

SURAT PERNYATAAN

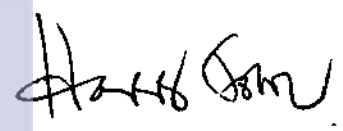
Dengan ini saya menyatakan bahwa laporan akhir yang berjudul :

**“Analisis Strategi Pemasaran Kacang Mete Matang
(Studi kasus di UD. Maraja Mandiri, Sunter, Jakarta)**

adalah benar merupakan hasil karya saya sendiri dan belum pernah dipublikasikan.

Semua data dan informasi yang digunakan dapat diperiksa kebenarannya.

Bogor, Januari 2005



Happy Tobok P. Sianturi
NRP. F.015010625

Halaman ini adalah bagian dari karya tulis yang dibuat oleh mahasiswa IPB dan merupakan hak cipta dari IPB University. Tidak diperbolehkan untuk menyalin, mendistribusikan, atau memperjualbelikan karya tulis ini tanpa izin dari IPB University. Untuk informasi lebih lanjut, silakan hubungi bagian hukum IPB University.

ABSTRACT

Happy Tobok P. Sianturi. Chestnut Marketing Strategy Analysis (Case Study at UD. Maraja Mandiri, Sunter, Jakarta). Under supervision of Rizal Syarief as chairman and Ma'mun Sarma as member.

Chestnut is a very popular snack and it also rare to be found in market, except during hollyday. Not only delicious, chestnut also contain high nutrition. DKI Jakarta until mid 2002 has 7.46 million population with personal income Rp. 30.2 million per year, is a big potential market. UD Maraja Mandiri as one of home industry try to develop this opportunity.

This company with simple production technique and a certain recipe, produced chestnut with delicious taste and aroma. A product mean nothing without marketing. The implementation of marketing strategy should consider internal and external factors.

The purpose of this study is to (1) identify internal and external factors which influence product marketing on UD Maraja Mandiri (2) to determine alternative marketing strategy for UD Maraja Mandiri.

Analysis tools that used in this study are external and internal factor analysis through External Factor Evaluation Matrix (IFE) and Internal Factor Evaluation Matrix (EFE), SWOT analysis, and Internal External matrix (IE Matrix).

By IFE matrix was found that UD Maraja Mandiri has strength on (1) Manager capability to run the company (2) the correct chose of market segment (3) good relation with distributor (4) good relation with supplier (5) Strategic company location. While the weakness are (1) not minimum production cost (2) simple administration data (3) lack of promotion (4) limited production capacity (5) lack of channel distribution on potential market.

By EFE matrix was found the opportunity of UD Maraja Mandiri are (1) it has fixed distributor, (2) distribution channel is still open wide (3) enough raw material (4) domestic consumption is increasing around 2,01 % per year. (5) well known product, while the threat that UD Maraja Mandiri has are (1) limited capability to adopt technology (2) Product substitution (3) unstable economic condition (4) product innovation by competitor (5) the increased of production cost, due to the increased of electricity and gasoline price.

SWOT analysis has 4 alternative strategy (S-O strategy, W-O, S-T and W-T) that can be used by UD Maraja Mandiri . the chosen alternative strategy should be adjusted with company position on IE matrix.

The result of internal and external factor using IFE and EFE matrix are; IFE point is 2.508 and EFE point is 2.698, the external and internal factor is in middle condition. By the IE matrix the company is in quadrant V, the maintained area. Suggested strategy is market penetration and product development. That's mean the company should stay in strategy they had used to and do product diversifications. To increase market share UD Maraja Mandiri should maintains good relation with supplier, and continuously add new suppliers. To increase capital turnover which in the end will increase benefit, the comp should try to sell in cash, or short term credit, such as 1 week. UD Maraja Mandiri should develop product as market need and opportunity, through better quality on production process and develop more taste such as honey or hot. Now day UD Maraja Mandiri is planning to produce chestnut cracker. To increase market penetration and product development, UD Maraja Mandiri should try to add capital from investor or funds institution by giving a credit proposal which consist a good financial administration.



ANALISIS STRATEGI PEMASARAN KACANG METE MATANG

(Studi Kasus di UD.Maraja Mandiri, Sunter, Jakarta)

HAPPY TOBOK P. SIANTURI

Laporan Akhir
Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Profesional
pada Program Studi Industri Kecil Menengah

SEKOLAH PASCASARJANA
INSTITUT PERTANIAN BOGOR
2005

Hak Cipta: Pendidikan, Penelitian, dan Pengabdian Masyarakat
1. Diizinkan mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mengacukan dan menyebutkan sumber.
2. Pengutipan harus mencantumkan nama penulis, penerbit, dan tahun terbit.
3. Tidak diperbolehkan untuk menyalin, mendistribusikan, atau menjual kembali karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.
4. Dilarang menggunakan dan menyebarkan karya tulis ini untuk tujuan komersial apa pun.
5. Dilarang menggunakan dan menyebarkan karya tulis ini untuk tujuan politik atau agama.

Judul Laporan Akhir : Analisis Strategi Pemasaran Kacang Mete Matang (Studi Kasus di UD. Maraja Mandiri, Sunter, Jakarta)

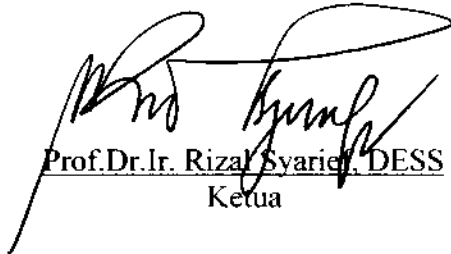
Nama Mahasiswa : Happy Tobok P. Sianturi


Nomor Pokok : F.015010625

Program Studi : Industri Kecil Menengah

Menyetujui, September 2004

Komisi Pembimbing,

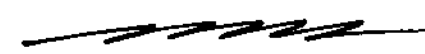

Prof. Dr. Ir. Rizal Syarif, DESS
Ketua



Dr. Ir. Ma'mun Sarma, MS, M.Ec
Anggota

Mengetahui,

Ketua Program Studi
Industri Kecil Menengah

Dekan Sekolah Pascasarjana


Prof. Dr. Ir. Musa Hubeis, MS, Dipl. Ing, DEA


Prof. Dr. Ir. Hj. Sjafrida Manuwoto, MSc

Tanggal Ujian : 11 September 2004

Tanggal Lulus : 28 JAN 2005

Judul Laporan Akhir : **Analisis Strategi Pemasaran Kacang Mete Matang (Studi Kasus di UD. Maraja Mandiri, Sunter, Jakarta)**

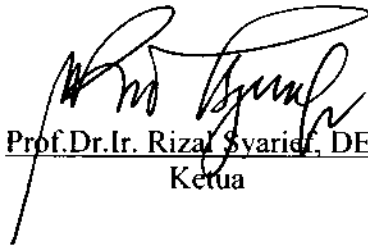
Nama Mahasiswa : Happy Tobok P. Sianturi


Nomor Pokok : F.015010625

Program Studi : Industri Kecil Menengah

Menyetujui. September 2004

Komisi Pembimbing,


Prof. Dr. Ir. Rizal Syarif, DESS
Ketua


Dr. Ir. Ma'mun Sarma, MS, M.Ec
Anggota

Mengetahui,

Ketua Program Studi
Industri Kecil Menengah

Dekan Sekolah Pascasarjana


Prof. Dr. Ir. Musa Hubeis, MS, Dipl. Ing. DEA

 Prof. Dr. Ir. Hj. Sjafrida Manuwoto, MSc

Tanggal Ujian : 11 September 2004

Tanggal Lulus :

RINGKASAN

Pembangunan nasional bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, antara lain ditandai dengan peningkatan pertumbuhan ekonomi. Indonesia mengalami krisis ekonomi pada tahun 1997 dan mulai mengalami pemulihan sejak tahun 1999.

Pendapatan penduduk Indonesia secara umum dicerminkan oleh pendapatan nasional per kapita. Pendapatan per kapita nasional pada tahun 2001 berdasarkan harga berlaku sebesar Rp.6,35 juta per tahun. Daerah Khusus Ibukota Jakarta sebagai sentra ekonomi memiliki 70% uang beredar di Indonesia. Jumlah penduduk DKI Jakarta sampai dengan pertengahan tahun 2002 sebesar 7,46 juta jiwa dengan pendapatan per kapita Rp.30,2 juta per tahun. Kondisi ini menunjukkan potensi pangsa pasar yang besar untuk pemasaran produk, termasuk produk makanan camilan (*snack*).

Kacang mete matang merupakan produk yang sangat digemari sebagai camilan (*snack*) dan relatif jarang ditemui di pasar, kecuali menjelang hari-hari raya. Selain lezat kacang mete juga mempunyai nilai gizi yang tinggi. UD Maraja Mandiri sebagai salah satu usaha rumah tangga memanfaatkan peluang pasar yang ada.

Perusahaan ini dengan teknis produksi yang cukup sederhana dan resep tertentu, menghasilkan kacang mete matang dengan rasa yang lezat dan aroma yang khas. Produk yang dihasilkan saat ini merupakan hasil proses peningkatan mutu secara bertahap. Suatu produk tidak akan berarti tanpa adanya pemasaran. Penerapan strategi pemasaran harus mempertimbangkan faktor internal dan eksternal.

Tujuan penelitian ini adalah untuk (1) mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pemasaran produk kacang mete matang pada

UD. Maraja Mandiri, (2) Merumuskan alternatif strategi untuk pemasaran produk kacang mete matang pada UD. Maraja Mandiri.

Alat analisis yang digunakan yaitu analisis faktor-faktor internal dan eksternal melalui penyusunan matrik *Internal Faktor Evaluation* (IFE) dan *Eksternal Faktor Evaluation* (EFE), analisis SWOT, dan Matrik Internal Eksternal (Matrik IE).

Berdasarkan matrik IFE diketahui kekuatan yang dimiliki oleh UD. Maraja Mandiri, antara lain meliputi : (1) Keuletan manajer dalam mengelola usaha; (2) Pemilihan segmen pasar yang tepat; (3) Hubungan baik dengan penyalur; (4) Hubungan baik dengan pemasok bahan baku; (5) Letak perusahaan yang cukup strategis. Sedangkan kelemahan UD. Maraja Mandiri, antara lain : (1) Biaya produksi tidak minimal; (2) Pencatatan keuangan yang masih sederhana; (3) Kurangnya kegiatan promosi; (4) Kapasitas produksi terbatas; (5) Kurangnya jalur distribusi pada pasar potensial.

Berdasarkan matrik EFE diketahui peluang yang dimiliki oleh UD. Maraja Mandiri, antara lain meliputi : (1) Produk sudah memiliki penyalur tetap; (2) Jalur distribusi yang masih terbuka luas; (3) Ketersediaan bahan baku yang cukup; (4) Pengeluaran Konsumsi Rumah Tangga yang cenderung meningkat sebesar 2.01% per tahun; (5) Produk cukup dikenal oleh konsumen. Sedangkan ancaman yang dihadapi oleh UD. Maraja Mandiri, antara lain : (1) Memiliki kemampuan terbatas dalam mengadopsi teknologi; (2) Adanya produk substitusi; (3) Kondisi ekonomi yang belum stabil; (4) Pesaing yang aktif melakukan inovasi produk; (5) Adanya kenaikan biaya produksi akibat naiknya tarif listrik dan BBM.

Analisis SWOT menghasilkan 4 jenis alternatif strategi (strategi S-O, W-O, S-T, dan W-T) yang dapat dilaksanakan oleh UD. Maraja Mandiri. Alternatif strategi yang dipilih disesuaikan dengan posisi perusahaan berdasarkan Matrik IE.

Hasil penilaian faktor internal dan eksternal menggunakan matrik IFE dan EFE diperoleh nilai total IFE sebesar 2.508 dan total nilai EFE sebesar 2.698, perusahaan dalam kondisi faktor internal sedang dan kondisi faktor eksternal sedang. Berdasarkan matrik IE tersebut perusahaan berada pada kotak kuadran V yang digambarkan sebagai daerah pertahankan dan pelihara. Strategi yang disarankan adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Artinya perusahaan tetap menjaga strategi yang telah digunakan dan melakukan diversifikasi produk. Untuk meningkatkan pangsa pasar UD.Maraja Mandiri tetap membina hubungan baik dengan penyalur yang ada pada saat ini dan secara bertahap sesuai dengan perkembangan modal, UD.Maraja Mandiri menambah penyalur baru. Untuk mempercepat perputaran modal yang pada akhirnya akan meningkatkan keuntungan, perusahaan agar mengupayakan penjualan secara tunai atau secara kredit jangka waktu pendek, misalnya 1 minggu. UD.Maraja Mandiri juga secara bertahap agar mengembangkan produk sesuai keinginan dan peluang pasar melalui peningkatan mutu produk pada proses produksi dan mengembangkan produk kacang mete matang rasa lain seperti rasa madu atau pedas. Pada saat ini UD.Maraja Mandiri sedang merencanakan untuk memproduksi rempeyek kacang mete. Untuk mempercepat peningkatan penetrasi pasar dan pengembangan produk. UD.Maraja Mandiri agar mengupayakan tambahan modal dari investor atau lembaga keuangan dengan mengajukan proposal permohonan kredit yang dilengkapi dengan administrasi keuangan yang baik.

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Medan pada tanggal 12 September 1967. anak ketiga dari sepuluh bersaudara dari Bapa V.H.Sianturi dan Mama T. Pangaribuan. Pendidikan sarjana ditempuh di Jurusan Sosial Ekonomi Fakultas Pertanian Universitas Andalas Padang. lulus pada tahun 1991. Pada tahun 2001 penulis diterima di Program Studi Industri Kecil Menengah Sekolah Pasca Sarjana Institut Pertanian Bogor.

Penulis bekerja pada PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk sejak tahun 1994 dengan penempatan pertama di Kantor Cabang Palembang sampai tahun 1997. Pada tahun 1997 – 1998 penulis ditempatkan di Kantor Cabang Muara Bungo. Tahun 1998 – 2000 penulis ditempatkan di Kantor Cabang Bukittinggi. Pada tahun 2001 – 2002 penulis ditempatkan di Kantor Layanan Kredit Personal Jakarta. Pada tahun 2002 sampai dengan September 2004 penulis ditempatkan pada Kantor Cabang Tanjung Priok. Sejak September 2004 sampai saat ini penulis ditempatkan pada Sentra Kredit Kecil Jakarta Kota.

Penulis menikah pada tahun 1999 dengan dr. Cecilia Moonintan Simanjuntak dan saat ini dikaruniai seorang putri bernama Pricilia Elvina Pylia Sianturi (Vivin) berumur 3 tahun.

PRAKATA

Puji syukur penulis panjatkan kepada Tuhan Yang Maha Kuasa atas rahmat dan karuniaNya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Laporan Akhir ini. Laporan Akhir ini disusun sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Profesional pada Program Studi Industri Kecil Menengah, Sekolah Pasca Sarjana Institut Pertanian Bogor.

Penulis menyadari bahwa Laporan Akhir ini tidak akan tersusun tanpa bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang tulus kepada :

1. Prof. Dr. Ir. Rizal Syarief SN, DESS, sebagai Ketua Komisi Pembimbing atas bimbingan, arahan, dorongan dalam penulisan dan penyelesaian Laporan Akhir.
2. Dr. Ir. Ma'mun Sarma, MS, M.Ec, sebagai Anggota Komisi Pembimbing atas bimbingan, arahan, dorongan dalam penulisan dan penyelesaian Laporan Akhir.
3. Seluruh staf pengajar dan staf pada Program Studi Industri Kecil Menengah, Sekolah Pasca Sarjana IPB selama kuliah berlangsung.
4. Sdr. Drs. M. Nurdin dan Sdr. Tamsil dari UD.Maraja Mandiri yang telah membantu dalam memberikan data-data yang diperlukan dalam penulisan dan penyelesaian Laporan Akhir ini.
5. Keluarga penulis, Bapak V.H.Sianturi dan Mama T.Pangaribuan yang telah melahirkan, membimbing, dan senantiasa mendoakan penulis dalam menjalani kehidupan ini.
6. Istri penulis dr. Cecilia Moonintan Simanjuntak dan putri tercinta Pricilia Elvina Pylia Sianturi (Vivin) dengan segala dukungan, cinta kasih dan doa, sehingga penulisan Laporan Akhir ini terselesaikan dengan baik.

7. Teman-teman Angkatan II Program Studi Industri Kecil dan Menengah, Sekolah Pasca Sarjana IPB dan kepada semua pihak yang telah membantu selesainya Laporan Akhir ini.

Akhirnya, penulis berharap agar Laporan Akhir ini berguna dan memberikan manfaat bagi semua pihak yang berkepentingan, khususnya untuk kemajuan dunia pendidikan dan penelitian.

Bogor, Januari 2005

Penulis.



DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	ii
RIWAYAT HIDUP	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Sejarah Perusahaan	4
C. Produk Perusahaan	6
II. ANALISIS MASALAH	8
A. Prinsip Analisis	8
1. Tujuan	9
2. Kegunaan	9
3. Implementasi Praktis	9
B. Metode Analisis	11
1. Metode	11
2. Kelebihan dan Kekurangan Metode	21
III. HASIL PEMBAHASAN	23
A. Analisis Faktor Internal dan Eksternal	23
1. Analisis Faktor Penentu Internal	23



2. Analisis Faktor Penentu Eksternal	27
B. Analisis Strategi Pemasaran	30
KESIMPULAN DAN SARAN	38
A. Kesimpulan	38
B. Saran	40
DAFTAR PUSTAKA	41
LAMPIRAN	42

Hias Cipta: Penerbitan, Unduh, dan lain-lain
 1. Dilarang menyalin sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa izin penerbitan dan persetujuan penulis.
 2. Pengutipan harus mencantumkan identitas, judul, penulis, penerbit, harga, dan tahun terbit.
 3. Pengutipan tidak boleh mengutip kepedulian yang wajar dari IPB University.
 4. Dilarang menggunakan dan menyalin karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin IPB University.



DAFTAR TABEL

No.		Halaman
1.	Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE).....	12
2.	Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE).....	12
3.	Penilaian Bobot Faktor Strategis Internal Perusahaan Metode Matriks Banding Berpasangan	14
4.	Penilaian Bobot Faktor Strategis Eksternal Perusahaan Metode Matriks Banding Berpasangan	14
5.	Contoh Matriks Analisis SWOT	20
6.	Hasil <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE).....	24
7.	Hasil <i>Eksternal Factor Evaluation</i> (EFE)	27
8.	Perumusan Strategi UD. Maraja Mandiri dengan Matriks SWOT.....	32

Go Back again with IPB University

Visi: Cerdas, Berprestasi, Berkeadilan, Berkeadilan
 1. Meningkatkan mutu pendidikan melalui kemandirian, inovasi, dan profesionalisme
 2. Mengembangkan ilmu pengetahuan dan teknologi yang berwawasan lingkungan, sosial, dan budaya
 3. Mengembangkan sumber daya manusia yang unggul dan berprestasi
 4. Mengembangkan sumber daya manusia yang unggul dan berprestasi
 5. Mengembangkan sumber daya manusia yang unggul dan berprestasi



DAFTAR GAMBAR

No.		Halaman
1.	Contoh mengenai Matriks Internal – Eksternal	17
2.	Matriks Internal - Eksternal UD.Maraja Mandiri	31

Back up the IPB University

Visi Cita Pemandang (Unstrang) Uradang
 1. Orlatidq mengunqis sabagqis atau sabbatqil kagya kora ba fangsa mardamunqar dan mardamunqar kumbar :
 a. Fingqilqan fangsa unba kagya kora ba fangsa mardamunqar dan mardamunqar kumbar :
 b. Fingqilqan fangsa unba kagya kora ba fangsa mardamunqar dan mardamunqar kumbar :
 2. Orlatidq mengunqis dan mardamunqar kumbar :
 a. Fingqilqan fangsa unba kagya kora ba fangsa mardamunqar dan mardamunqar kumbar :
 b. Fingqilqan fangsa unba kagya kora ba fangsa mardamunqar dan mardamunqar kumbar :



DAFTAR LAMPIRAN

No.		Halaman
1.	Rugi Laba 1 September – 31 Desember 2002 UD. Maraja Mandiri	43
2.	Laporan Keuangan Per 31 Desember 2003 UD. Maraja Mandiri	44
3.	Rugi Laba 1 Januari – 31 Desember 2003 UD. Maraja Mandiri	45
4.	Laporan Keuangan Per 31 Desember 2002 UD. Maraja Mandiri	46
5.	Kacang Mete Produksi UD. Maraja Mandiri	47
6.	Bagian Pengisian Matriks Berpasangan	48
7.	Bagian Pengisian Rating	53



I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan nasional bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat, antara lain ditandai dengan peningkatan pertumbuhan ekonomi. Pertumbuhan ekonomi Indonesia pada tahun 1980-1989 rata-rata meningkat sebesar 6,1% dan pada tahun 1990-1995 rata-rata meningkat sebesar 7,6%. Indonesia mengalami krisis ekonomi pada tahun 1997 dan mulai mengalami pemulihan sejak tahun 1999. Pertumbuhan ekonomi pada tahun 1999 sebesar 0,9%, tahun 2000 sebesar 4,8%, dan tahun 2001 sebesar 3,3% (Yustika, 2002), serta tahun 2002 sebesar 3,66% (BPS, 2003) dan pada triwulan III tahun 2003 sebesar 3,69% (Jurnal, 2003).

Pendapatan penduduk Indonesia secara umum dicerminkan oleh pendapatan nasional per kapita. Pendapatan per kapita nasional pada tahun 2001 berdasarkan harga berlaku sebesar Rp.6,35 juta per tahun (BPS, 2002). Daerah Khusus Ibukota Jakarta sebagai sentra ekonomi memiliki 70% uang beredar di Indonesia (Yustika, 2002). Dari data BPS DKI Jakarta (2002) jumlah penduduk DKI Jakarta sampai dengan pertengahan tahun 2002 sebesar 7,46 juta jiwa dengan pendapatan per kapita Rp.30,2 juta per tahun. Kondisi ini menunjukkan potensi pangsa pasar yang besar untuk pemasaran produk, termasuk produk makanan camilan (*snack*).

UD. Maraja Mandiri yang terletak di Kelurahan Sunter Agung, Jakarta Utara merupakan salah satu usaha rumah tangga yang bergerak dalam pengolahan dan pemasaran kacang mete matang. Kacang mete matang relatif jarang ditemui di pasar kecuali menjelang hari-hari besar. Kacang mete matang yang diproduksi oleh UD. Maraja Mandiri mempunyai rasa dan aroma yang khas. Kacang mete sangat

Hal-Cara, Prinsip, dan Metode
1. Olatang mengolah sebagai cara...
2. Pengolahan...
3. Olatang mengolah sebagai cara...
4. Pengolahan...
5. Pengolahan...
6. Pengolahan...
7. Pengolahan...
8. Pengolahan...
9. Pengolahan...
10. Pengolahan...

digemari sebagai *snack* terutama pada saat hari-hari besar. Itulah sebabnya permintaan terhadap produk ini meningkat pada waktu Imlek, Lebaran, Natal, dan Tahun Baru. Kacang mete juga banyak digunakan sebagai penyedap rasa berbagai jenis makanan seperti es krim, coklat batangan, dan kue-kue.

Kacang mete tergolong memiliki nilai gizi yang tinggi karena kandungan protein dan lemaknya cukup tinggi, sehingga dapat menjadi bahan makanan yang berenergi tinggi pula. Secara umum kandungan biji mete kering terdiri dari kadar air 2,5% - 7,5%, lemak 44,4% - 50,94%, protein 15,78% - 28,83%, karbohidrat 22% - 29%, vitamin B1 0,56 mg, tocopherol 210 mg, niacin 3,68 mg, kalsium (Ca) 0,04%, fosfor (P) 0,88%, natrium (Na) 0,05%, kalium (K) 0,57%, magnesium (Mg) 0,28%, besi (Fe) 0,008%, tembaga (Cu) 0,002%, seng (Zn) 0,004%, mangan (Mn) 0,002% (Mulyoharjo, 1990 dan Sastrahidayat, 1990 dalam Cahyono, 2001). Sentra penghasil kacang mete tersebar di Indonesia yaitu Sulawesi Tenggara, Sulawesi Selatan, Jawa Tengah, Jawa Timur dan Nusa Tenggara Timur.

Suatu produk tidak akan berarti tanpa adanya pemasaran. Pemasaran menurut Kotler (1997) adalah suatu proses sosial dan manajerial yang di dalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan mempertukarkan produk yang bernilai kepada pihak lain. Dalam pemasaran diperlukan pemasaran hubungan yaitu praktik membangun hubungan jangka panjang yang memuaskan dengan pihak-pihak kunci yaitu pelanggan, pemasok, penyalur guna mempertahankan preferensi dan bisnis jangka panjang. Pemasaran hubungan diwujudkan dengan menjanjikan dan memberikan kualitas yang tinggi, pelayanan yang baik, harga yang pantas, kepada pihak lain dari waktu ke waktu. Pemasaran hubungan menghasilkan ikatan ekonomi, teknik, sosial yang kuat diantara pihak-pihak yang berkepentingan. Pemasaran hubungan juga



menekan biaya transaksi dan waktu. Dalam kejadian yang paling berhasil transaksi berubah dari negosiasi yang dilakukan setiap saat menjadi masalah rutinitas.

Proses pemasaran terdiri dari empat langkah yakni analisa peluang pasar, pengembangan strategi pemasaran, perencanaan program pemasaran, dan pengelolaan usaha pemasaran (Kotler, 1997). Strategi pemasaran menurut Tull dan Kahle (1990) dalam Tjiptono (2002) adalah alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut. Strategi pemasaran memberikan arah dalam kaitan dengan variabel-variabel seperti segmentasi pasar, identifikasi pasar sasaran, *positioning*, elemen bauran pemasaran, dan biaya bauran pemasaran. Bauran pemasaran adalah seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mencapai tujuan pemasaran dalam pasar sasaran. McCarthy dalam Kotler (1997) mempopulerkan empat unsur dari alat-alat pemasaran yakni 4 P : *Product*, *Price*, *Place*, dan *Promotion* (produk, harga, tempat, dan promosi). Variabel produk terdiri dari antara lain keanekaragaman produk, kualitas, desain, bentuk, merek, kemasan, ukuran, pelayanan, jaminan, dan pengembalian (*retour*). Variabel harga antara lain daftar harga, rabat, potongan, syarat kredit dan jangka waktu pembayaran. Variabel tempat antara lain saluran, ruang lingkup, penyortiran, lokasi, persediaan, dan pengangkutan. Variabel promosi antara lain promosi penjualan, iklan, usaha penjualan, hubungan masyarakat, dan pemasaran langsung.

Penerapan strategi pemasaran pada perusahaan harus mempertimbangkan faktor lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal terdiri dari peluang dan ancaman. Menurut Jauch dan Glueck (1999) lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan umum, lingkungan industri, dan lingkungan internasional. Lingkungan



umum terdiri dari sosioekonomi, teknologi, dan pemerintah, sedangkan lingkungan industri terdiri dari konsumen, pemasok, dan pesaing. Lingkungan internal terdiri dari kekuatan dan kelemahan perusahaan. Identifikasi kekuatan dan kelemahan perusahaan pada kondisi internal perusahaan meliputi bidang pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumberdaya dan karyawan perusahaan, serta keuangan dan akuntansi.

B. Sejarah Perusahaan

UD. Maraja Mandiri berdiri pada tahun 2001 merupakan salah satu usaha rumah tangga yang bergerak dalam pengolahan dan pemasaran kacang mete matang. UD. Maraja Mandiri terletak di Jl. Cemara No.2 RT.10 RW.06, Kelurahan Sunter Agung, Kecamatan Tanjung Priok, Kota Jakarta Utara. UD. Maraja Mandiri didirikan dengan Akta No.63 tanggal 14 Agustus 2001 dihadapan Notaris Drs.Atrino Leswara di Jakarta, dengan Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) Kecil No. 0932/09-02/PK/IX/2001 tanggal 14 September 2001 dan Tanda Daftar Perusahaan (TDP) No.09.01.5.52.12181 tgl. 30-11-2001 yang dikeluarkan Kantor Departemen Perindustrian dan Perdagangan Kota Jakarta Utara.

Usaha berawal dari ketertarikan Sdr. Hilal Tenri, SE (pemilik usaha) yang melihat peluang keuntungan dari pengolahan kacang mete mentah menjadi kacang mete matang. Pada saat itu Sdr.Hilal Tenri,SE sedang berjalan-jalan di salah satu Mall di Jakarta dan membeli kacang mete matang pada salah satu *counter*. Harga kacang mete tersebut relatif tinggi, sementara rasa dan aroma kacang mete tersebut menurut Sdr.Hilal Tenri, SE biasa saja.

Sdr. Hilal Tenri, SE pernah bekerja di salah satu hotel di Makassar dan memiliki pengetahuan mengolah kacang mete mentah menjadi kacang mete matang.

Sejak saat itu Sdr.Hilal Tenri, SE mulai memproduksi kacang mete matang dengan modal awal Rp.8 juta. Sdr. Hilal Tenri, SE mengajak 2 orang adiknya dan merekrut 2 orang *salesman* untuk mengelola usaha.

Usaha menunjukkan perkembangan yang baik, Sdr. Hilal Tenri, SE mengajak temannya Sdr. Drs. M. Nurdin dan Sdr.Tamsil untuk mengelola usaha bersama-sama. Sdr. Drs. M. Nurdin bagian pemasaran dan Sdr.Tamsil bagian produksi kacang mete matang. Perkembangan usaha cukup pesat, terutama karena keberhasilan perusahaan mendapat order kacang mete mentah pada saat Lebaran dan Natal dari toko-toko dan koperasi-koperasi instansi langganan. Sumber dana untuk pengadaan kacang mete mentah dalam jumlah besar, diperoleh dari investor yang bertempat tinggal di dekat lokasi usaha.

Terhitung sejak tanggal 1 September 2002 Sdr.Hilal Tenri,SE mengundurkan diri dan menarik modal dari perusahaan serta menyerahkan perusahaan kepada Sdr.Drs. M. Nurdin dengan Surat Kuasa/Pelimpahan Wewenang dihadapan Notaris Darmawan Tjoa, SH No. LEG/16/2002 tanggal 26 Oktober 2002. Sdr. Hilal Tenri,SE mengundurkan diri karena tertarik oleh ajakan temannya untuk mengelola usaha lain. Kedua adik Sdr. Hilal Tenri, SE dan 2 orang *salesmen* juga berhenti bekerja.

Sdr. Drs. M. Nurdin memperoleh modal Rp.3 juta dari keluarganya dan melanjutkan usaha. Usaha kacang mete matang memiliki prospek yang baik dan Sdr. Drs.M.Nurdin memiliki semangat dan keuletan yang kuat untuk mengelola usaha. Isteri Sdr. Drs. M. Nurdin tidak ikut mengelola usaha, bekerja sebagai *stylish* di salah satu salon di Jakarta Utara. Sdr.Tamsil membantu jalannya usaha dengan mengolah kacang mete mentah menjadi kacang mete matang dengan rasa dan aroma yang khas. Sdr.Tamsil dibantu oleh isterinya dalam proses produksi kacang mete matang.

C. Produk Perusahaan

Produk UD. Maraja Mandiri adalah kacang mete matang. Proses produksi cukup sederhana, dengan bahan baku kacang mete, garam, bumbu masak, dan bawang putih. Kacang mete mentah dicuci dengan air, lalu direndam air hangat yang dicampur garam beberapa waktu, lalu ditiriskan. Setelah itu kacang mete dicampur dengan bumbu yang telah disiapkan, ditutup rapat dan dibiarkan beberapa waktu, lalu digoreng. Kacang mete matang yang diproduksi hanya satu rasa, yakni kacang mete rasa asin (*lighty salted*). Kacang mete rasa asin secara umum disukai oleh konsumen. UD. Maraja Mandiri berusaha menjaga dan meningkatkan mutu dan rasa produk dengan menggunakan bahan baku berkualitas dan melalui proses produksi yang baik serta menggunakan resep tertentu.

Produk yang dihasilkan perusahaan pada saat ini merupakan hasil proses peningkatan mutu secara bertahap. Kegiatan peningkatan mutu yang telah dilaksanakan antara lain : (1) mengganti penggunaan minyak goreng curah dengan minyak goreng yang bermerek, (2) mengganti penggunaan garam tanpa merek dengan garam yang bermerek, (3) mengganti kemasan plastik tipis dengan plastik yang lebih tebal, (4) mengganti teknik merekatkan kemasan plastik menggunakan api lilin dengan alat pemanas listrik, (5) meningkatkan mutu produk melalui pengembangan resep tertentu dan keahlian dalam pelaksanaan proses produksi. Dari hasil pengamatan Sdr. Drs. M.Nurdin produk kacang mete tidak berbau tengik sampai dengan 3 bulan. Kacang mete di penyalur secara rata-rata telah habis dalam jangka waktu 1 bulan.

Bahan baku kacang mete yang digunakan berasal dari Makassar yang dibeli di Pasar Jatinegara dan Pasar Senen, Jakarta. Bahan baku lainnya seperti minyak goreng, garam, bawang putih dibeli di pasar dekat lokasi usaha.

Kapasitas produksi kacang mete matang per bulan pada September s/d Desember 2002 rata-rata sebesar 70.5 kg meningkat menjadi rata-rata 100 kg per bulan pada tahun 2003 atau meningkat rata-rata sebesar 29%. Omzet penjualan per bulan pada bulan September s/d Desember 2002 rata-rata Rp. 4,1 juta dan pada tahun 2003 rata-rata Rp. 5,8 juta. (Lampiran 1). Kapasitas produksi terbatas karena kendala permodalan.

Kacang mete matang dikemas dalam beberapa ukuran, yakni kemasan plastik dengan berat 40 gr, kemasan toples plastik berat 250 gr, toples 500 gr dan toples 1000 gr. Pada saat ini kacang mete matang sekitar 90% dikemas dalam ukuran plastik 40 gr dan sekitar 10% dalam kemasan toples 250 gr. Hanya pada saat tertentu seperti Imlek, Lebaran, Natal, dan Tahun Baru kacang mete dikemas dalam toples 500 gr dan 1000 gr. Pada saat hari besar tersebut, UD.Maraja Mandiri juga menawarkan kacang mete mentah.

Sebagai ciri produk UD.Maraja Mandiri, kacang mete matang kemasan plastik 40 gr pada bagian atas distaples kertas karton berwarna kuning bergambar buah jambu mete dengan tulisan "KACANG METE Aroma khas..." . Pada toples plastik diberi stiker kertas dengan tulisan "KACANG METE Aroma khas. rasa asli dengan bumbu spesial. Produksi UD. Maraja Mandiri Jakarta-Indonesia" (Lampiran 2).





II. ANALISIS MASALAH

A. Prinsip Analisis

Kacang mete matang merupakan produk yang relatif jarang ditemui di pasar, kecuali menjelang hari-hari besar. Kacang mete sangat digemari sebagai *snack*. Kacang mete matang produk UD. Maraja Mandiri dipasarkan di tempat-tempat tertentu, misalnya toko koperasi, toko apartemen, mini market, kantin rumah sakit, dan kafe.

Pemasaran merupakan salah satu fungsi pokok yang menentukan dalam mempertahankan kelangsungan hidup, untuk berkembang dan memperoleh keuntungan suatu perusahaan selain fungsi pokok lainnya yakni produksi, keuangan, dan personalia (Sumarni dan Soeprihanto, 1991). Pemasaran merupakan fungsi yang memiliki kontak paling besar dengan lingkungan eksternal, namun perusahaan hanya memiliki kendali terbatas terhadap lingkungan eksternal. Oleh karena itu pemasaran memainkan peranan penting dalam pengembangan strategi.

Lingkungan eksternal perusahaan setiap saat berubah sehingga melahirkan berbagai peluang dan ancaman baik yang datang dari pesaing maupun iklim bisnis yang berubah. Konsekuensi perubahan faktor eksternal tersebut juga mengakibatkan perubahan faktor internal perusahaan, seperti perubahan terhadap kekuatan maupun kelemahan yang dimiliki perusahaan.

Dalam merumuskan strategi pemasaran yang paling tepat, perlu dilakukan suatu kajian untuk mengetahui faktor utama yang menyebabkan terjadinya kesenjangan kondisi perusahaan saat ini dengan kondisi yang diharapkan di masa datang. Dari kajian tersebut, selanjutnya dibuat suatu rekomendasi strategi pemasaran produk kacang mete matang bagi UD. Maraja Mandiri.

1. Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk :

- a. Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pemasaran produk kacang mete matang pada UD.Maraja Mandiri.
- b. Merumuskan alternatif strategi untuk pemasaran produk kacang mete matang pada UD.Maraja Mandiri.

2. Kegunaan

Penelitian ini diharapkan berguna sebagai :

- a. Masukan bagi UD. Maraja Mandiri dalam pengambilan keputusan untuk menentukan strategi pemasaran perusahaan.
- b. Masukan bagi kalangan akademis, peneliti, praktisi, dan masyarakat umum yang tertarik pada usaha produk kacang mete matang.

3. Implementasi Praktis

UD. Maraja Mandiri bergerak dalam pengolahan dan pemasaran kacang mete matang. UD.Maraja Mandiri melihat adanya peluang pasar, dimana kacang mete matang relatif jarang ditemui di pasar, kecuali menjelang hari-hari besar dan mempunyai rasa yang enak dan khas.

Untuk menetapkan harga jual kacang mete matang, UD.Maraja Mandiri mempertimbangkan harga bahan baku, biaya produksi, dan biaya pemasaran. Pencatatan administrasi keuangan UD.Maraja Mandiri masih sederhana, tidak ada catatan pembelian, sementara catatan penjualan hanya berdasarkan faktur. UD.Maraja Mandiri menetapkan harga jual kacang mete matang kepada penyalur ukuran kemasan plastik berat 40 gr sebesar Rp.2.300, kemasan toples plastik berat 250 gr sebesar Rp.16.000, kemasan berat 500 gr sebesar Rp.32.000 dan kemasan

berat 1000 gr sebesar Rp.60.000. Penentuan harga jual penyalur kepada konsumen tergantung kepada penyalur tersebut. Secara umum penyalur menjual kacang mete kepada konsumen kemasan plastik 40 gr Rp.3.000, kemasan toples plastik 250 gr Rp.20.000, kemasan 500 gr Rp.35.000, dan kemasan 1000 gr Rp.65.000. Sebagai perbandingan, harga kacang mete di *counter* mall-mall Jakarta Rp.80.000 per kg.

Usaha pengolahan kacang mete UD. Maraja Mandiri menguntungkan dengan perolehan keuntungan bersih pada September s/d Desember 2002 sebesar Rp.1.096.980 juta (*Net Profit Margin* sebesar 5,63%) dan pada tahun 2003 sebesar Rp.5.393.800 (*Net Profit Margin* sebesar 7,85%). Perusahaan telah menyisihkan keuntungan untuk pembayaran cicilan kendaraan motor. (Lampiran 1, halaman ..) Keuangan perusahaan cukup likuid dan solvabel dimana pada September s/d Desember 2002 *Current Ratio* sebesar 4,87 dan *Debt to Total ratio* sebesar 0,60 dan pada tahun 2003 *Current Ratio* sebesar 1,70 dan *Debt to Total Ratio* sebesar 0,51.

UD. Maraja Mandiri memasarkan kacang mete matang pada tempat-tempat tertentu antara lain melalui toko-toko, toko-toko koperasi perusahaan, kantin rumah sakit dan apartemen, kafe, kantin pencucian mobil, dan mini market yang berada di DKI Jakarta dengan sistem konsinyasi, pembayaran jangka waktu rata-rata 1 bulan. Pemilihan daerah pemasaran atau penyalur berdasarkan pertimbangan bahwa konsumen yang dituju mempunyai daya beli yang cukup tinggi. Sementara promosi yang dilaksanakan melalui pemasaran langsung *door to door*, pemberian sampel kacang mete matang, pembuatan brosur, dan pembuatan surat penawaran ke pasar sasaran.



B. Metode Analisis

1. Metode

Kajian dalam penelitian ini dilakukan terhadap usaha rumah tangga pengolahan dan pemasaran kacang mete matang yaitu UD.Maraja Mandiri. Penentuan lokasi dilakukan secara sengaja (purposive). Aspek kajian yang dianalisis mencakup kondisi internal dan eksternal yang dihadapi oleh UD.Maraja Mandiri.

a. Jenis dan Sumber Data

Data yang digunakan terdiri dari data primer dan sekunder, baik yang bersifat kualitatif maupun kuantitatif. Data primer diperoleh dari pengamatan langsung di lapang, hasil pengisian kuisioner dan wawancara dengan responden penelitian. Data sekunder diperoleh dari studi literatur dan dokumentasi yang dimiliki oleh perusahaan.

b. Metode Pengumpulan Data

Pengumpulan data primer dilakukan dengan teknik observasi langsung di lapang, wawancara, dan pemberian kuisioner. Responden adalah Sdr.Drs. M.Nurdin sebagai pemilik dan pengelola usaha. Wawancara dan kuisioner dilakukan untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan serta penentuan bobot dan peringkat untuk masing-masing faktor tersebut. Untuk data sekunder dikumpulkan melalui studi pustaka dan data statistika yang relevan dengan penelitian.

c. Metode Pengolahan dan Analisis Data

Metode pengolahan dan analisis data yang digunakan meliputi :

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

Matriks EFE (Tabel 1) digunakan untuk menganalisa faktor-faktor eksternal, mengklasifikasikannya menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan, kemudian dilakukan pembobotan.

Tabel 1. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Faktor Strategis Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang :			
1.			
...			
10.			
Ancaman :			
1.			
....			
10.			
Total			

Sumber : David (2002)

Matriks IFE (Tabel 2) digunakan untuk menganalisa faktor-faktor internal, mengklasifikasikannya menjadi kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan, kemudian dilakukan pembobotan.

Tabel 2. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Faktor Strategis Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan :			
1.			
...			
10.			
Kelemahan :			
1.			
....			
10.			
Total			

Sumber : David (2002)

Tahap-tahap untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal dan internal dalam matriks EFE dan IFE sebagai berikut:

1. Pada kolom 1, tentukan faktor-faktor strategis eksternal yang menjadi peluang dan ancaman serta faktor-faktor strategis internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan.
2. Pada kolom 2, beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1.0 (paling penting) sampai 0.0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1.00).
3. Penentuan bobot setiap variabel dilakukan dengan cara mengajukan identifikasi faktor strategis internal dan eksternal kepada pihak manajemen perusahaan dengan menggunakan metode *Paired Comparison* (Kinncar dan Taylor, 1991). Penilaian dilakukan dengan memberikan bobot numerik dan membandingkan antara satu elemen dengan elemen lainnya. Metode tersebut digunakan untuk memberikan penilaian terhadap bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal. Untuk menentukan bobot setiap variabel digunakan skala 1,2 dan 3. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah :
 - 1 = jika indikator horisontal kurang penting daripada indikator vertikal.
 - 2 = jika indikator horisontal sama penting daripada indikator vertikal.
 - 3 = jika indikator horisontal lebih penting daripada indikator vertikal.

Indikator horisontal dan indikator vertikal adalah variabel-variabel kekuatan dan kelemahan pada faktor strategis internal serta variabel peluang dan ancaman pada faktor eksternal. Metode ini membandingkan secara berpasangan antara dua faktor secara relatif berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya terhadap usaha pengolahan dan pemasaran kacang mete matang.

Tahap selanjutnya adalah melakukan sintesa terhadap hasil penilaian tadi untuk menentukan elemen mana yang memiliki prioritas tertinggi dan terendah. Perbandingan berpasangan merupakan kuantifikasi hal-hal yang bersifat kualitatif sehingga tidak semata-mata dengan pemberian bobot terhadap semua parameter secara simultan, tetapi dengan persepsi perbandingan atau perbandingan yang diskalakan secara berpasangan. Bentuk penilaian pembobotan dapat dilihat pada Tabel 3 dan Tabel 4.

Tabel 3. Penilaian Bobot Faktor Strategis Internal Perusahaan Metode Matriks Banding Berpasangan

Faktor Strategis Internal	F1	F2	F3	F4	...	Bobot
F1						
F2						
F3						
F4						
...						
					Total	

Tabel 4. Penilaian Bobot Faktor Strategis Eksternal Perusahaan Metode Matriks Banding Berpasangan

Faktor Strategis Eksternal	F1	F2	F3	F4	...	Bobot
F1						
F2						
F3						
F4						
...						
					Total	

Bobot setiap variabel diperoleh dengan menentukan nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus (Kinnear dan Taylor, 1991).

$$a_i = \frac{x_i}{\sum_{i=1}^n x_i}$$

keterangan :

a_i = bobot variabel ke-i

x_i = nilai variabel ke-i

$i = 1, 2, 3, \dots, n$

n = jumlah variabel.

4. Pada kolom tiga matriks EFE dan IFE diberikan *rating*. Penentuan peringkat (*rating*) oleh manajemen atau pakar dari perusahaan dilakukan terhadap variabel-variabel dari hasil analisis situasi perusahaan. Pada EFE untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini menjawab masing-masing variabel-variabel tersebut digunakan sesuai peringkat dengan menggunakan skala 1,2,3, dan 4.

Pemberian nilai *rating* pada matriks EFE untuk faktor peluang dan ancaman, yaitu :

1 = jawaban jelek

2 = jawaban rata-rata

3 = jawaban di atas rata-rata

4 = jawaban superior

Penentuan *rating* pada matriks IFE untuk faktor kelemahan dan kekuatan, yaitu :

1 = kelemahan utama

2 = kelemahan kecil

3 = kekuatan kecil

4 = kekuatan utama

Selanjutnya nilai dari pembobotan dikalikan dengan peringkat pada tiap faktor sehingga menghasilkan skor. Total skor pembobotan diperoleh dari semua hasil kali tersebut dan dijumlahkan secara vertikal. Hasil pembobotan dan peringkat (*rating*) berdasarkan analisa situasi perusahaan dalam matriks.

5. Pada kolom 4, kalikan bobot pada kolom 2 dengan *rating* pada kolom 3, untuk memperoleh nilai bobot (skor) masing-masing variabel. Selanjutnya total skor pembobotan diperoleh dari semua hasil kali tersebut dan dijumlahkan secara vertikal.
6. Jumlahkan nilai yang dibobot untuk setiap variabel untuk menentukan total nilai yang dibobot untuk perusahaan.

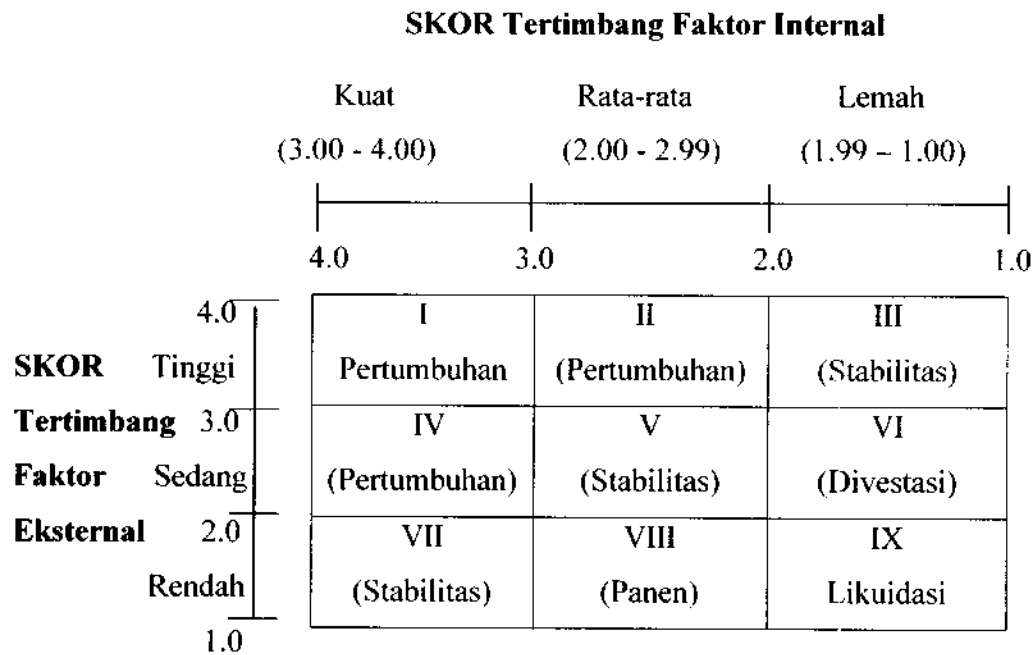
2) Matriks Internal Eksternal

Setelah matrik IFE dan EFE dibuat, langkah selanjutnya adalah menyusun Matriks Internal Eksternal (IE) yang merupakan pemetaan dari skor total matriks IFE dan EFE yang dihasilkan dari audit eksternal dan internal perusahaan.

Skor total IFE ditunjukkan pada sumbu horisontal dari matriks IE, sedangkan sumbu vertikal menunjukkan skor total EFE. Skor pada sumbu horisontal berkisar 1.00 sampai 1.99 menunjukkan posisi internal perusahaan yang lemah, skor 2.00 sampai 2.99 menunjukkan kondisi rata-rata perusahaan, sedangkan skor 3.00 sampai 4.00 menunjukkan posisi internal perusahaan yang kuat.

Skor pada sumbu vertikal berkisar 1.00 sampai 1.99 menunjukkan posisi eksternal perusahaan yang rendah, skor antar 2.00 sampai 2.99 menunjukkan pengaruh eksternal yang sedang dan skor 3.00 sampai 4.00 menunjukkan

pengaruh eksternal yang tinggi. Contoh mengenai Matriks IE disajikan pada Gambar 1.



Gambar 1. Contoh mengenai Matriks Internal – Eksternal
Sumber : David (2002)

Matriks IE terdiri dari sembilan sel yang dibagi menjadi tiga daerah utama dengan implikasi strategi yang berbeda. Daerah pertama terdiri dari kuadran I, II dan IV yang menggambarkan sebagai daerah tumbuh dan bina. Strategi yang disarankan pada kondisi tersebut adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk). Artinya bahwa perusahaan merumuskan strategi pemasaran untuk menembus pasar, melakukan diversifikasi produk dan mengembangkan wilayah pasar yang dikuasainya. Daerah kedua terdiri dari kuadran III, V dan VII yang digambarkan sebagai pertahankan dan pelihara. Alternatif strategi bagi daerah ini adalah berupa penetrasi pasar dan pengembangan produk. Artinya bahwa perusahaan tetap menjaga strategi yang telah digunakannya dan melakukan diversifikasi produk.

Daerah ketiga terdiri dari kuadran VI, VIII dan IX yang digambarkan sebagai panen atau divestasi. Artinya bahwa perusahaan dapat memaksimalkan kekuatan internal untuk mencapai tujuan perusahaan atau melakukan koordinasi ke dalam untuk mengantisipasi lingkungan eksternal.

3) Metode SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity and Threat*)

SWOT adalah singkatan kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) di dalam suatu lingkungan yang dihadapi oleh suatu organisasi atau perusahaan. Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara mereka (Pearce dan Robinson, 1997). Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang dan meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai kekuatan yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil. Penjabaran dari komponen analisis SWOT adalah sebagai berikut.

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan organisasi suatu perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi sumber terbaik, perubahan pada situasi regulasi, perubahan teknologi dapat memberikan peluang bagi organisasi. Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan organisasi atau perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi keadaan sekarang dan keadaan yang diinginkan di masa mendatang.

Kekuatan adalah sumberdaya, ketrampilan atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh organisasi atau perusahaan. Kekuatan adalah kompetensi khusus (*distinctive competence*) yang memberikan keunggulan komperatif (*comparative advantage*) bagi suatu organisasi. Kekuatan dapat terkandung pada sumberdaya keuangan, citra dan faktor-faktor lainnya. Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya, ketrampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif suatu organisasi. Fasilitas, sumber daya keuangan dan kapabilitas manajemen kesemuanya dapat menjadi sumber kelemahan.

Analisis SWOT dapat dipergunakan dengan berbagai cara untuk membantu analisis strategi. Cara yang paling baik adalah memanfaatkannya sebagai kerangka acuan logis yang memedomani perubahan sistematis tentang situasi organisasi dan alternatif-alternatif pokok yang mungkin dipertimbangkan. Sebagai hasilnya, analisis ini memberikan kerangka yang dinamik dan bermanfaat untuk analisis strategik. Secara keseluruhan, analisis SWOT menunjukkan peran penting dari identifikasi kekuatan dan kelemahan intern dalam pencarian strategi efektif oleh para manajer (pemegang keputusan). Pencocokan yang cermat antar kekuatan dan kelemahan merupakan inti dari formulasi strategi yang tepat. Secara sederhana diagram analisis SWOT disajikan pada Tabel 5.

Sel 1 (strategi pertumbuhan) menunjukkan situasi yang paling disukai suatu organisasi. Organisasi menghadapi beberapa peluang lingkungan dan banyak kekuatan yang mendorong dimanfaatkannya peluang tersebut. Situasi ini menyarankan strategi yang berorientasi pada pertumbuhan (*growth oriented strategy*) untuk memanfaatkan situasi yang menguntungkan ini.

Tabel 5. Contoh Matriks Analisis SWOT

Faktor Internal	Kekuatan (<i>Strength</i>) :	Kelemahan (<i>Weakness</i>) :
Faktor Eksternal	<ul style="list-style-type: none"> • Faktor 1 • Faktor 2 • 	<ul style="list-style-type: none"> • Faktor 1 • Faktor 2 •
Peluang (<i>Opportunities</i>) :	Strategi Pertumbuhan (S-O) Sel 1	Strategi Berbenah diri (W-O) Sel 3
Ancaman (<i>Threats</i>) :	Strategi Diversifikasi (S-T) Sel 2	Strategi Defensif (W-T) Sel 4

Sumber : Pearce dan Robinson (1997)

Sel 2 (strategi diversifikasi) adalah kondisi organisasi dengan kekuatan-kekuatan tertentu menghadapi lingkungan yang tidak menguntungkan. Dalam situasi ini strateginya akan memanfaatkan kekuatan untuk memaksimalkan peluang-peluang. Sel 3 (berbenah diri) adalah kondisi dimana organisasi menghadapi peluang yang impresif tetapi dikendalai oleh kelemahan-kelemahan internal sehingga fokus strateginya adalah meniadakan/memperbaiki kendala internal untuk mengefektifkan peluang yang ada.

Sel 4 (strategi defensif) adalah kondisi yang paling tidak disukai suatu organisasi. Organisasi menghadapi ancaman lingkungan yang besar dan kelemahan internal yang kritis sehingga fokus strateginya adalah dengan memperbaiki kelemahan untuk menghadapi ancaman lingkungan.

Analisis SWOT menghasilkan 4 jenis alternatif strategi yaitu S-O, W-O, S-T, dan W-T. Untuk menentukan prioritas alternatif strategi yang dipilih oleh

perusahaan, disesuaikan dengan posisi perusahaan berdasarkan Matriks Internal Eksternal (Matriks IE).

4) Tahapan Pengolahan dan Analisis Data

Tahapan untuk pengolahan dan analisis data dilakukan melalui beberapa tahap, yaitu :

- a. Tahap pengumpulan berkas data dari responden.
- b. Tahap pengecekan data dari hasil pengamatan meliputi :
 - 1) Meneliti kelengkapan dalam pengisian data.
 - 2) Meneliti dan mengevaluasi kesesuaian pengisian data dibandingkan dengan hasil pengamatan yang dilakukan.
- b. Membuat format tabel untuk pengolahan data selanjutnya.
- c. Melakukan pengelompokan data.
- d. Melakukan perhitungan besaran setiap variabel, kemudian dituangkan ke dalam tabel yang telah disediakan.

2. Kelebihan dan kekurangan Metode

Kelebihan dari metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- 1) Metode yang digunakan adalah sederhana, mudah dilakukan dan cepat dalam pelaksanaannya.
- 2) Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif, oleh karena itu keakuratan dan kevalidan data yang diolah dari hasil kuisisioner dan wawancara, diharapkan dapat diyakini kebenarannya, dengan asumsi bahwa

kuisisioner yang disebar dan wawancara terhadap pengusaha kacang mete matang dalam pengisian dan jawabannya dilakukan dengan benar.

- 3) Pengamatan langsung dengan pengisian kuisisioner dan wawancara dapat dibuktikan kebenarannya.

Kekurangan dari metode analisis yang digunakan adalah tidak dapat digeneralisasikan sebagai strategi pemasaran yang digunakan oleh usaha kacang mete matang yang lainnya, karena merupakan studi kasus.

III . HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Analisis Faktor Internal dan Eksternal

Berdasarkan hasil kuesioner dan wawancara yang dilakukan dengan pemilik usaha UD.Maraja Mandiri, maka dapat diidentifikasi beberapa faktor internal dan eksternal perusahaan. Dari faktor-faktor tersebut kemudian disusunlah kuesioner untuk mengolah faktor internal dan eksternal dengan menggunakan perbandingan berpasangan sehingga didapatkan faktor internal dan eksternal yang dominan dalam perusahaan sehingga dapat digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan saat ini.

1. Analisis Faktor Penentu Internal

Faktor internal dikelompokkan menjadi faktor yang memberikan kekuatan (*strengths*) dan faktor yang memberikan kelemahan (*Weakness*). Menurut Jauch dan Glueck (1999), analisa internal adalah proses di mana perencana strategi mengkaji pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan dimana letak kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan adalah sumberdaya, ketrampilan atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin ditangani oleh perusahaan. Sedangkan kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan sumberdaya, ketrampilan dan kemampuan yang menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan (Pearce dan Robinson, 1997).

Pada Tabel 6 disajikan berupa hasil analisis Faktor Internal dengan menggunakan metode IFE pada UD.Maraja Mandiri.

Tabel 6. Hasil *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
Keuletan manajer dalam mengelola usaha.	0.074	4	0.294
Komunikasi yang baik antara manajer dengan karyawan.	0.042	3	0.126
Usaha lebih efisien karena dikelola langsung oleh pemilik.	0.051	3	0.154
Produk cukup berkualitas tanpa bahan pengawet.	0.038	3	0.114
Hubungan baik dengan pemasok bahan baku.	0.057	3	0.170
Lingkungan kerja yang bersifat kekeluargaan.	0.033	3	0.099
Pemilihan segmen pasar yang tepat.	0.067	4	0.268
Jalur distribusi sederhana	0.053	3	0.158
Hubungan baik dengan pelayur	0.067	4	0.268
Letak perusahaan yang cukup strategis.	0.057	3	0.170
Kelemahan			
Kekurangan modal.	0.068	1	0.068
Pencatatan keuangan yang masih sederhana.	0.034	1	0.034
Biaya produksi tidak minimal.	0.028	2	0.055
Produk mudah rusak.	0.038	2	0.076
Kapasitas produksi terbatas.	0.067	1	0.067
Pada bulan tertentu harga bahan baku naik.	0.042	2	0.084
Belum ada sertifikasi Depkes.	0.038	2	0.076
Kurangnya jalur distribusi pada pasar potensial.	0.067	1	0.067
Kurangnya kegiatan promosi	0.029	2	0.058
Alat transportasi (motor) hanya 1 unit.	0.051	2	0.102
Total	1.000		2.508

Penilaian bobot pada tabel IFE maupun EFE berdasarkan hasil kuesioner pada bagian matriks berpasangan (Lampiran 3) sedangkan *rating* adalah hasil kuesioner bagian pengisian *rating* (Lampiran 4). Sedangkan skor adalah hasil pengalihan bobot dengan *rating*.

Hasil analisis faktor internal – kekuatan yang disajikan pada Tabel 6, terdapat lima kekuatan yang dimiliki UD. Maraja Mandiri berdasarkan urutan skor terbesar, dimana ada faktor yang mempunyai skor yang sama, yaitu:

- 1) Keuletan manajer dalam mengelola usaha (0.294), usaha dirintis sendiri, dengan memasarkan produk yang relatif jarang terdapat di pasar, kecuali pada hari-hari besar, sehingga keuletan merupakan faktor penentu untuk bisa bertahan dan berkembang, dimana usaha baru menghadapi hambatan yang relatif lebih besar.
- 2) Pemilihan pasar segmen yang tepat (0.268), harga kacang mete matang sebagai produk camilan relatif mahal, apabila dibanding dengan produk substitusi seperti kacang tanah. Pemilihan segmen pasar yang tepat merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan usaha. Segmen pasar yang dipilih oleh UD. Maraja Mandiri adalah golongan menengah dengan jalur distribusi antara lain toko-toko apartemen, kantin rumah sakit, dan kafe.
- 3) Hubungan baik dengan penyalur (0.268), sama besar dengan skor point 2. Penyalur merupakan penghubung antara perusahaan dengan konsumen, sehingga hubungan yang baik antara perusahaan dengan penyalur harus tetap dipelihara. Hubungan antara perusahaan dan penyalur merupakan hubungan yang saling menguntungkan.

- 5) Kurangnya jalur distribusi pada pasar potensial (0.067). Pada dasarnya perusahaan telah memiliki daftar 60 calon penyalur, yang merupakan penyalur lama perusahaan, namun belum dapat dijadikan penyalur perusahaan karena keterbatasan modal untuk menghasilkan produk.

2. Analisis Faktor Penentu eksternal

Faktor strategis eksternal yang dimiliki oleh perusahaan meliputi peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*). Jauch dan Glueck (1999), mendefinisikan analisis eksternal sebagai suatu proses yang dilakukan oleh perencana strategik untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang dan ancaman bagi perusahaan. Lingkungan perusahaan terdiri dari lingkungan umum, lingkungan industri dan lingkungan internasional. Lingkungan umum terdiri dari sosioekonomi, teknologi dan pemerintah, sedangkan lingkungan industri terdiri dari konsumen, pemasok dan pesaing.

Hasil jawab (respon) perusahaan terhadap identifikasi faktor eksternal peluang (Tabel 7), adalah :

- 1) Produk sudah memiliki penyalur tetap (0.462). Kontinuitas perusahaan akan tetap terjamin dengan adanya penyalur tetap. Perusahaan akan berusaha menambah penyalur tetap seiring dengan peningkatan jumlah modal yang dimiliki.
- 2) Jalur distribusi yang masih terbuka luas (0.436). Calon jalur distribusi yang telah diidentifikasi perusahaan sebanyak 60 lokasi, sementara lokasi yang telah menjadi penyalur baru 40 lokasi.
- 3) Ketersediaan bahan baku yang cukup (0.269). Bahan baku kacang mete banyak tersedia pada agen-agen/toko-toko di Pasar Jatinegara dan Pasar Senen.

Jakarta. Hal ini akan menjamin kelancaran proses produksi dan harga bahan baku relatif stabil.

- 4) Pengeluaran Konsumsi Rumah Tangga yang cenderung meningkat sebesar 2.01% per tahun (0.192). Pertumbuhan Konsumsi Rumah Tangga berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa selama periode tahun 1998 – 2001 rata-rata laju pertumbuhannya cenderung meningkat sebesar 2,01% per tahun, maka dengan adanya peningkatan ini maka peluang pemasaran produk semakin terbuka.
- 5) Produk cukup dikenal oleh konsumen (0.183). Konsumen produk kacang mete matang UD.Maraja Mandiri adalah konsumen yang membeli produk melalui penyalur yang dimiliki oleh perusahaan. Pada saat ini perusahaan telah memiliki 40 penyalur, dengan rata-rata penjualan pada satu penyalur sebanyak 2,5 kg per bulan. Jika diasumsikan 1 orang mengkonsumsi kacang mete ukuran 40 gr juga 1 orang (asumsi orang yang mengkonsumsi kacang mete orangnya tidak berganti), maka jumlah konsumen pada tiap penyalur 62 orang. Dengan demikian jumlah konsumen kacang mete keseluruhan 2.480 orang.

Sedangkan tanggapan (respon) perusahaan atas identifikasi lima faktor eksternal ancaman (Tabel 7) adalah:

- 1) Memiliki kemampuan terbatas dalam mengadopsi teknologi (0.083). Proses produksi kacang mete matang masih secara manual, belum menggunakan teknologi tinggi seperti penggunaan oven, karena keterbatasan modal. Pada saat ini karena jumlah produksi masih relatif kecil, penggunaan oven yang relatif mahal masih belum diperlukan.
- 2) Pesaing yang aktif melakukan inovasi produk (0.115). Produk yang ada di pasar selain kacang mete matang rasa asin juga terdapat rasa lain seperti rasa

madu dan rasa pedas. Namun demikian perusahaan dalam memilih penyalur, dengan mempertimbangkan bahwa produk pesaing tidak terdapat pada penyalur tersebut, sehingga persaingan secara langsung dapat dihindari.

- 3) Kondisi ekonomi yang belum stabil (0.128). Indonesia mengalami krisis ekonomi pada tahun 1997 s/d 1998 dan mulai mengalami pemulihan ekonomi sejak tahun 1999. Pada tahun-tahun berikutnya menunjukkan pertumbuhan ekonomi. Menurut data Badan Pusat Statistik pada tahun 2000 sampai dengan triwulan III tahun 2003 pertumbuhan ekonomi rata-rata 3,86% per tahun. Hal ini menunjukkan bahwa ancaman kondisi ekonomi yang belum stabil relatif tidak begitu besar.
- 4) Adanya produk substitusi (0.154). Produk substitusi yang merupakan ancaman antara lain kacang tanah, dimana harga kacang tanah relatif jauh lebih murah. Namun demikian kacang mete memiliki rasa yang lezat, pangsa pasar perusahaan adalah golongan menengah. Produk juga dikemas dalam kemasan kecil dengan harga yang relatif terjangkau, sehingga ancaman produk substitusi ini tidak terlalu berpengaruh.
- 5) Adanya kenaikan biaya produksi akibat naiknya tarif listrik dan BBM (0.298). Kenaikan tarif listrik dan BBM merupakan ancaman bagi perusahaan IKM pada umumnya. Namun demikian pertumbuhan ekonomi relatif akan menetralkan ancaman ini.

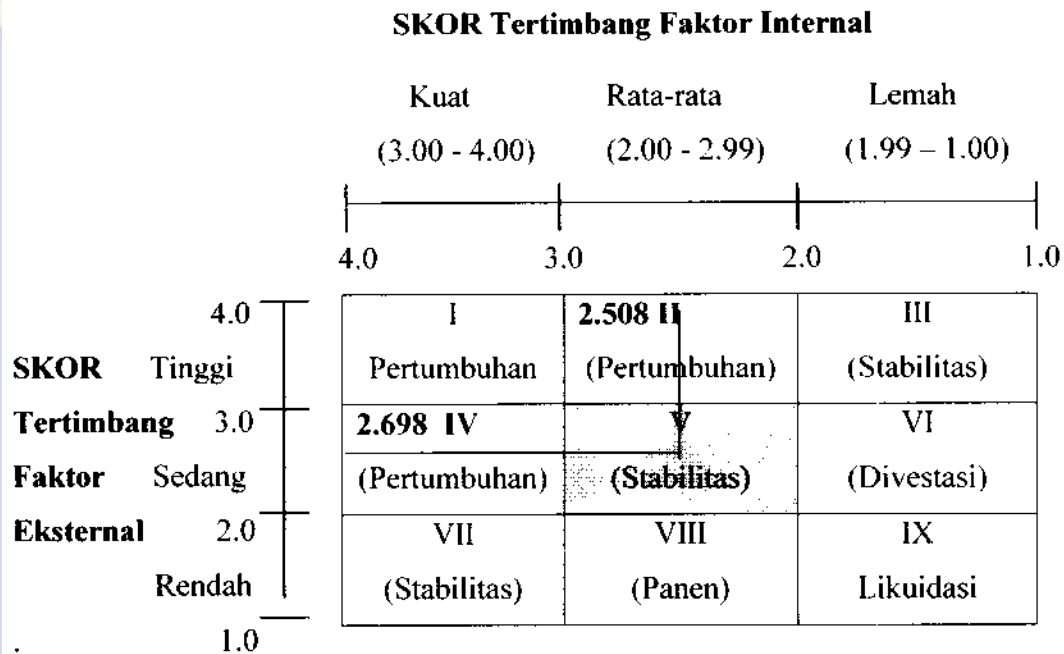
Tabel 7. Hasil *External Factor Evaluation* (EFE)

Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
Pengeluaran Konsumsi Rumah Tangga yang cenderung meningkat sebesar 2.01% per tahun.	0.096	2	0.192
Jumlah penduduk Indonesia yang semakin bertambah tiap tahun.	0.087	2	0.173
Kemajuan teknik pengolahan makanan.	0.061	2	0.122
Adanya materi pembinaan dan pelatihan bagi pengusaha kecil oleh Depkop dan UKM.	0.042	2	0.083
Produk cukup dikenal oleh konsumen.	0.061	3	0.183
Produk sudah memiliki penyatur tetap.	0.115	4	0.462
Jalur distribusi yang masih terbuka luas.	0.109	4	0.436
Ketersediaan bahan baku yang cukup	0.090	3	0.269
Ancaman			
Adanya kenaikan biaya produksi akibat naiknya tarif listrik dan BBM.	0.099	3	0.298
Kondisi ekonomi yang belum stabil.	0.064	2	0.128
Memiliki kemampuan terbatas dalam mengadopsi teknologi.	0.042	2	0.083
Adanya produk substitusi	0.077	2	0.154
Pesaing yang aktif melakukan inovasi produk	0.058	2	0.115
Total	1.000		2.699

B. Analisis Strategi Pemasaran

Matriks Internal dan Eksternal (IE) disusun untuk mengetahui strategi apa yang sebaiknya digunakan. Untuk menentukan strategi tersebut didapat dari matriks EFE dan IFE. Nilai rata-rata EFE sebesar 2.698 hasil itu menunjukkan pengaruh eksternal bagi UD. Maraja Mandiri dinilai sedang dan matriks IFE sebesar 2.508, juga

menunjukkan posisi internal UD. Maraja Mandiri dinilai sedang. Matriks IE tersebut disajikan pada Gambar 2.



Sumber : David (2002)

Gambar 2. Matriks Internal – Eksternal UD. Maraja Mandiri

Pada hasil matriks IE tersebut perusahaan berada pada kotak kuadran V yaitu pertahankan dan pelihara (David.2002). Strategi yang disarankan pada kondisi tersebut adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Artinya UD.Maraja Mandiri tetap menjaga strategi pemasaran yang telah digunakannya dan melakukan diversifikasi produk.

Kemudian, berdasarkan hasil analisis matriks IFE dan EFE diatas, maka dapat disusun analisis SWOT yang akan mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Perumusan strategi UD.Maraja Mandiri dengan matriks SWOT disusun pada Tabel 8.

Tabel 8. Perumusan Strategi UD.Maraja Mandiri dengan matriks SWOT

<p style="text-align: center;">Faktor Internal</p> <p style="text-align: center;">Faktor Eksternal</p>	<p><i>Strengths/Kekuatan-(S)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Keuletan manajer dalam mengelola usaha. 2.Komunikasi yang baik antara manajer dengan karyawan. 3.Usaha lebih efisien karena dikelola langsung oleh pemilik. 4.Produk cukup berkualitas tanpa bahan pengawet. 5.Hubungan baik dengan pemasok bahan baku. 6.Lingkungan kerja yang bersifat kekeluargaan. 7.Pemilihan segmen pasar yang tepat. 8.Jalur distribusi sederhana. 9. Hubungan baik dengan penyalur. 10. Letak perusahaan yang cukup strategis. 	<p><i>Weakness/Kelemahan-(W)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1.Kekurangan modal. 2.Pencatatan keuangan yang masih sederhana. 3.Biaya produksi tidak minimal. 4.Produk mudah rusak. 5.Kapasitas produksi terbatas. 6.Pada bulan tertentu harga bahan baku naik. 7.Belum ada sertifikasi Depkes. 8.Kurangnya jalur distribusi pada pasar potensial. 9.Kurangnya kegiatan promosi. 10. Alat transportasi (motor) hanya 1 unit.
<p><i>Opportunities/Peluang-(O)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengeluaran Konsumsi Rumah Tangga yang cenderung meningkat 2,01%. 2. Jumlah penduduk Indonesia yang semakin bertambah tiap tahun. 3. Kemajuan teknik pengolahan makanan. 4. Adanya materi pembinaan dan pelatihan bagi pengusaha kecil dari Depkop dan UKM. 5. Produk cukup dikenal 	<p style="text-align: center;">S >> O</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas manajemen perusahaan (S:1,2,3,4,5,6,7,8,9,10; O: 1,2,3,4) b.Meningkatkan mutu produk sesuai keinginan dan peluang pasar. (S:5,6,8,9,10, O:1,2,3,5,6,7,8) c.Memelihara dan meningkatkan hubungan bisnis dengan penyalur dan pemasok. 	<p style="text-align: center;">W >> O</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Mengupayakan modal dari investor atau lembaga keuangan untuk meningkatkan pangsa pasar (W:1,2,3,5,6,8,9,10; O:1,2,5,6,7,8). b.Meningkatkan kegiatan promosi untuk meningkatkan penjualan (W:9, O: 1,2,5,6,7,8).

<p>oleh konsumen.</p> <p>6. Produk sudah memiliki penyalur tetap.</p> <p>7. Jalur distribusi yang masih terbuka luas.</p> <p>8. Ketersediaan bahan baku yang cukup.</p>	(S:6,8,9,10; O:5,6,7,8)	c. Melakukan pencatatan administrasi keuangan yang tertib untuk memanfaatkan peluang pasar (W:2; O:1,2,5,6,7,8).
<p><i>Threats/Ancaman - (T)</i></p> <p>1. Adanya kenaikan biaya produksi akibat naiknya tarif listrik dan BBM</p> <p>2. Kondisi ekonomi yang belum stabil.</p> <p>3. Memiliki kemampuan terbatas dalam mengadopsi teknologi.</p> <p>4. Adanya produk substitusi.</p> <p>5. Pesaing yang aktif melakukan inovasi produk</p>	<p>S << T</p> <p>a. Meningkatkan pangsa pasar melalui penyalur tetap dan penyalur baru. (S:4,5,6,8,9,10; T:2,4,5)</p> <p>b. Mengefisienkan biaya produksi (S:1,3,4,8,9,11; T:1,2,3,)</p>	<p>W >> T</p> <p>a. Mengupayakan modal dari investor atau lembaga keuangan (W:1,2,5,6,8,9,10. T:1,2,3,5)</p> <p>b. Mencari alternatif-alternatif produk yang masih dapat dikembangkan (W:1,2,4,5,6,7; T:1,2,4,5)</p>

Berdasarkan pada Tabel 8 terdapat empat jenis alternatif strategi yaitu:

Strategi S – O (Strengths – Opportunities)

Alternatif strategi yang dihasilkan dari upaya menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang adalah :

1. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas manajemen perusahaan. Kualitas manajemen sangat menentukan dalam perusahaan, terutama pada perusahaan yang baru dirintis. Diperlukan kemampuan manajerial untuk mengelola perusahaan dengan mempertimbangkan kekuatan yang dimiliki dan memanfaatkan peluang yang ada agar perusahaan tetap dapat bertahan dan berkembang.

2. Meningkatkan mutu produk sesuai dengan keinginan dan peluang pasar. Mutu produk berusaha ditingkatkan baik dari segi rasa, keseragaman ukuran, warna, daya tahan, maupun kemasan. Produk juga dikembangkan sesuai dengan keinginan dan peluang pasar. Dengan demikian produk akan selalu mempunyai pangsa pasar. Pemilihan segmen pasar dan jalur distribusi yang tepat senantiasa akan menjamin adanya pelanggan/konsumen, sehingga perusahaan tetap bertahan dan berkembang.
3. Memelihara dan meningkatkan hubungan bisnis dengan penyalur dan pemasok. Penyalur dan pemasok merupakan mitra perusahaan yang selalu menyertai dalam pengelolaan perusahaan. Hubungan baik yang terbina akan memperlancar proses produksi dan proses pemasaran produk.

Strategi W – O (*Weaknesses – Opportunities*)

Alternatif strategi yang dihasilkan dari upaya meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang adalah :

1. Mengupayakan modal dari investor atau lembaga keuangan untuk meningkatkan pangsa pasar. Faktor modal merupakan kelemahan perusahaan, sehingga kapasitas produksi tidak dapat ditingkatkan. Jumlah penyalur tidak dapat ditambah karena terbatasnya jumlah produksi.
2. Meningkatkan kegiatan promosi untuk meningkatkan penjualan. Kegiatan promosi kurang dilaksanakan oleh perusahaan, karena kendala kapasitas produksi. Pada saat ini perusahaan telah mempunyai 60 calon penyalur baru, namun tidak dapat dipenuhi permintaan karena kendala permodalan.
3. Melakukan pencatatan administrasi keuangan yang tertib untuk memanfaatkan peluang pasar. Pencatatan administrasi keuangan yang tertib sangat

bermanfaat untuk mengevaluasi perkembangan perusahaan. Dengan adanya pencatatan keuangan akan memudahkan kreditor atau investor untuk menilai kelayakan perusahaan.

Strategi S – T (*Strengths – Threats*)

Alternatif strategi yang dihasilkan dari upaya menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman adalah :

1. Meningkatkan pangsa pasar melalui penyalur tetap dan penyalur baru. Hubungan baik yang telah terjalin selama ini dengan penyalur tetap akan menjamin kontinuitas pemasaran produk. Adanya peningkatan permintaan dari penyalur tetap akan meningkatkan pangsa pasar. Pangsa pasar juga akan meningkat dengan adanya penyalur baru. Perusahaan telah mengidentifikasi 60 calon penyalur baru, yang merupakan penyalur perusahaan pada saat modal masih belum ditarik oleh pemilik lama.
2. Mengefisienkan biaya produksi, merupakan strategi yang harus ditempuh oleh perusahaan agar laba yang diperoleh semakin besar. Tindakan efisiensi dilaksanakan mulai dari pembelian bahan baku sampai dengan pemasaran produk. Manajemen selama ini telah melakukan evaluasi biaya produksi.

Strategi W – T (*Weaknesses – Threats*)

Alternatif strategi yang dihasilkan dari upaya meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman adalah :

1. Mengupayakan modal dari investor atau lembaga keuangan. Perusahaan beroperasi dengan modal yang relatif kecil, sehingga perkembangan perusahaan relatif lambat. Pengalaman mengelola usaha selama ini telah

memberikan pengetahuan dan ketrampilan kepada manajemen bagaimana sebaiknya mengelola usaha. Perusahaan tidak bisa melakukan ekspansi secara cepat karena keterbatasan modal. Alternatif yang dapat ditempuh untuk mempercepat perputaran modal adalah dengan melakukan sistem penjualan secara tunai atau kredit jangka waktu pendek misalnya 1 minggu.

2. Mencari alternatif-alternatif produk yang masih dapat dikembangkan. Pada saat ini produk yang dihasilkan perusahaan hanya satu jenis, yakni kacang mete rasa asin. Produk masih dapat dikembangkan dengan kacang mete rasa lain seperti rasa madu atau pedas. Namun pada saat ini manajemen belum memikirkan untuk diversifikasi rasa kacang mete karena keterbatasan modal. Manajemen sedang merencanakan membuat rempeyek mete dengan memanfaatkan pecahan-pecahan kecil kacang mete.

Berdasarkan matriks Internal Eksternal (David, 2002) diperoleh hasil bahwa UD.Maraja Mandiri berada pada kotak kuadran V yang digambarkan sebagai daerah pertahankan dan pelihara dengan rumusan alternatif strateginya adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.

1. Strategi penetrasi pasar

Untuk meningkatkan pangsa pasar kacang mete matang, UD.Maraja Mandiri tetap membina hubungan baik dengan penyalur tetap yang ada pada saat ini. Peningkatan volume penjualan melalui penyalur tetap akan semakin meningkatkan pangsa pasar UD.Maraja Mandiri. Secara bertahap sistem penjualan secara konsinyasi jangka waktu 1 bulan agar dirubah menjadi penjualan secara tunai dengan mengurangi sedikit margin keuntungan atau penjualan secara kredit jangka waktu pendek, misalnya 1 minggu. Secara bertahap sesuai dengan perkembangan modal yang diperoleh dari akumulasi

keuntungan. UD.Maraja Mandiri menambah penyalur baru untuk meningkatkan pangsa pasar. Untuk mempercepat adanya pertumbuhan peningkatan pangsa pasar, maka UD.Maraja Mandiri diharapkan mengupayakan permodalan dari investor atau lembaga keuangan dengan mengajukan permohonan kredit yang dilengkapi administrasi keuangan yang tertib.

2. Strategi pengembangan produk

Produk yang dihasilkan UD.Maraja Mandiri hanya satu produk, yakni kacang mete rasa asin. Mutu produk secara bertahap ditingkatkan melalui proses pembelajaran mulai dari penggunaan bahan baku, resep, proses produksi, dan pasca produksi. Jika modal sudah memungkinkan dan jumlah produksi sudah dalam jumlah besar, UD.Maraja Mandiri diharapkan untuk mempertimbangkan penggunaan teknologi yang lebih maju untuk meningkatkan kapasitas produksi dan meningkatkan mutu produk. Sejalan dengan kemampuan modal yang meningkat UD.Maraja Mandiri diharapkan melaksanakan diversifikasi rasa produk kacang mete matang dengan rasa madu atau pedas. Pada saat ini UD.Maraja Mandiri sedang merencanakan untuk diversifikasi produk dengan membuat rempeyek kacang mete.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Dari hasil penelitian mengenai analisis strategi pemasaran kacang mete matang dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Berdasarkan matriks EFE diketahui bahwa peluang yang dimiliki oleh UD. Maraja Mandiri antara lain: (1) Produk sudah memiliki penyalur tetap, (2) Jalur distribusi yang masih terbuka luas, (3) Ketersediaan bahan baku yang cukup, (4) Pengeluaran Konsumsi Rumah Tangga yang cenderung meningkat sebesar 2,01% per tahun, (5) Jumlah penduduk Indonesia yang semakin bertambah tiap tahun. Sedangkan ancaman yang dihadapi oleh UD. Maraja Mandiri adalah: (1) Memiliki kemampuan terbatas dalam mengadopsi teknologi, (2) Pesaing yang aktif melakukan inovasi teknologi, (3) Kondisi ekonomi yang belum stabil, (4) Adanya produk substitusi, (5) Adanya kenaikan biaya produksi akibat naiknya tarif listrik dan BBM.
2. Berdasarkan matriks IFE diketahui kekuatan yang dimiliki oleh UD. Maraja Mandiri yaitu: (1) Keuletan manajer dalam mengelola usaha, (2) Pemilihan segmen pasar yang tepat, (3) Hubungan baik dengan penyalur, (4) Hubungan baik dengan pemasok bahan baku, (5) Letak perusahaan yang cukup strategis. Sedangkan kelemahan yang dimiliki oleh UD. Maraja Mandiri berupa: (1) Biaya produksi tidak minimal, (2) Pencatatan keuangan yang masih sederhana, (3) Kurangnya kegiatan promosi, (4) Kapasitas produksi terbatas, (5) Kurangnya jalur distribusi pada pasar potensial.
3. Analisis SWOT menghasilkan 4 jenis alternatif strategi (strategi S-O, W-O, S-T, dan W-T) yang dapat dilaksanakan oleh UD. Maraja Mandiri. Alternatif



strategi yang dipilih disesuaikan dengan posisi perusahaan berdasarkan Matriks Internal Eksternal (Matriks IE). Maraja Mandiri memiliki posisi eksternal sedang.

4. Berdasarkan Matriks IE diperoleh hasil bahwa UD. Maraja Mandiri berada pada kotak kuadran V yang digambarkan sebagai daerah pertahankan dan pelihara. Alternatif strategi pada daerah ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Artinya UD. Maraja Mandiri merumuskan strategi pemasaran untuk mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk yang sudah ada sekarang melalui pemasaran yang lebih aktif dengan menambah penyalur baru dan mengupayakan kenaikan penjualan dengan memperbaiki produk yang sudah ada atau mengembangkan produk yang baru.

B. Saran

Saran-saran yang dapat diajukan sehubungan dengan hasil penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mempercepat pertumbuhan penjualan, sistem konsinyasi rata-rata jangka waktu 1 bulan, secara bertahap dirubah menjadi penjualan secara tunai dengan sedikit menurunkan harga atau menjual secara kredit dengan jangka waktu 1 minggu.
2. Mencari pangsa yang lebih besar untuk produk yang sudah ada sekarang melalui pemasaran yang lebih aktif baik kepada penyalur tetap maupun kepada penyalur baru.
3. Mengupayakan kenaikan penjualan dengan mengembangkan produk baru.
4. Mengupayakan mencari investor atau lembaga keuangan untuk membantu permodalan perusahaan sehingga perusahaan dapat berkembang lebih cepat dengan mengajukan permohonan kredit yang dilengkapi administrasi keuangan yang tertib.

DAFTAR PUSTAKA

- Anonym. 2003. Analisis Ekonomi, Politik dan Bisnis. J Ekonomi Tinjauan Khusus. Edisi Nopember 2003 *dalam* <http://www.jurnalindonesia.com/tk4.htm> [19 Maret 2004].
- Badan Pusat Statistik. 2002. Jakarta Dalam Angka. Badan Pusat Statistik DKI Jakarta.
- , 2003. Pertumbuhan Ekonomi Indonesia tahun 2002. No.08/VI tanggal 17 Pebruari 2003 *dalam* <http://www.bps.go.id/cgi-bin/releases/jump.cgi?ID=100> [19 Maret 2004].
- Cahyono, B. 2001. Jambu Mete Teknik Budidaya dan Analisis Usaha Tani. Penerbit Kanisius. Yogyakarta.
- David, F.R. 2002. Manajemen Strategis. Edisi Ketujuh. *Terjemahan*. PT. Prenhallindo. Jakarta.
- Jauch, L.R dan Glueck, W.F. 1999. Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan. Edisi Ketiga. Erlangga. Jakarta.
- Kinrear, T.L and Taylor. 1991. *Marketing Research, an Applied Approach*. Fourth Edition. Mc. Graw Hill. New York.
- Kotler, P. 1997. Manajemen Pemasaran : Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Kontrol. Jilid 1. Edisi 9. PT.Prenhallindo. Jakarta.
- Pearce. J.A. dan R.B. Robinson. 1997. Manajemen Strategik : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian. Jilid I. Bina Rupa Aksara. Jakarta.
- Sumarni, M dan J. Soeprihanto. 1991. Pengantar Bisnis (Dasar-dasar Ekonomi Perusahaan). Edisi kedua. Penerbit Liberty. Yogyakarta.
- Tjiptono, F. 2002. Strategi Pemasaran. Edisi Kedua. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Yustika, A.E. 2002. Pembangunan dan Krisis: Memetakan Perekonomian Indonesia. Grasindo. Jakarta.



LAMPIRAN

Makalah Ilmiah (Makalah) Ulangan

1. Disajikan mengenai sebagian atau seluruh karya tulis per kelas menggunakan dan memperhatikan nomor:
 - a. Penggabungan konsep antara keanekaragaman biodiversitas, genetika, populasi, komunitas, ekosistem, perubahan iklim atau program atau masalah
 - b. Penggabungan tidak mengaitkan keanekaragaman yang wajar (IPB University)
2. Disajikan menggunakan dan memperhatikan sebagai salah satu sumber karya tulis per kelas untuk dapat menjadi sumber belajar (IPB University)

Lampiran 1. Rugi Laba 1 September - 31 Desember 2002 UD. Maraja Mandiri

PENJUALAN :					
Kacang mete matang	333 kg	58.150		19.375.580	99,41%
Minyak goreng bekas	58 kg	2.000		<u>115.200</u>	0,59%
				19.490.780	100,00%
PEMBELIAN :					
Kacang mete mentah	340 kg	35.000		<u>11.900.000</u>	61,05%
Laba Kotor				7.590.780	38,95%
BIAYA PRODUKSI :					
Minyak goreng	96 kg	4.000	384.000		1,97%
Bawang putih	52 kg	7.000	364.000		1,87%
Minyak tanah	100 lt	1.000	100.000		0,51%
Bumbu masak	1 kg	20.000	20.000		0,10%
Garam	3 kg	6.000	18.000		0,09%
Goreng+pengepakan	333 kg	2.500	833.000		4,27%
Toples 250 gr	160 bh	1.000	160.000		0,82%
Plastik	4 kg	9.750	39.000		0,20%
Isolasi	8 bh	1.000	8.000		0,04%
Isi Staples	48 bh	1.000	48.000		0,25%
Label	9.000 bh	40	<u>360.000</u>		1,85%
				2.334.000	11,97%
BIAYA ADMINISTRASI DAN UMUM :					
Biaya telpon			190.480		0,98%
Biaya adm/nota			71.800		0,37%
Biaya transportasi			107.900		0,55%
Biaya sewa kantor/rumah			800.000		4,10%
				<u>1.170.180</u>	6,00%
JUMLAH BIAYA OPERASI				3.504.180	17,98%
PENGELUARAN LAIN-LAIN :					
Promosi			469.200		0,43%
Hutang cicilan motor	1 bh		<u>1.938.000</u>		9,94%
				2.407.200	12,35%
LABA BERSIH				1.096.980	5,63%



Lampiran 2. Laporan Keuangan Per 31 Desember 2003 UD. Maraja Mandiri

© Hak cipta milik IPB University

AKTIVA

Aktiva Lancar :

Kas			150.000	
Bank			145.000	
Piutang			5.300.000	
Persediaan :				
Kc. mete matang (kg)	10	58.150	581.500	
Kc. mete mentah (kg)	-	35.000	-	
Bawang putih (kg)	1	7.000	7.000	
Minyak goreng (kg)	5	6.500	32.500	
Minyak tanah (l)	30	1.000	30.000	
Toples 250 gr	80	1.000	80.000	
Toples 500 gr	40	1.250	50.000	
Toples 1000 gr	12	1.500	18.000	
Plastik (kg)	45	9.750	438.750	
Label	50.000	40	2.000.000	
Nota penjualan	4.000	200	800.000	
Isolasi	120	1.000	120.000	
Isi staples	110	1.000	110.000	
			<u>4.267.750</u>	

Jumlah Aktiva Lancar

9.862.750

Aktiva Tetap :

motor	8.250.000
(penyusutan)	<u>1.650.000</u>
belanga	6.600.000
kompur	150.000
timbangan 2 unit	45.000
pemanas perekat plastik	400.000
toples besar	100.000
lainnya	750.000
	<u>200.000</u>

Jumlah Aktiva Tetap

8.245.000

Jumlah Aktiva

18.107.750

PASIVA

Hutang Lancar :
Hutang Motor 5.814.000

Hutang Jangka Panjang :

Hutang Motor 3.391.500

Jumlah Hutang 9.205.500

Modal :

Laba yang ditahan 3.508.450

Laba berjalan 5.393.800

8.902.250

18.107.750

Jumlah Pasiva

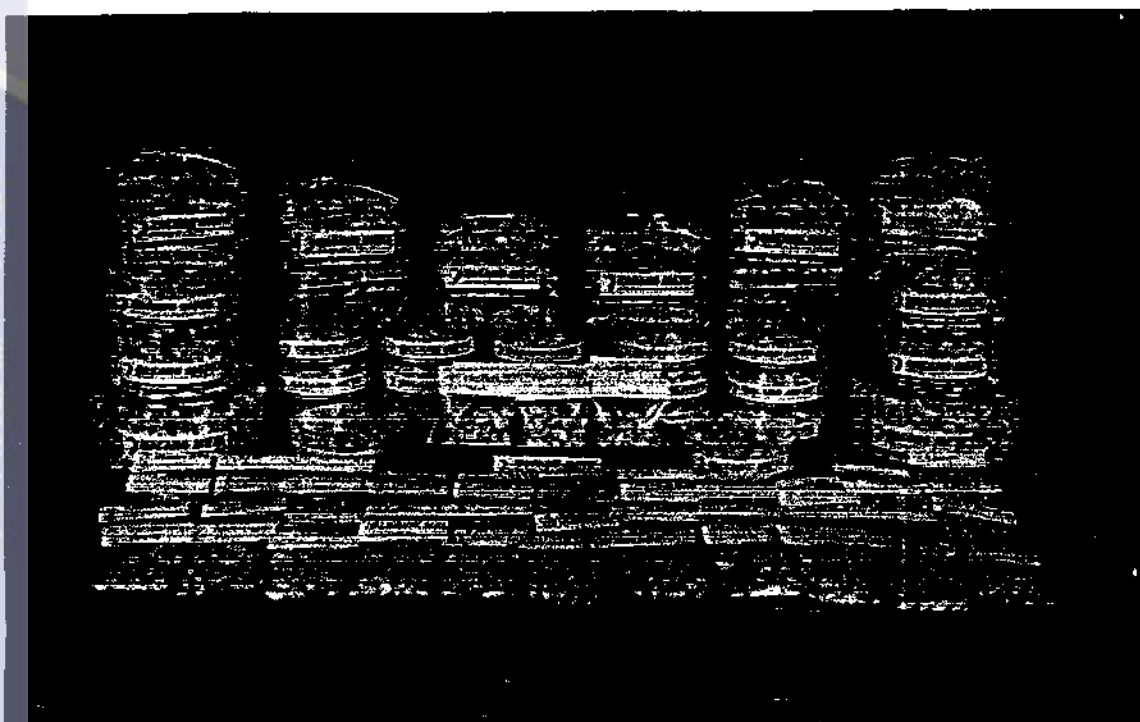
Lampiran 3. Rugi Laba I Januari - 31 Desember 2003 UD. Maraja Mandiri

PENJUALAN :					
Kacang mete matang	1.176 kg	58.150	68.384.400	99,50%	
Minyak goreng bekas	173 kg	2.000	<u>345.600</u>	0,50%	
			68.730.000	100,00%	
PEMBELIAN :					
Kacang mete mentah	1.200 kg	35.000	<u>42.000.000</u>	61,11%	
Laba Kotor			26.730.000	38,89%	
BIAYA PRODUKSI :					
Minyak goreng	288 kg	6.500	1.872.000	2,72%	
Bawang putih	156 kg	7.000	1.092.000	1,59%	
Minyak tanah	300 lt	1.000	300.000	0,44%	
Bumbu masak	5 kg	20.000	100.000	0,15%	
Garam	3 kg	6.000	18.000	0,03%	
Goreng+pengepakan	1.176 kg	2.500	2.940.000	4,28%	
Toples 250 gr	480 bh	1.000	480.000	0,70%	
Plastik	12 kg	9.750	117.000	0,17%	
Isolasi	24 bh	1.000	24.000	0,03%	
Isi Staples	144 bh	1.000	144.000	0,21%	
Label	27.000 bh	40	<u>1.080.000</u>	1,57%	
			8.167.000	11,88%	
BIAYA ADMINISTRASI DAN UMUM :					
Biaya telpon			571.000	0,83%	
Biaya adm/nota			215.000	0,31%	
Biaya transportasi			324.000	0,47%	
Biaya sewa kantor/rumah			2.400.000	3,49%	
			<u>3.510.000</u>	5,11%	
JUMLAH BIAYA OPERASI			11.677.000	16,99%	
PENGELUARAN LAIN-LAIN :					
Promosi			469.200	0,43%	
Hutang cicilan motor	1 bh		<u>5.814.000</u>	8,46%	
			6.283.200	9,14%	
LABA BERSIH			5.393.800	7,85%	

Lampiran 4. Laporan Keuangan Per 31 Desember 2002 UD. Maraja Mandiri

AKTIVA						PASIVA	
Aktiva Lancar :						Hutang Lancar :	
Kas				140.000		Hutang Motor	1.938.000
Bank				130.000			
Piutang				3.645.000			
Persediaan :						Hutang Jangka Panjang :	
Kc. mete matang (kg)	10	58.150	581.500			Hutang Motor	9.205.500
Kc. mete mentah (kg)	-	35.000	-				<u>11.143.500</u>
Bawang putih (kg)	1	7.000	7.000			Jumlah Hutang	
Minyak goreng (kg)	5	4.000	20.000			Modal :	
Minyak tanah (l)	10	1.000	10.000			Laba yang ditahan	6.401.020
Toples 250 gr	60	1.000	60.000			Laba berjalan	<u>1.096.980</u>
Toples 500 gr	36	1.250	45.000				<u>7.498.000</u>
Toples 1000 gr	24	1.500	36.000				
Plastik (kg)	50	9.750	487.500				
Label	80.000	40	3.200.000				
Nota penjualan	4.360	200	872.000				
Isolasi	100	1.000	100.000				
Isi staples	100	1.000	100.000		5.519.000		
					<u>9.434.000</u>		
Jumlah Aktiva Lancar							
Aktiva Tetap :							
motor		8.250.000					
(penyusutan)		<u>687.500</u>	7.562.500				
belanga			150.000				
kompot			45.000				
timbangan 2 unit			400.000				
pemanas perekat plastik			100.000				
toples besar			750.000				
lainnya			<u>200.000</u>				
					<u>9.207.500</u>		
Jumlah Aktiva Tetap							
Jumlah Aktiva					<u>18.641.500</u>		
						Jumlah Pasiva	18.641.500

Lampiran 5. Kacang Mete Produksi UD. Maraja Mandiri



o Back copy milik IPB University

IPB University

Lampiran 6. Bagian Pengisian Matriks Berpasangan

Petunjuk pengisian :

- a. Pertanyaan yang diajukan akan berbentuk perbandingan antara suatu elemen yang ada di kolom sebelah kiri dengan elemen yang ada disebelah puncak atau baris atas.
- b. Jawaban dari pertanyaan tersebut diberi nilai oleh responden berdasarkan tingkat kepentingan dari elemen-elemen yang dibandingkan.
- c. Skala penilaian perbandingan berpasangan yang diberikan mempunyai nilai antara 1 sampai dengan 3 atau kebalikannya.

Identitas kepentingan	Definisi Nilai
1	Jika indikator horisontal kurang penting daripada indikator vertikal.
2	Jika indikator horisontal sama penting daripada indikator vertikal.
3	Jika indikator horisontal lebih penting daripada indikator vertikal

- 1) Dalam penentuan prioritas faktor eksternal ada atribut yang harus diperbandingkan.

Responden : Muhamad Nurdin (Pemilik Usaha)

FAKTOR	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	TOTAL	BOBOT
A		3	3	3	3	1	1	3	1	3	3	3	3	30	0.096
B	1		3	3	3	1	1	2	1	3	3	3	3	27	0.087
C	1	1		3	2	1	1	1	1	2	3	1	2	19	0.061
D	1	1	1		1	1	1	1	1	1	2	1	1	13	0.042
E	1	1	2	3		1	1	1	1	1	2	1	2	19	0.061
F	3	3	3	3	3		3	3	3	3	3	3	3	36	0.115
G	3	3	3	3	3	1		3	3	3	3	3	3	34	0.109
H	1	2	3	3	3	1	1		2	3	3	3	3	28	0.090
I	3	3	3	3	3	1	1	2		3	3	3	3	31	0.099
J	1	1	1	3	2	1	1	1	1		3	1	3	20	0.064
K	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1		1	1	13	0.042
L	1	1	3	3	3	1	1	1	1	3	3		3	24	0.077
M	1	1	2	3	2	1	1	1	1	1	3	1		18	0.058
TOTAL														312	1.000

Keterangan :

Peluang

- A. Pengeluaran Konsumsi Rumah Tangga yang cenderung meningkat sebesar 2,01% per tahun.
- B. Jumlah penduduk Indonesia yang semakin bertambah tiap tahun.
- C. Kemajuan teknik pengolahan makanan.

- D. Adanya materi pembinaan dan pelatihan bagi pengusaha kecil oleh Depkop dan UKM.
- E. Produk cukup dikenal oleh konsumen.
- F. Sudah memiliki penyalur tetap.
- G. Jalur distribusi yang masih terbuka luas.
- H. Ketersediaan bahan baku yang cukup di pasar.

Ancaman

- I. Adanya kenaikan biaya produksi akibat naiknya tarif listrik dan BBM.
- J. Kondisi ekonomi yang belum stabil.
- K. Memiliki kemampuan terbatas dalam mengadopsi teknologi.
- L. Adanya produk substitusi.
- M. Pesaing yang aktif melakukan inovasi produk.

Kekuatan

- A. Keuletan manajer dalam mengelola usaha.
- B. Komunikasi yang baik antara manajer dengan karyawan.
- C. Usaha lebih efisien karena dikelola langsung oleh pemilik.
- D. Produk cukup berkualitas tanpa bahan pengawet.
- E. Hubungan baik dengan pemasok bahan baku.
- F. Lingkungan kerja yang bersifat kekeluargaan.
- G. Pemilihan segmen pasar yang tepat.



- H. Jalur distribusi sederhana.
- I. Hubungan baik dengan penyalur.
- J. Letak perusahaan cukup strategis.

Kelemahan

- K. Perusahaan kekurangan modal.
- L. Pencatatan keuangan yang masih sederhana.
- M. Biaya produksi tidak minimal.
- N. Produk mudah rusak.
- O. Kapasitas produksi terbatas.
- P. Pada bulan tertentu harga bahan baku naik.
- Q. Belum ada sertifikasi Depkes.
- R. Kurangnya jalur distribusi pada pasar potensial.
- S. Kurangnya kegiatan promosi.
- T. Alat transportasi (motor) hanya 1 unit.



Lampiran 7. Bagian Pengisian Rating.

- A. Berikan rating pada kolom rating dengan skala 1 – 4 sebagai jawab (respon) perusahaan pada masing-masing faktor eksternal yang disebutkan di bawah ini. Untuk faktor peluang dan ancaman, yaitu : (1) jawaban jelek; (2) jawaban rata-rata; (3) jawaban di atas rata-rata ; (4) jawaban superior.

Faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
A. Pengeluaran Konsumsi Rumah Tangga yang cenderung meningkat sebesar 2.01% per tahun.		2	
B. Jumlah penduduk Indonesia yang semakin bertambah tiap tahun.		2	
C. Kemajuan teknik pengolahan makanan		2	
D. Adanya materi pembinaan dan pelatihan bagi pengusaha kecil oleh Depkop dan UKM.		2	
E. Produk cukup dikenal oleh konsumen.		3	
F. Sudah memiliki penyalur tetap.		4	
G. Jalur distribusi yang masih terbuka luas.		4	
H. Ketersediaan bahan baku yang cukup di pasar		3	
Ancaman			
I. Adanya kenaikan biaya produksi akibat naiknya tarif listrik dan BBM		3	
J. Kondisi ekonomi yang belum stabil.		2	
K. Memiliki kemampuan terbatas dalam mengadopsi teknologi.		2	
L. Adanya produk substitusi.		2	
M. Pesaing yang aktif melakukan inovasi produk.		2	
Total		33	

- B. Berikan rating pada kolom rating dengan skala 1 – 4, pada masing-masing faktor internal yang ada dalam perusahaan dengan keadaan saat ini. Untuk faktor kekuatan dan kelemahan, yaitu (1) kelemahan utama; (2) kelemahan kecil; (3) kekuatan kecil; (4) kekuatan utama.

Faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
A. Keuletan manajer dalam mengelola usaha.		4	
B. Komunikasi yang baik antara manajer dan karyawan.		3	
C. Usaha lebih efisien karena dikelola langsung oleh pemilik.		3	
D. Produk berkualitas tanpa bahan pengawet		2	
E. Hubungan dengan pemasok bahan baku terjalin dengan baik.		3	
F. Lingkungan kerja yang bersifat kekeluargaan.		2	
G. Pemilihan pasar yang tepat.		4	
H. Jalur distribusi sederhana.		3	
I. Hubungan baik dengan penyalur		4	
J. Letak perusahaan yang cukup strategis.		3	
Kelemahan			
K. Kekurangan modal.		1	
L. Biaya produksi tidak minimal.		1	
M. Pencatatan keuangan yang masih sederhana.		2	
N. Produk mudah rusak.		2	
O. Kapasitas produksi terbatas.		1	
P. Pada bulan tertentu harga bahan baku naik.		2	
Q. Belum ada sertifikasi Depkes.		2	
R. Kurangnya jalur distribusi		1	
S. Kurangnya kegiatan promosi		2	
T. Alat transportasi (motor) hanya 1 unit.		2	
Total		49	