulkan bahwa bentuk struktur pasar dari industri keripik apel adalah pasar monopolistik. Pada Tabel 4.14 merupakan beberapa penjelasan yang dapat mendukung masing-masing karakteristik struktur pasar monopolistik yang berdasarkan dari hasil analisis eksternal perusahaan menggunakan model bersaing dari Porter.

Tabel 4.14
Analisis Karakteristik Struktur Pasar Monopolistik

No	Karakteristik Pasar	Hasil Analisis Bersaing Porter
1.	Terdapat cukup banyak penjual dan pembeli	Konsentrasi penjual dan pembeli keripik buah khususnya keripik apel di dalam pasar cukup banyak dimana konsumen memiliki kekuatan menawar yang cukup tinggi dan cukup banyaknya produsen yang menjual produk sejenis.
2.	Sudah terdapat merek dagang produk dari produsen dipasaran	Masing – masing produsen baik yang sudah lama maupun pendatang baru sudah memiliki merek dagang pada produknya yang membedakan dengan pesaing lainnya. Sebagai contoh adalah keripik apel <i>SoKressh</i> , <i>Kane-kane</i> , dan <i>Applelicious</i> yang sudah memiliki merek dagang yang cukup dikenal masyarakat.
3.	Terdapat kebebasan dari perusahaan untuk keluar masuk pasar	Kekuatan menawar dari pemasok maupun konsumen di dalam industri keripik apel cukup tinggi, sehingga konsumen maupun pemasok dapat menentukan pilihan dan keluar masuk pasar dengan cukup mudah. Selain itu dengan tingginya dari ancaman pendatang baru membuat produsen baru dapat cukup mudah untuk masuk ke dalam pasar itu sendiri. Selain itu, pemerintah juga memberikan kemudahan dalam hal perizinan usaha.
4.	Dalam batas tertentu produsen dapat mempengaruhi harga	Produsen dapat memonopoli atas barang produknya sendiri karena cukup banyaknya pesaing yang berada di dalam pasar. Produsen dapat menetapkan harga diskon ataupun harga grosir dari produk keripik apel.
5.	Barang yang ada bersifat deferensiasi	Ancaman dari pendatang baru dan keberadaan barang pengganti di pasar yang cukup tinggi membuat produsen perlu melakukan beberapa inovasi termasuk melakukan diferensiasi terhadap

No	Karakteristik Pasar	Hasil Analisis Bersaing Porter
	produk	produknya untuk dapat bersaing dengan produsen yang lain.
6.	Produsen aktif dalam melakukan promosi/iklan	Keberadaan produsen dengan produk sejenis, barang pengganti, dan ancaman dari pendatang baru yang cukup tinggi membuat produsen melakukan upaya-upaya untuk memasarkan produk termasuk melalui promosi/iklan.

Sumber : Data diolah (2018)

Berdasarkan Tabel 4.14 selanjutnya dapat dilakukan proses analisis terkait dengan perumusan strategi yang sesuai dengan bentuk pasar dari industri keripik buah yang mengarah terhadap bentuk pasar monopolistik. Bentuk pasar monopolistik merupakan bentuk pasar yang terdapat banyak penjual dan pembeli dimana sangat mungkin untuk terjadinya persaingan yang ketat antar produsen, sehingga dengan melakukan proses analisis struktur pasar dari hasil analisis bersaing Porter dapat memberikan gambaran bagi perusahaan untuk menentukan strategi yang sesuai dan mungkin untuk dilakukan.

4.6 Analisis Bauran Pemasaran

Kegiatan pemasaran merupakan salah satu kegiatan yang dapat menentukan keberlangsungan sebuah perusahaan, hal ini dikarenakan dalam kegiatan pemasaran terdapat proses perusahaan dalam mengenalkan dan menyalurkan produknya kepada konsumen. Sistem pemasaran yang dilakukan oleh CV. Kajeye Food Malang adalah dengan cara menarik dan mengenalkan produk kepada konsumen serta tidak lupa mengutamakan kualitas dari produk yang ditawarkan. Unsur bauran pemasaran yang digunakan dalam penelitian ini adalah *product* (keripik apel), *price* (harga produk), *place* (jumlah tempat pemasaran dan distribusi), *promotion* (promosi produk ke konsumen). Berikut ini merupakan penjelasan beberapa elemen bauran pemasaran yang digunakan dalam penelitian ini dan sudah dilakukan oleh pihak CV. Kajeye Food Malang dalam pemasaran produk keripik apel.

1. *Product* (Produk)

Produk keripik apel dari CV. Kajeye Food Malang yang dikenal dengan merek SoKressh merupakan produk olahan keripik apel yang berbahan dasar apel manalagi yang didapatkan dari petani maupun pemasok buah apel yang ada di Malang maupun sekitar Malang. Keripik apel yang diproduksi oleh CV. Kajeye Food Malang memiliki rasa yang manis asam. Menurut manajer produksi bahwa konsumen lebih tertarik dengan rasa keripik apel yang manis asam. Produk keripik apel SoKressh memiliki masa kadaluarsa yang lumayan lama sehingga aman untuk dikonsumsi oleh

masyarakat semua kalangan. Aspek kemasan dapat sangat berpengaruh terhadap preferensi dari konsumen untuk membeli produk keripik apel, atribut-atribu atau fitur yang ada pada kemasan yang ditawarkan oleh produsen dapat menjadi pertimbangan bagi konsumen. Produk keripik apel SoKressh dikemas dengan kemasan berbahan dasar aluminium foil, sehingga lebih dapat menjaga kualitas dari kerenyahan produk. Selain itu kemasan yang *simple* dengan kapasitas 80-100 gr membuat produk lebih ringan dan mudah untuk dibawa kemana-mana. Pada kemasan keripik apel SoKressh juga mencantumkan nilai-nilai dan kandungan gizi serta beberapa sertifikasi dan *achievement* yang pernah diraih oleh CV. Kajeye Food Malang, hal ini dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan *awereness* dari konsumen terhadap *brand* SoKressh itu sendiri.

2. *Price* (Harga)

Penentuan harga produk menjadi salah satu elemen yang penting dalam mempengaruhi keputusan dari konsumen untuk membeli produk, hal tersebut tentunya melihat dari kebiasaan konsumen sebelum membeli produk selalu memperhitungkan harga yang ditawarkan oleh produsen terhadap harga yang tertera pada label harga produk. Oleh karena itu, untuk mempengaruhi keputusan pembelian dari konsumen, seringkali perusahaan memperhitungkan harga yang sesuai dengan kemampuan konsumen dan juga tidak merugikan perusahaan itu sendiri. Menurut Swasta (2004), dalam menentukan harga, perusahaan sudah seharusnya memiliki strategi untuk tetap bisa menguasai harga pasar. Penentuan harga ini sesuai dengan kebutuhan pengeluarannya dan biaya operasional. Penentuan harga seharusnya menjadi prioritas bagi perusahaan agar konsumen merasa puas dengan hasil produksinya yang disertai dengan harga yang berimbang. Begitu pula dengan CV. Kajeye Food Malang dalam menentukan harga jual dari produk keripik apel tidak jauh berbeda pada umumnya, yaitu dengan menjumlah semua keseluruhan biaya mulai dari biaya awal sampai dengan biaya operasional sehingga nantinya didapatkan HPP produk keripik apel. Saat ini harga jual produk keripik apel yang ditetapkan oleh CV. Kajeye Food Malang adalah berkisar pada Rp. 12.000,- untuk harga grosir dan Rp. 14.500,- untuk harga retail.

3. *Place* (Tempat pemasaran dan distribusi)

Produk keripik apel dari CV. Kajeye Food Malang dipasarkan baik di lokal Malang maupun luar Malang. Dalam proses pemasaran yang dilakukan di lokal Malang, produk ini banyak dipasarkan di Kecamatan Sanan, Malang Kota, dan juga Kota Batu. Tempat yang digunakan untuk memasarkan keripik apel ini adalah seperti outlet atau

tempat oleh-oleh yang ada di Malang, sehingga diharapkan konsumen dapat dengan mudah mengenal dan membeli produk keripik apel So Kressh ini. Sedangkan untuk pemasaran di luar Malang, produk keripik apel dipasarkan di kota-kota besar seperti Surabaya, Bali, Lombok, Jakarta, dan lain-lain. Pemilihan kota-kota besar di luar Malang untuk dijadikan tujuan pemasaran adalah sebagai langkah dalam menguasai pasar dan lebih mengenalkan produk kepada konsumen yang berada di luar daerah. Menurut Rachmawati (2011), pemilihan lokasi (tempat pemasaran) merupakan nilai investasi yang paling mahal, sebab lokasi dapat dikatakan menentukan ramai atau tidaknya pengunjung. Lokasi usaha yang berada di pinggir jalan atau berada di tempat yang strategis cukup menarik minat pengunjung sehingga dapat meningkatkan volume penjualan. Tidak hanya menentukan tempat pemasaran produk, akan tetapi perusahaan juga harus dapat memilih strategi distribusi yang sesuai agar produk dapat sampai ketangan konsumen yang dituju. CV. Kajeye Food Malang dalam melakukan pendistribusian keripik apel menggunakan dua cara yaitu:

a. Saluran distribusi langsung (produsen–konsumen)

Proses distribusi seperti ini termasuk kedalam tingkatan *zero level channel* yang berarti bahwa penjual atau produsen tidak menggunakan jasa pihak ketiga dalam aktivitas pemasaran produknya. Cara pendistribusian produk seperti ini dilakukan produsen untuk memudahkan dalam menjangkau konsumen yang ingin secara langsung membeli produk ke *oulet* resmi produsen. Dalam prosesnya konsumen yang biasa membeli langsung produk ke toko adalah masyarakat yang memang bertempat tinggal di sekitar produsen. Selain lebih cepat dan mudah dengan menggunakan cara pendistribusian seperti ini memungkinkan minimasi biaya pengiriman atau biasa jasa perantara.

b. Saluran distribusi menggunakan satu perantara (produsen–pedagang–konsumen)

Pada tipe distribusi produk seperti ini, produsen bekerjasama dengan pihak ketiga yaitu jasa ekspedisi atau toko kemitraan dari produsen. Dengan adanya perantara penjualan produk keripik apel ini, produsen mengharapakan konsumen yang berada jauh dari toko resmi dapat tetap mendapatkan produk dengan mudah. Biasanya toko kemitraan membeli produk keripik apel dari produsen dalam jumlah yang cukup banyak yang kemudian nantinya akan dijual lagi kepada konsumen. Pada sistem seperti ini biasanya harga yang ditetapkan oleh produsen dan *retailer* sedikit berbeda. Dalam mendistribusikan keripik apel ke pedagang, CV. Kajeye Food Malang biasanya menggunakan jasa ekspedisi (antar barang). Dengan

menggunakan jasa perantara ini sangat pasti juga berdampak kepada munculnya biaya distribusi, yang meliputi seperti biaya transportasi, biaya jasa ekspedisi, biaya telepon, dan biaya konsumsi tenaga kerja apabila CV. Kajeye Food tidak sedang menggunakan jasa ekspedisi untuk mendistribusikan produk.

4. *Promotion* (Promosi produk ke konsumen)

Cara perusahaan atau instansi dalam melakukan promosi produksinya berguna bagi kelancaran penjualan atau dikenalnya produk yang dipromosikan. Salah satu metode yang digunakan oleh CV. Kajeye Food Malang adalah dengan metode pemasaran tradisional. Proses ini dilakukan dengan model pengenalan produk terhadap konsumen melalui informasi perseorangan yang menyebar ke orang lain atau yang lebih dikenal dengan istilah promosi mulut ke mulut (*word to mouth*). Selain dengan menggunakan metode promosi secara tradisional, CV. Kajeye Food Malang juga menggunakan promosi dengan media sosial, mengisi kegiatan seminar, dan pameran. Upaya mempromosikan produk bertujuan untuk menumbuhkan ketertarikan minat dari konsumen untuk membeli produk, dengan adanya minat dari konsumen untuk membeli tentunya akan berdampak terhadap persentase penjualan dan keuntungan yang didapatkan oleh perusahaan. Promosi menjadi salah satu strategi atau cara yang cukup penting untuk dilakukan oleh suatu perusahaan dalam memasarkan produknya apalagi terdapat banyak pesaing yang berada didalam industri.

4.7 Analisis *Benchmarking*

Pada sub bab ini akan dilakukan analisis *benchmarking* produk keripik apel dari CV. Kajeye Food Malang dibandingkan dengan beberapa kompetitor yang juga bergerak dalam bidang yang sama, analisis *benchmarking* yang dilakukan adalah menggunakan *tools* manajemen strategi yaitu *Competitive Profile Matrix* (CPM). Penentuan dua kompetitor yang dijadikan pembanding ditentukan berdasarkan hasil diskusi dengan pihak internal perusahaan dan melihat dari keunggulan kompetitif dari ketiga produsen. Keunggulan kompetitif ini meliputi aspek infrastruktur, teknologi, produk, dan *resources* yang lainnya. Selain itu, lingkup pengamatan dilakukan hanya kepada produsen sejenis yang bergerak dalam industri keripik apel. Faktor-faktor penentu keberhasilan yang digunakan dalam analisis ini adalah berdasarkan analisis bauran pemasaran dari CV. Kajeye Food Malang yang sudah dilakukan sebelumnya. Dari hasil pengolahan data yang telah dilakukan sebelumnya, selanjutnya didapat bobot, *rating*, dan skor (didapatkan dari hasil perkalian antara bobot dengan *rating* dari setiap faktor). Sedangkan untuk *rating* didapat dari rata-

rata hasil jawaban responden pada kuesioner dengan skala likert. Contoh perhitungan *rating* untuk kesesuaian harga dengan berat bersih produk. Nilai *rating* didapat dari total jumlah jawaban 60 responden dibagi dengan jumlah responden. Adapun perhitungannya sebagai berikut.

$$\text{Rating} = \frac{(8 \text{ responden} \times 2) + (41 \text{ responden} \times 3) + (11 \text{ responden} \times 4)}{60} = 3,050$$

Nilai bobot sendiri didapatkan dari perhitungan menggunakan *pairwise comparison*. Langkah perhitungan tersebut yaitu dengan membandingkan setiap faktor dengan skor 1,3,5, dan 7. Selanjutnya normalisasi setiap kolom dari matrik perbandingan berpasangan dengan membagi setiap nilai pada kolom matrik dengan penjumlahan kolom matrik perbandingan berpasangan faktor yang bersesuaian. Setelah mendapatkan hasil dari pembagian tersebut, maka selanjutnya yaitu mencari nilai rata-rata dari penjumlahan setiap baris matrik faktor. Adapun hasil analisis *benchmarking* yang dilakukan secara detail sebagai berikut.

Tabel 4.15
Matrik CPM CV. Kajeye Food Malang

Faktor Penentu Keberhasilan (<i>critical success factors</i>)	Bobot	SoKressh		Kane-Kane		Appelicious	
		Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor
Segi harga dengan berat produk	0,150	3,050	0,458	2,983	0,447	2,917	0,438
Segi harga dengan volume produk	0,123	3,017	0,371	2,983	0,367	2,767	0,340
Kemasan dalam menjaga kerenyahan	0,120	3,283	0,394	3,267	0,392	3,117	0,374
Kemimpinan masyarakat	0,070	3,117	0,218	3,233	0,226	3,017	0,211
Rasa dan bentuk keripik apel	0,101	3,150	0,318	3,167	0,320	3,117	0,315
Awareness masyarakat	0,050	3,183	0,159	3,217	0,161	3,233	0,162
Jangkauan distribusi produk	0,037	3,250	0,120	3,217	0,119	3,200	0,118
Tingkat pasokan produk di toko-toko	0,072	2,767	0,199	2,733	0,197	2,700	0,194
Posisi perusahaan terhadap konsumen	0,032	2,600	0,083	3,017	0,097	2,417	0,077
Posisi strategis dari outlet kemitraan	0,031	3,317	0,103	3,267	0,101	3,250	0,101
Keikutsertaan dalam kegiatan bazar atau pameran produk	0,010	2,667	0,027	2,650	0,027	2,417	0,024
Kemudahan menjumpai produk dipasaran	0,102	3,167	0,323	3,315	0,338	3,267	0,333
Penggunaan papan merek atau pamflet di toko	0,030	2,617	0,079	3,000	0,090	2,683	0,080
Penggunaan media sosial untuk pemasaran produk	0,072	3,283	0,236	3,250	0,234	3,233	0,233
Total			3,088		3,116		3,001

Sumber: Data diolah (2018)

Berdasarkan hasil analisis *benchmarking* yang dilakukan menggunakan matrik CPM pada Tabel 4.15 dapat diketahui bahwa posisi dari CV. Kajeye Food Malang dengan merek keripik apel *SoKressh* masih berada dibawah keripik apel *Kane-Kane* dari CV. Kanefood yang memiliki total skor sebesar 3,116. Dari hasil analisis yang dilakukan keripik apel *SoKressh* mendapatkan total skor sebesar 3,088, dimana masih unggul bila dibandingkan dengan produk keripik apel *Appelicious* yang memiliki total skor sebesar 3,001. Selain dapat mengetahui posisi dari CV. Kajeye Food Malang jika dibandingkan dengan produsen lain, dari hasil analisis yang dilakukan juga dapat diketahui bahwa keripik apel *SoKressh* kalah dari beberapa aspek seperti posisi strategis dari *outlet* resmi, *awareness* dari masyarakat terhadap produk keripik apel, kemudahan menjumpai produk di toko maupun pusat oleh-oleh, serta dari segi penggunaan media promosi berupa pamflet maupun papan merek yang ada di toko kemitraan. Dari hasil analisis *benchmarking* ini nantinya akan dapat dijadikan masukan dalam proses pencocokan dan perumusan alternatif strategi yang mungkin untuk dilakukan oleh pihak dari CV. Kajeye Food Malang untuk dapat bersaing di pasaran.

4.8 Strategi SWOT bagi Industri

Langkah selanjutnya adalah melakukan analisis menggunakan analisis SWOT, yang memiliki tujuan untuk mengidentifikasi beberapa kemungkinan alternatif strategi berdasarkan dari hasil analisis internal maupun eksternal perusahaan secara intuitif dirasakan layak dan sesuai apabila dilakukan sehingga tidak semua strategi digunakan. Berikut ini merupakan beberapa kekuatan dan kelemahan dari internal CV. Kajeye Food Malang serta peluang maupun ancaman dari eksternal perusahaan.

1. *Strengths* (Kekuatan-kekuatan)

Adapun penilaian dari kekuatan-kekuatan internal perusahaan bila dibandingkan dengan pesaing yang lainnya adalah:

- a. Kesesuaian harga produk yang diberikan oleh perusahaan terhadap volume maupun berat dari produk itu sendiri (S1).
- b. Kemasan produk dengan kualitas yang baik dalam menjaga kerenyahan dari keripik apel (S2).
- c. Kecepatan pengiriman dan pelayanan yang baik kepada konsumen (S3).
- d. Jangkauan distribusi produk keripik apel yang cukup luas (S4).
- e. Posisi strategis dari *outlet* kemitraan yang menjual produk keripik apel (S5).
- f. Keikutsertaan dalam kegiatan bazar atau pameran makanan (S6).

- g. Penggunaan media sosial dalam kegiatan pemasaran produk keripik apel (S7).
- h. Tingkat pasakon produk di toko-toko yang menjalin kemitraan cukup tinggi (S8).

2. *Weakness* (Kelemahan-kelemahan)

Adanya faktor indikasi mengenai kelemahan, terutama kelemahan yang menyangkut manajemen bisnis dalam perusahaan merupakan lawan dari perusahaan itu sendiri. Adapun faktor-faktor kelemahan dari internal adalah sebagai berikut:

- a. Keminatan masyarakat terhadap produk keripik apel yang kurang dibandingkan dengan beberapa kompetitor (W1).
- b. Kesadaran atau *awareness* konsumen yang kurang terhadap produk keripik apel yang dijual dipasaran (W2).
- c. Penggunaan pamflet atau papan merek di toko yang menjual produk kurang (W3).
- d. Posisi strategis perusahaan (produsen) yang kurang terhadap konsumen (W4).

3. *Opportunities* (Peluang-peluang)

Peluang-peluang yang dapat diciptakan dan diperoleh oleh perusahaan untuk tetap dapat mengembangkan serta dapat mempertahankan bisnis berdasarkan kepada aspek-aspek yang terkait dan berdasarkan kepada kemampuan dari perusahaan untuk melakukan riset. Adapun peluang-peluang yang dapat diperoleh maupun dimanfaatkan oleh perusahaan adalah:

- a. Persaingan dalam hal kualitas produk dan harga untuk menarik minat konsumen (O1).
- b. Diferensiasi produk yang ditawarkan oleh produsen keripik apel (O2).
- c. Kemudahan perizinan yang diberikan oleh pemerintah untuk membuka dan mengembangkan bisnis keripik apel (O3).
- d. Penggunaan teknologi yang cukup tinggi dalam kegiatan produksi maupun operasional (O4).
- e. Pertumbuhan industri keripik buah yang mengalami peningkatan (O5).
- f. Preferensi dari konsumen terhadap kualitas dan harga keripik apel yang ada di pasaran (O6).

4. *Threats* (Ancaman-ancaman)

Ancaman yang muncul pada umumnya terjadi pada internal perusahaan ataupun dari lingkungan industri itu sendiri. Hal ini muncul sebagai akibat dari kelemahan-kelemahan perusahaan yang ada maupun kelemahan yang ada dari lingkungan bisnis. Adapun ancaman-ancaman yang muncul adalah sebagai berikut.

- a. Kemudahan pemasok untuk memutuskan kerjasama dan berganti dari satu produsen ke produsen yang lain tanpa adanya konsekuensi tertentu (T1).
- b. Keberadaan tengkulak yang menjadi perantara penjualan dari *supplier* (T2).
- c. Jumlah pesaing yang sejenis di dalam industri (T3).
- d. Keberadaan produk substitusi di dalam industri dan kecenderungan minat konsumen terhadap produk tersebut (T4).
- e. Kemudahan akses terhadap bahan baku atau ke *supplier* dan akses terhadap saluran distribusi produk bagi pendatang baru (T5).
- f. Modal yang tidak terlalu besar bagi pendatang baru yang ingin memulai dalam industri keripik buah khususnya keripik apel (T6).
- g. Kemudahan konsumen untuk menentukan dan berganti produsen keripik apel tanpa ada konsekuensi tertentu (T7).
- h. Tingkat sensitifitas konsumen terhadap perubahan harga yang ada di pasaran (T8).

4.8.1 Matriks TOWS

Setelah dilakukan beberapa analisis terkait dengan faktor internal dan eksternal dari CV. Kajeye Food Malang maka langkah selanjutnya adalah melakukan beberapa pencocokan alternatif strategi yang mungkin terbentuk dan dilakukan oleh pihak perusahaan. Berikut ini merupakan beberapa alternatif strategi yang terbentuk dari hasil analisis menggunakan matriks TOWS, seperti yang ada pada Lampiran 5.

1. Strategi SO (Kekuatan – Peluang)

Strategi SO merupakan taktik agresif (*growth*) yang dapat dilakukan oleh pihak CV. Kajeye Food Malang dengan menggunakan kekuatan dari produk keripik apel untuk menarik manfaat dari keuntungan peluang eksternal. Berikut adalah pilihan alternatif strategi yang dihasilkan dari strategi SO.

- a. Mempertahankan mutu dan harga produk keripik apel yang dimiliki
 Dengan adanya persaingan antar sesama perusahaan keripik apel yang ada di dalam industri menuntut baik perusahaan yang sudah lama maupun perusahaan pendatang baru untuk melakukan upaya-upaya dalam kepentingan mereka untuk mendapatkan perhatian dan minat dari konsumen. Tidak menutup kemungkinan akan terjadi persaingan yang ketat dalam hal menjaga kualitas dan harga dari masing-masing produk yang dimiliki. Hal tersebut bisa saja menjadi peluang bagi perusahaan keripik apel khususnya CV. Kajeye Food Malang. Seperti yang sudah diketahui bahwa CV. Kajeye Food Malang merupakan salah satu produsen keripik

apel yang cukup lama berkecimpung di dalam industri keripik buah baik yang ada di Malang maupun di Jawa Timur. Kekuatan yang ditonjolkan oleh perusahaan ini adalah selalu mengutamakan kualitas dan kepuasan dari konsumen. Dalam menjaga kualitas dan kepuasan dari konsumen dari CV. Kajeye Food Malang, kesesuaian baik antara berat dan volume produk terhadap harga yang diberikan menjadi salah satu perhatian penting dan menjadi kekuatan internal perusahaan dibandingkan dengan kompetitor. Selain itu penggunaan kemasan yang berbahan *aluminium foil* dengan kualitas terbaik juga dapat menjadi upaya dari perusahaan untuk menjaga kualitas produk keripik apel. Oleh karena itu, dengan semakin banyaknya persaingan antar pesaing yang ada di dalam industri terkait dengan hal kualitas dan harga, maka CV. Kajeye Food Malang dirasa perlu untuk mempertahankan kualitas produk yang dimiliki dan harga yang ditetapkan sesuai dengan HPP produk dan segmentasi pasar, karena faktor tersebut menjadi kekuatan internal dibandingkan dengan pesaing lain serta dianggap telah sesuai dengan sasaran dari perusahaan (S1-S2-O1-O6).

b. Memperluas jangkauan pasar dan distribusi keripik apel

Adanya kemudahan perizinan dari pemerintah baik untuk membuka bisnis dibidang keripik apel dan keripik buah yang lainnya serta kemudahan dalam mengembangkan usaha dapat menjadi peluang bagi CV. Kajeye Food Malang. Upaya yang dapat dilakukan untuk memanfaatkan peluang tersebut adalah dengan cara memperluas pasar dan jangkauan distribusi produk keripik apel kepada konsumen. Selama ini CV. Kajeye Food Malang memiliki kelebihan dalam hal kecepatan dan ketetapan pengiriman produk ke konsumen, baik itu konsumen langsung maupun *outlet* yang menjadi kemitraan perusahaan. Memperluas pasar dan jangkauan distribusi kepada konsumen yang berada di luar daerah dapat dilakukan dengan tetap berusaha memberikan pelayanan yang terbaik dalam pendistribusian produk keripik apel. Strategi ini sangat mungkin untuk dilakukan karena konsumen yang meminati oleh keripik apel Malang tidak cuma berasal dari daerah Jawa Timur, melainkan beberapa daerah yang lain. Produk keripik apel diharapkan dapat menjangkau daerah-daerah destinasi wisata seperti Bali, Lombok, Yogyakarta, dan daerah yang lain. Dengan menjalin kemitraan dengan *outlet* pusat oleh-oleh yang ada di daerah wisata sangat memungkinkan untuk dapat mengembangkan pasar dari keripik apel itu sendiri. Namun CV. Kajeye

Food Malang juga harus mempertimbangkan terkait dengan biaya transportasi penggunaan jasa ekspedisi pengiriman barang (S3-S4-O3).

- c. Aktif dalam mengikuti kegiatan bazar atau pameran yang ada untuk meningkatkan keterampilan dan mengetahui inovasi-inovasi produk di pasaran

Pertumbuhan industri keripik buah yang ada di Malang serta diferensiasi produk yang mungkin dibuat dan ditawarkan oleh pesaing menjadi peluang bagi CV. Kajeye Food Malang untuk mengembangkan dan membuat inovasi-inovasi produk. Dalam melakukan pengembangan dan inovasi produk perusahaan perlu untuk melakukan riset dan menggali informasi yang ada di pasaran mengenai minat dari konsumen dan bagaimana kondisi industri saat ini. Salah satu cara yang dapat dilakukan adalah dengan mengikuti *event* bazar atau pameran makanan yang diselenggarakan. Dengan aktif dalam mengikuti *event* seperti pameran ini selain dapat mempromosikan dan meningkatkan keterampilan dalam berbisnis keripik apel, juga dapat digunakan sebagai sarana bagi CV. Kajeye Food Malang untuk menganalisa kondisi pasar dan produk-produk yang ada di pasaran. Berdasarkan referensi dan informasi-informasi yang didapat dijadikan bahan pertimbangan bagi perusahaan untuk melakukan pengembangan produk keripik apel guna mengimbangi laju pertumbuhan industri keripik buah yang terjadi saat ini (S6-O2-O5).

2. Strategi ST (Kekuatan – Ancaman)

Strategi ST merupakan taktik diversifikasi dengan menggunakan kekuatan dari produk keripik apel CV. Kajeye Food Malang untuk mengurangi atau mengatasi dampak yang mungkin ditimbulkan oleh ancaman eksternal perusahaan. Berikut ini merupakan beberapa pilihan strategi yang dihasilkan dari strategi ST.

- a. Memaksimalkan posisi strategis *outlet* kemitraan dan promosi produk keripik apel
 Dengan cukup tingginya kekuatan menawar dari konsumen dan jumlah pesaing yang ada di dalam industri membuat CV. Kajeye Food Malang perlu melakukan tindakan atau merumuskan alternatif strategi yang mungkin dilakukan untuk mengatasi ancaman-ancaman yang mungkin muncul dan dapat menghambat perusahaan. Keberadaan *outlet* yang menjalin kerjasama atau kemitraan dengan pihak CV. Kajeye Food Malang yang cukup banyak dan strategis tersebar di wilayah Malang Raya dapat menjadi salah satu keuntungan yang dimiliki. Dengan memaksimalkan posisi dari toko yang bermitra dengan perusahaan diharapkan konsumen akan tetap mudah dan untuk menjangkau produk secara langsung.

Selain itu dengan banyak pesaing yang berada di dalam industri dan belum lagi adanya barang substitusi juga sangat berpengaruh terhadap keberlangsungan bisnis produsen keripik apel. Salah satu cara yang juga dapat dilakukan untuk mengatasi hal tersebut adalah dengan memaksimalkan promosi produk dengan tujuan untuk tetap membuat konsumen minat terhadap produk keripik apel. Penggunaan media sosial ini dirasa cukup baik dilakukan, karena mayoritas masyarakat menggunakan dan mengakses media sosial. Dengan memaksimalkan media sosial perusahaan juga akan mudah untuk mempromosikan produk keripik apel secara luas (S5-S7-T3-T4).

- b. Membuat kerjasama jangka panjang dengan konsumen maupun produsen serta menetapkan harga yang sesuai

Kemudahan konsumen untuk berganti dari satu produsen keripik apel ke produsen yang lain membuat produsen keripik apel akan memperoleh kerugian. Maka dari itu perlu dilakukan perumusan alternatif strategi untuk mengatasi ancaman tersebut. Membuat perjanjian kerjasama jangka panjang dengan konsumen tidak langsung (*outlet* kemitraan) yang menjual kembali produk akan dapat menekan dan mengatasi perpindahan konsumen yang terlalu mudah tanpa adanya konsekuensi tertentu. Disisi lain, membuat kesepakatan kerjasama jangka panjang juga perlu dilakukan oleh perusahaan dengan pihak *supplier*, upaya ini dilakukan untuk mengantisipasi banyaknya pendatang baru yang akan dengan mudah memperoleh *supplier* karena jumlah *supplier* yang cukup banyak di pasaran. Alternatif strategi ini perlu adanya persetujuan antar kedua belah pihak untuk membuat kesepakatan bisnis. Selain itu tingkat sensitifitas konsumen produk keripik apel juga cukup tinggi. Dengan adanya hal tersebut CV. Kajeye Food Malang juga perlu menetapkan harga pokok dari produk keripik apel yang dijual dan melihat dari kompetitor yang lain untuk dapat tetap bersaing di industri keripik buah khususnya keripik apel. Harga yang dimaksud adalah kesuaian antara harga dengan berat maupun volume produk yang diisikan ke dalam kemasan, karena selama ini banyak dijumpai adanya keluhan dari konsumen terkait dengan ketidaksesuaian terkait dengan hal tersebut (S1-S2-S8-T1-T2-T5-T7-T8).

3. Strategi WO (Kelemahan – Peluang)

Strategi WO adalah strategi *turn around* atau kompetitif dengan memperbaiki kelemahan dari produk keripik apel CV. Kajeye Food Malang untuk menarik

keuntungan dari kemungkinan terciptanya peluang faktor eksternal industri keripik apel. Berikut ini merupakan beberapa pilihan alternatif strategi yang dihasilkan dari strategi WO.

a. Menciptakan inovasi produk keripik apel yang berbeda dengan pesaing

Dengan persaingan dan pertumbuhan industri keripik buah yang cukup tinggi saat ini dirasa perlu adanya usaha pengembangan dan inovasi terhadap produk keripik apel yang ada saat ini. Begitu pula dengan CV. Kajeye Food Malang yang juga harus tanggap dan responsif dalam mengantisipasi hal tersebut. Penggunaan teknologi dalam kegiatan produk maupun operasional menjadi peluang bagi CV. Kajeye Food Malang untuk melakukan inovasi terhadap produk keripik apel. Pemanfaatan teknologi ini diharapkan dan menjadi solusi untuk mengatasi kelemahan-kelamahan yang ada. Inovasi produk yang dapat dilakukan adalah dengan membuat keripik apel dengan beberapa varian rasa, penambahan rasa pada keripik apel ini mungkin untuk dilakukan. Tidak hanya terfokus terhadap produk keripik apel saja, namun inovasi *packaging* juga dapat dilakukan. Kemasan produk yang menarik dan berbeda juga tentunya dapat menarik minat dari konsumen untuk membeli produk (W1-W2-O4-O2-O5).

b. Membuat media promosi berupa papan merek atau pamflet untuk *outlet* kemitraan yang menjual produk keripik apel CV. Kajeye Food Malang.

Dalam upaya mempromosikan produk keripik apel agar tetap diminati oleh konsumen dapat dilakukan dengan berbagai cara maupun dengan menggunakan media-media yang ada. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan cara membuat pamflet atau papan merek untuk produk keripik apel SoKressh yang diproduksi oleh CV. Kajeye Food Malang. strategi ini didorong karena pertumbuhan industri yang cukup tinggi dan kemudahan dari pemerintah untuk suatu UKM atau perusahaan dalam mengembangkan usahanya dengan cara yang baik dan benar. Penggunaan papan merek atau pamflet ini ditujukan untuk toko-toko yang menjalin kemitraan dan menjual produk keripik apel CV. Kajeye Food Malang. Dengan menggunakan papan merek ini bertujuan untuk mempermudah bagi konsumen luar daerah maupun konsumen lokal mengetahui bahwa keripik apel SoKressh dijual di *outlet* tersebut (W3-W4-O3-O5).

4. Strategi WT (Kelemahan – Ancaman)

Strategi WT merupakan taktik defensif dengan diarahkan untuk dapat meminimalisir kelemahan internal dari CV. Kajeye Food Malang serta mengantisipasi atau mengatasi

ancaman yang muncul dari eksternal perusahaan. Berikut ini merupakan beberapa alternatif strategi yang dapat dilakukan dari hasil pencocokan strategi WT.

- a. Membuat *event* atau kegiatan untuk lebih memperkenalkan CV. Kajeye Food Malang kepada masyarakat

Seiring dengan semakin bertambahnya jumlah produsen keripik apel dan keripik buah di dalam industri akan sangat berdampak terhadap produsen yang lebih dahulu ada di dalamnya, seperti CV. Kajeye Food Malang. Dengan kemudahan bagi pendatang baru untuk mendapatkan modal, akses terhadap bahan baku dan *supplier* tentunya akan menambah persaingan dalam bisnis keripik apel. Kemudahan-kemudahan tersebut yang menjadi ancaman bagi CV. Kajeye Food Malang. Oleh adanya ancaman-ancaman yang muncul, maka perlu dilakukan upaya-upaya untuk mengatasi ancaman tersebut. Salah satu upaya yang dapat dilakukan adalah dengan mengadakan *event* yang bertempat di CV. Kajeye Food Malang. Kegiatan yang dilakukan nantinya bertujuan untuk meningkatkan minat dari konsumen terhadap produk keripik apel SoKreesh dari CV. Kajeye Food Malang sekaligus mempromosikan produk kepada konsumen. Banyak *event* yang dapat dilakukan oleh perusahaan seperti *kitchen tour* bagi umum, pameran produk-produk, dan kegiatan kreatif lainnya. Dengan adanya kegiatan-kegiatan ini diharapkan masyarakat akan lebih mengenal CV. Kajeye Food Malang bukan hanya sekedar dari media sosial melainkan langsung dari pengalaman yang diberikan (W1-W2-T3-T4-T6).

4.9 Matriks QSPM

Setelah didapatkan beberapa alternatif strategi yang telah dirumuskan menggunakan matrik TOWS, maka langkah selanjutnya yang dilakukan adalah melakukan pengambilan keputusan terkait dengan beberapa alternatif strategi yang telah dirumuskan sebelumnya menggunakan *Quantitive Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk dapat menentukan strategi terbaik untuk pemasaran produk keripik apel. Penilaian strategi harus menggunakan penilaian secara intuitif yang bagus untuk memilih strategi dari hasil pengolahan sebelumnya yang akan dirumuskan menggunakan matrik QSPM. (David,2011)

Penilaian terkait dengan alternatif strategi pada QSPM yang mungkin untuk diterapkan oleh pihak perusahaan dilakukan bersama dengan *stakeholder* dari CV. Kajeye Food Malang seperti *owner* dan manajer pemasaran, karena keduanya dianggap berpengalaman dan berfokus terhadap upaya peningkatan pemasaran produk keripik apel itu sendiri.

Adapun alternatif strategi pemasaran produk keripik apel yang digunakan dalam matrik QSPM adalah delapan strategi yang didapat dari analisis internal dan eksternal menggunakan *porter's five forces model* dan bauran pemasaran produk dibandingkan dengan beberapa kompetitor yang kemudian dicocokkan menggunakan matrik TOWS untuk merumuskan alternatif strategi. QSPM diperoleh dari perhitungan dengan mengalikan rata-rata bobot dari masing-masing identifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan yang menjadi faktor kunci didalam matrik QSPM dengan nilai daya tarik (AS) maka nantinya dari hasil perkalian tersebut diperoleh nilai total daya tarik (TAS). Pembobotan dari masing-masing faktor internal dan eksternal dilakukan dengan memberikan nilai bobot dengan skala *likert* 1-4 berdasarkan hasil diskusi yang dilakukan dengan pihak manajemen dari CV. Kajeye Food Malang. Sehingga dengan melihat dari nilai total daya tarik dapat menentukan atau memilih alternatif strategi yang dapat diprioritaskan untuk diterapkan terlebih dahulu, seperti pada Lampiran 6.

Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan menggunakan matrik QSPM dengan menggunakan delapan alternatif strategi menghasilkan nilai masing-masing strategi seperti yang tertera pada Tabel 4.16. Nilai dari masing-masing strategi sebesar 2,738 untuk alternatif strategi yang pertama, untuk alternatif strategi yang kedua sebesar 2,679, untuk alternatif strategi yang ketiga sebesar 2,560, untuk alternatif strategi yang keempat sebesar 2,512, untuk alternatif strategi yang kelima sebesar 2,536, untuk alternatif strategi yang keenam sebesar 2,786, untuk alternatif strategi yang ketujuh sebesar 2,655, dan yang terakhir adalah alternatif strategi kedelapan dengan nilai skor sebesar 2,845. Pemilihan strategi yang dapat diterapkan terlebih dahulu dari hasil perhitungan menggunakan matrik QSPM yaitu berdasarkan jumlah dari *Total Attractiveness Score* terbesar. Pada Tabel 4.16 merupakan hasil perhitungan nilai dari masing-masing alternatif strategi menggunakan matrik QSPM.

Tabel 4.16
Matrik QSPM

	Faktor Kunci	Jumlah TAS
Alternatif 1	Mempertahankan mutu dan harga produk	2,738
Alternatif 2	Memperluas jangkauan pasar dan distribusi produk	2,679
Alternatif 3	Aktif dalam mengikuti <i>event</i> bazar atau pameran produk	2,560
Alternatif 4	Memaksimalkan posisi <i>outlet</i> mitra dan promosi produk	2,512
Alternatif 5	Membuat kerjasama jangka panjang dengan <i>supplier</i> serta konsumen	2,536
Alternatif 6	Menciptakan inovasi produk keripik apel yang berbeda dengan pesaing	2,786
Alternatif 7	Membuat media promosi berupa papan merek atau	2,655

Faktor Kunci		Jumlah TAS
	pamflet untuk <i>outlet</i> kemitraan yang menjual produk	
Alternatif 8	Membuat <i>event</i> kreatif untuk memperkenalkan produk kepada masyarakat	2,845

Sumber: Data diolah (2018)

Berdasarkan dari hasil analisis menggunakan matrik QSPM seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.16 terdapat delapan alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh pihak perusahaan dengan masing-masing alternatif strategi memiliki jumlah (TAS) yang berbeda. Oleh karena itu, pemilihan alternatif dari hasil perhitungan didasarkan pada jumlah nilai *Total Attractiveness Score* terbesar. Sehingga urutan pemilihan alternatif strategi yang pertama adalah alternatif strategi kedelapan yaitu dengan membuat *event* kreatif untuk memperkenalkan produk kepada masyarakat berupa *kitchen tour* dan kegiatan edukatif serta menarik lainnya, urutan yang selanjutnya adalah alternatif strategi keenam yaitu menciptakan inovasi produk keripik apel yang berbeda dengan pesaing baik dari segi kemasan produk maupun varian rasa yang dapat ditambahkan, alternatif pertama yaitu mempertahankan mutu dan harga produk, alternatif strategi kedua yaitu memperluas jangkauan pasar dan distribusi produk ke destinasi wisata yang cukup populer, alternatif strategi ketujuh yaitu dengan membuat media promosi berupa papan merek atau pamflet di toko-toko yang menjual produk keripik apel SoKressh, alternatif strategi ketiga yaitu aktif dalam mengikuti *event* bazar dan pameran produk yang ada, alternatif strategi kelima yaitu membuat kerjasama jangka panjang dengan *supplier* dan konsumen yang menjual produk kembali (*outlet* kemitraan), dan urutan alternatif strategi yang terakhir adalah strategi keempat yaitu dengan memaksimalkan posisi strategis dari *outlet* kemitraan yang menjual produk keripik apel dari CV. Kajeye Food Malang.



Halaman ini sengaja dikosongkan

BAB V PENUTUP

Pada bab ini akan dijelaskan mengenai kesimpulan dan saran berdasarkan hasil dari penelitian. Kesimpulan menjawab pertanyaan dari tujuan penelitian yang telah dirumuskan pada bab pendahuluan. Sedangkan untuk saran sendiri berisi mengenai masukan dari hasil penelitian yang telah dilakukan baik untuk pihak instansi maupun peneliti kedepannya.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan oleh peneliti maka didapatkan kesimpulan terkait dengan penelitian sebagai berikut.

1. Bentuk atau struktur pasar dari suatu industri sangat mungkin mempengaruhi kondisi dan daya saing dari masing-masing perusahaan yang ada di dalamnya. Bentuk pasar sendiri memiliki beberapa macam dan di setiap macam bentuk atau struktur pasar tersebut memiliki karakteristik yang berbeda-beda. Untuk dapat mengembangkan dan memunculkan strategi yang tepat terkait dengan pemasaran produk keripik apel dari CV. Kajeye Food Malang perlu dilakukan analisis terhadap struktur pasar yang ada. Adapun analisis mengenai struktur pasar dari produk keripik apel dapat dilihat dari hasil analisis yang telah dilakukan sebelumnya menggunakan *porter's five forces model*. Dalam analisis bersaing dari Porter ini dapat diketahui terkait dengan faktor-faktor eksternal dari CV. Kajeye Food Malang kaitannya dengan struktur pasarnya. Berdasarkan dari hasil analisis bersaing Porter didapatkan bahwa dari kelima model memiliki hasil yang tinggi. Kelima model tersebut adalah persaingan antar pesaing sejenis, daya tawar dari konsumen, daya tawar dari pemasok, adanya barang substitusi, dan ancaman dari pendatang baru. Setelah mengetahui hasil dari analisis Porter yang telah dilakukan maka selanjutnya akan dilakukan pencocokan dengan karakteristik dari masing-masing struktur pasar yang ada, sehingga nantinya akan dapat mengetahui struktur pasar dari keripik apel. Dari hasil pencocokan dari hasil analisis bersaing Porter dengan karakteristik struktur pasar, maka didapatkan hasil bahwa bentuk struktur pasar dari pemasaran produk keripik apel adalah sudah dalam bentuk pasar persaingan monopolistik dimana persaingan yang ada didalamnya cukup tinggi, penjual dan pembeli bebas keluar masuk dari pasar, terdapat merek dagang produk, serta diperlukan promosi/iklan yang aktif dari produsen.

2. Kegiatan pemasaran merupakan salah satu kegiatan yang dapat menentukan keberlangsungan sebuah perusahaan, hal ini dikarenakan dalam kegiatan pemasaran terdapat proses perusahaan dalam mengenalkan dan menyalurkan produknya kepada konsumen. Adapun elemen bauran pemasaran dari CV. Kajeye Food Malang yang penting dalam untuk meningkatkan penjualan keripik apel yang pertama adalah produk keripik apel itu sendiri, yang dijual dipasaran dengan merek SoKressh. Keripik apel tersebut dibuat dengan bahan dasar apel manalagi yang dikenal dengan buah apel berkualitas tinggi. Produk keripik apel SoKressh ini dijual dengan kemasan 80-100gr tiap kemasannya. Selain produk, elemen lain bauran pemasaran yang penting adalah harga. Harga yang ditetapkan oleh CV. Kajeye Food Malang untuk produk keripik apelnnya adalah berkisar pada Rp. 12.000,- untuk harga grosir dan Rp. 14.500,- untuk harga retail. Dalam penentuan harga ini pihak manajemen perusahaan sangat mempertimbangkan terkait dengan HPP produk, harga produk dari kompetitor, serta tingkat sensitifitas dari konsumen. Elemen penting yang lainnya adalah tempat, adapun tempat disini yaitu tempat pemasaran dari produk keripik apel itu sendiri dimana CV. Kajeye Food Malang memasarkan produknya baik di lokal Malang maupun luar Malang. Dalam proses pemasaran yang dilakukan di lokal Malang, produk ini banyak dipasarkan di Kecamatan Sanan, Malang Kota, dan juga Kota Batu. Tempat yang digunakan untuk memasarkan keripik apel ini adalah seperti outlet atau tempat oleh-oleh yang ada di Malang, sehingga diharapkan konsumen dapat dengan mudah mengenal dan membeli produk keripik apel So Kressh ini. Sedangkan untuk pemasaran di luar Malang, produk keripik apel dipasarkan di kota-kota besar seperti Surabaya, Yogyakarta, Jakarta, dan lain-lain. Dan elemen bauran pemasaran dari produk keripik apel yang terakhir dilakukan oleh CV. Kajeye Food Malang adalah promosi. Kegiatan promosi ini dilakukan dengan menggunakan media sosial, mengikuti *event* bazar, dan promosi tradisional seperti dari mulut ke mulut (*word to mouth*).
3. Dari hasil perbandingan atau *benchmarking* CV. Kajeye Food Malang dengan beberapa kompetitor yang dipilih didapatkan hasil bahwa masih terdapat kekurangan dari beberapa aspek pembanding dari bauran pemasaran produk. Total skor akhir dari *benchmarking* yang dilakukan adalah CV. Kajeye Food Malang dengan merek SoKressh memperoleh skor total sebesar 3,088, Kane-Kane sebesar 3,116, dan Applelicious sebesar 3,001. Dari hasil tersebut dapat diketahui bahwa keripik apel SoKressh masih berada dibawah keripik apel Kane-Kane dari CV. Kanefood.

Beberapa aspek yang menjadi pembeda atau kekurangan dari keripik apel SoKressh bila dibandingkan dengan Kane-Kane adalah diantaranya posisi strategis dari *outlet* resmi, *awareness* dari masyarakat terhadap produk keripik apel, kemudahan menjumpai produk di toko maupun pusat oleh-oleh, serta dari segi penggunaan media promosi berupa pamflet maupun papan merek yang ada di toko kemitraan.

4. Dengan adanya persaingan yang cukup ketat di dalam industri keripik maka perlu dilakukan perumusan strategi pemasaran yang tepat untuk dapat memenangkan pasar. Hal ini juga dirasa perlu untuk dilakukan oleh CV. Kajeye Food Malang untuk merumuskan dan mengembangkan strategi pemasaran produk keripik apel agar unggul dari pesaing-pesaing yang ada. Oleh karena itu, dilakukan perumusan strategi menggunakan matrik TOWS dan menghasilkan delapan alternatif strategi yaitu mempertahankan mutu dan harga produk, memperluas jangkauan pasar dan distribusi produk, aktif dalam mengikuti *event* bazar dan pameran produk, memaksimalkan posisi strategis dari *outlet* kemitraan dan promosi produk, membuat media promosi berupa papan merek atau pamflet di toko-toko yang menjual produk keripik apel dari CV. Kajeye Food Malang, membuat kerjasama jangka panjang dengan *supplier* dan konsumen (*outlet* kemitraan), menciptakan inovasi produk keripik apel yang berbeda dengan pesaing, serta membuat *event* kreatif yang bertempat di CV. Kajeye Food Malang untuk memperkenalkan produk kepada masyarakat. Dari kedelapan alternatif strategi yang telah ada didapatkan hasil prioritas strategi dari hasil analisis QSPM adalah alternatif strategi kedelapan yaitu dengan membuat *event* kreatif untuk memperkenalkan produk kepada masyarakat berupa *kitchen tour* dan kegiatan edukatif serta menarik lainnya, urutan yang selanjutnya adalah alternatif strategi keenam yaitu menciptakan inovasi produk keripik apel yang berbeda dengan pesaing baik dari segi kemasan produk maupun varian rasa yang dapat ditambahkan, alternatif pertama yaitu mempertahankan mutu dan harga produk, alternatif strategi kedua yaitu memperluas jangkauan pasar dan distribusi produk ke destinasi wisata yang cukup populer, alternatif strategi ketujuh yaitu dengan membuat media promosi berupa papan merek atau pamflet di toko-toko yang menjual produk keripik apel SoKressh, alternatif strategi ketiga yaitu aktif dalam mengikuti *event* bazar dan pameran produk yang ada, alternatif strategi kelima yaitu membuat kerjasama jangka panjang dengan *supplier* dan konsumen yang menjual produk kembali (*outlet* kemitraan), dan urutan alternatif strategi yang terakhir adalah strategi keempat yaitu dengan memaksimalkan posisi

strategis dari *outlet* kemitraan yang menjual produk keripik apel dari CV. Kajeye Food Malang.

5.2 Saran

Adapun saran yang dapat diberikan dalam penelitian ini untuk menjadi bahan perbaikan kedepannya bagi pihak perusahaan dan peneliti selanjutnya:

1. Bagi CV. Kajeye Food Malang, diharapkan dapat mempertimbangkan terkait dengan rekomendasi hasil analisis alternatif strategi pemasaran keripik apel yang telah diberikan oleh peneliti sebagai upaya untuk menaikkan lagi pamor dari produk keripik berbahan dasar buah apel yang menjadi ciri khas dari Kota Malang, sehingga nantinya dapat menarik minat konsumen dan tentunya meningkatkan penjualan produk keripik apel dari CV. Kajeye Food Malang.
2. Bagi peneliti selanjutnya, diharapkan peneliti selanjutnya yang mengambil topik yang sejenis dengan penelitian ini dapat mengembang kegiatan pemasaran produk keripik apel dan produk-produk yang lain melalui teknologi internet dengan merancang *website* dalam bentuk *e.commerce* ataupun membuat media pemasaran yang lainnya. Selain itu, diharapkan peneliti yang selanjutnya dapat mengembangkan strategi-strategi pemasaran yang lain untuk memperkenalkan produk keripik buah khususnya keripik apel tidak hanya kepada masyarakat lokal melainkan sampai ke turis mancanegara.

DAFTAR PUSTAKA

- Agung, Nugroho. 2005. *Strategi Jitu Memilih Metode Statistik Penelitian dengan SPSS*. Andi Yogyakarta. Yogyakarta.
- Akbar, Enriko. 2014. *Analisis Strategi Pemasaran Sarinira Hot chocolate dengan Metode BCG (Boston Consulting Group), SWOT dan Benchmarking*, Skripsi Dipublikasikan, Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta
- Arikunto, Suharsini. 2005. *Prosedur Penelitian suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Aneka Karya.
- Ashari Satrio Muharam, Dr. Syuhada Sofyan. 2011. *Analisis Pengaruh Desain Kemasan Produk dan Daya Tarik Iklan terhadap Brand Awareness dan Dampaknya pada Minat Beli Konsumen*. Jurnal Ekonomi, Volume 2, No.1 Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.
- Barney, Jay B. and Hesterly, William S. 2012. *Strategic Management and Competitive Advantage*. New Jersey: Pearson Education.
- Basu, Swastha. 2004. *Pengantar Bisnis Modern*. Jakarta: Salemba Empat.
- Boone dan Kurtz. 2007. *Pengantar Bisnis Kontemporer. Edisi 11*. Jakarta: Salemba Empat.
- Darmawan, Wibisono. 2006. *Manajemen Kinerja, Desain, dan Teknik Meningkatkan Daya Saing Perusahaan*. Jakarta.
- David, Fred R. 2004. *Manajemen Strategis: Konsep. Edisi ketujuh*. PT. Prenhallindo, Jakarta.
- David, Fred R. 2010. *Manajemen Strategis: Konsep dan Studi Kasus (Edisi 13)*, Jakarta: PT. Salemba Empat.
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management: Concept and Cases*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hill, Charles W. L and Jones, Gareth R. 2013. *Strategic Management: An Approach, Tenth Edition*. Mason: South Western.
- Hunger, D. J. dan Wheelen, T. L. 2003. *Strategic Management and Business Policy (Edisi 8)*, Singapura: Prentice Hall International
- Kotler, Philip; Armstrong, Gary; Saunders, John; Wong, Veronica. 1999. *Principles of Marketing Second European Edition*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P., 2005. *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. Eaglewood Cliffs, NJ: PrenticeHall, Inc.
- Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller, 2012. *Marketing Management*. Edisi 14, Jakarta: Erlangga.
- Machfoedz, M. 2005. *Pengantar Pemasaran Modern*. Yogyakarta: Upp Amp Ykpn.
- Porter, M. E. 1976. "How Competitive Forces Shape Strategy", *Harvard Business Review*, Vol.57, No.2, pp.142- 167.

- Pratiwi, Aderia Bagus. 2015. *Perencanaan Strategi Pemasaran Getuk Pisang Menggunakan Analisis SWOT dan Metode QSPM*, Skripsi Tidak Dipublikasikan, Malang: Universitas Brawijaya.
- Primiana, Ina. 2009. *Menggerakkan Sektor Riil UKM dan Industri*. Alfabeta: Bandung.
- Rangkuti, F. 2006. *Teknik Mengukur dan Strategi Meningkatkan Kepuasan Pelanggan*, Jakarta : Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. 2007. *Manajemen Persediaan Aplikasi di Bidang Bisnis*, Jakarta: PT.Raja Grafindo Persada.
- Solihin, Ismail. 2012. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: ALFABETA.
- Suyanto., 2007. *Strategi Management*. Yogyakarta: CV Andi Offset.
- Watson, Gregory H. 1997. "*Strategic Benchmarking*. Mengukur Kinerja Perusahaan Anda Dibandingkan dengan Perusahaan Terbaik Dunia". PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Wijaya, Adi Arik. 2013. *Analisis Strategi Pemasaran Makanan Tradisional*. Skripsi Tidak Dipublikasikan. Jember: Universitas Jember

