



**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN USAHA PEMBUATAN
TAHU PADA PERAJIN TAHU BANDUNG DI KECAMATAN
JAMPANG TENGAH SUKABUMI
(Studi kasus pada CV. Lusia Abadi)**

SKRIPSI

Dibuat Oleh:

Lusi Fitriani
021116319

**PROGRAM STUDI MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

JUNI 2021



**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN USAHA PEMBUATAN
TAHU PADA PERAJIN TAHU BANDUNG DI KEC. JAMPANG
TENGAH SUKABUMI**

(Studi kasus pada CV. Lusia Abadi)

Skripsi

Diajukan sebagai salah satu syarat dalam mencapai gelar Sarjana Manajemen
Program Studi Manajemen pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas
Pakuan Bogor

Mengetahui,

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
(Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA)



Ketua Program Studi Manajemen
(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM., CA)

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN USAHA PEMBUATAN
TAHU PADA PERAJIN TAHU BANDUNG DI KEC. JAMPANG
TENGAH SUKABUMI**

(Studi kasus pada CV. Lusia Abadi)

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus

Pada Hari Rabu, 28 Juli 2021

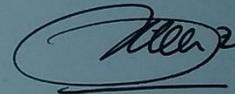
Lusi Fitriani

021116319

Menyetujui.

Ketua Penguji Sidang

(Oktori Kiswati Zaini, S.E., MM)



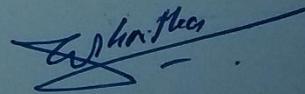
Ketua Komisi Pembimbing

(Dra. Hj. Sri Hartini, MM)



Anggota Komisi Pembimbing

(Doni Wihartika, S. Pi., MM)



NOMOR : 73/KEP/REK/IX/2020
TENTANG : PERNYATAAN MENGENAI SKRIPSI DAN SUMBER
INFORMASI SERTA PELIMPAHAN KEKAYAAN
INTELEKTUAL DI UNIVERSITAS PAKUAN

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Lusi Fitriani

NPM : 021116319

Judul Skripsi : Analisis Strategi Pemasaran Usaha Pembuatan Tahu pada Perajin Tahu Bandung di Kec. Jampang Tengah Sukabumi. (Studi Kasus pada CV. Lusia Abadi)

Dengan ini saya menyatakan bahwa Paten dan Hak Cipta dari produk skripsi di atas adalah benar karya saya dengan arahan dari komisi pembimbing dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun.

Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun yang tidak diterbitkan dari penulis dan telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam Daftar Pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan Paten, Hak Cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor, Juni, 2021

Lusi Fitriani

02111631

© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan, tahun 2021

Hak Cipta dilindungi Undang-undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebutkan sumbernya. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik, atau tinjauan suatu masalah, dan pengutipan tersebut tidak merugikan kepentingan yang wajar Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan.

Dilarang mengumumkan dan atau memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis dalam bentuk apapun tanpa seizin Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan. 2021.

ABSTRAK

LUSI FITRIANI NPM 021116319. Analisis Strategi Pemasaran Usaha Pembuatan Tahu pada Perajin Tahu Bandung di Kec. Jampang Tengah, Sukabumi (studi kasus pada CV. Lusya Abadi). Skripsi. Prodi Manajemen Konsentrasi Manajemen Pemasaran Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Pakuan. Di bawah bimbingan SRI HARTINI dan DONI WIHARTIKA. 2021.

Kebijakan pemerintah terkait *new normal* pasca *Covid-19* ini berfokus pada 3 Aspek salah satunya kesehatan. Upaya pengendalian penyebaran dapat dilakukan oleh seluruh individu masyarakat dengan mengonsumsi makanan sehat yang memenuhi gizi seimbang seperti protein nabati yakni tahu. Menurut Badan Pusat Statistik konsumsi tahu masyarakat Indonesia perkapita pertahun baik dalam jumlah gram atau kilo gram meningkat tiap tahunnya. Semakin meningkatnya jumlah konsumsi menjadi peluang besar bagi produsen dan seharusnya dapat meningkatkan penjualan. Tapi nyatanya penjualan perusahaan dalam dua tahun terakhir mengalami penurunan berbanding terbalik dengan kompetitornya yang mengalami peningkatan tiap tahunnya. Maksud dan tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi dari perusahaan mengenai hal-hal yang berhubungan dengan permasalahan yang dihadapi yaitu menurunnya penjualan dalam dua tahun terakhir, mengetahui faktor eksternal dan internal perusahaan lalu merumuskan alternatif strategi apa yang cocok untuk diaplikasikan pada perusahaan guna meningkatkan penjualan.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian deskriptif (eksploratif) kualitatif berupa studi kasus mengenai analisis strategi pemasaran tahu pada CV. Lusya Abadi. Adapun metode pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara, observasi langsung untuk mendapatkan data primer dan pengumpulan data sekunder dari berbagai literatur.

Hasil analisis strategi pemasaran CV. Lusya Abadi diperoleh berdasarkan hasil dari matriks EFE bahwa faktor strategis yang merupakan peluang terbesar dan saling berpengaruh pada CV. Lusya Abadi yaitu pola konsumsi tahu yang sudah menjadi budaya masyarakat Indonesia dengan skor 0.472, sedangkan faktor yang menjadi ancaman utama adalah munculnya kompetitor baru dengan kualitas produk yang sama dan harga yang lebih murah dengan skor 0.4256. Berdasarkan matriks IFE kekuatan yang harus dipertahankan adalah kualitas produk yang baik dengan skor 0.48, sedangkan kelemahannya adalah pemasok bahan baku yang jauh dari lokasi produksi sehingga membutuhkan biaya transportasi yang besar dengan jumlah skor 0.4332. Berdasarkan matriks SWOT, strategi SO yaitu melakukan penetrasi pasar. Strategi WO yaitu dengan membuat kanal media online sebagai media promosi, memperbaiki sistem keuangan, memperbaiki manajemen perencanaan dan memaksimalkan kapasitas produksi. Strategi ST yaitu mempertahankan kualitas tahu yang sudah sangat baik, membina hubungan yang baik dengan produsen produk pendukung, penyalur dan konsumen, dan menetapkan harga pasar untuk menghadapi persaingan dan strategi WT yaitu menjaga keharmonisan dengan SDM agar kualitas produk tetap baik sehingga tidak khawatir dengan ancaman pendatang baru. Berdasarkan *Product Life cycle* (PLC) yang dianalisis, posisi perusahaan CV. Lusya Abadi berada pada posisi sumbu *Maturity* yang hampir mendekati sumbu *Decline*. Itu akan sangat berbahaya jika CV. Lusya Abadi tidak dapat bertahan di posisinya saat ini maka ia akan tergantikan oleh *Challengernya*.

Jadi dapat disimpulkan bahwa industri tahu terus tumbuh. Perusahaan harus bisa beradaptasi dalam menghadapi persaingan yang ditimbulkan kompetitornya juga menjalankan alternatif strategi yang dihasilkan agar tetap bertahan dan dapat terus meningkatkan penjualan perusahaan.

Kata Kunci: Strategi Pemasaran, EFE&IFE, SWOT, dan PLC.

PRAKATA

Alhamdulillah, puji dan syukur penulis ucapkan ke hadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat, hidayah dan karunia_Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Analisis Strategi Pemasaran Usaha Pembuatan Tahu pada Perajin Tahu Bandung Di Kec. Jampang Tengah Sukabumi (Studi Kasus pada CV. Lusia Abadi)”**. Sholawat serta salam semoga tetap tercurahlimpahkan kepada baginda alam rosul Muhammad SAW, sebagai suri tauladan umat manusia di dunia.

Selama menyusun skripsi ini, penulis telah banyak mendapatkan bimbingan, dukungan, dan bantuan dari berbagai pihak, maka dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati, penulis menyampaikan terimakasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Bibin Rubini, M. Pd. Selaku Rektor Universitas Pakuan
2. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA. Selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
3. Bapak Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM, CA. Selaku Ketua Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
4. Ibu Dra., Hj. Sri Hartini, MM. Selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan penulis dalam penyusunan penulisan skripsi ini.
5. Bapak Doni Wihartika, S.Pi., MM. Selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah menyediakan waktu, tenaga dan pikiran untuk mengarahkan penulis dalam penyusunan penulisan skripsi ini.
6. Para Dosen di lingkungan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, yang telah memberikan ilmu yang bermanfaat kepada penulis.
7. Seluruh Staf Tata Usaha dan Petugas Perpustakaan di Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
8. Bapak Otam Subarman Selaku pemilik CV. Lusia Abadi, Bapak Parman pemilik cabang Tahu AJ dan Bapak Hehen selaku pemilik Wilda Jaya yang telah menerima dan memberikan izin dalam melakukan penelitian serta telah memberikan data-data dalam bentuk wawancara dalam penelitian ini.
9. Seluruh anggota divisi yang ikut serta membantu dan memberi kemudahan kepada penulis dalam pengambilan data.
10. Bapak Otam Subarman dan Ibu Dewika yang tidak pernah berhenti menyemangati, mendukung dan mendoakan saya selaku putrinya.
11. Kakak tercinta Elin Herlina dan Ahmad Ruswandi serta kedua keponakan saya Silvia Agustin dan Ainayya Rafanda yang juga menjadi *support system* bagi saya.
12. Teman-teman kelas I Manajemen angkatan 2016 dan teman-teman konsentrasi Manajemen Pemasaran. Terima kasih atas dukungannya dalam proses penyusunan skripsi ini.

13. Sahabat-sahabat saya Devina, Mina, Trie, Nia, Adelia, Istiqomah, Annisa, Syarifah, Nurlaela, Risa, Ai, Ayu, Ade, Haidah dan Desti. Terima kasih atas dukungan, masukan dan hiburan yang selalu diberikan kepada saya. Semangat dan sukses buat kalian semua.
14. Sahabat saya yang telah mendukung dengan kata-kata motivasinya:
لاتؤخر عملك إلى الغد ماتقذر أن تعمله اليوم
Artinya: “Jangan tunda pekerjaanmu hingga esok hari, apa yang dapat kau kerjakan hari ini”. Yang mampu memberi dorongan sangat besar terhadap selesainya skripsi ini. Terima kasih.
15. Semua pihak yang telah ikut membantu kesuksesan kegiatan penelitian ilmiah ini yang tidak mungkin disebutkan satu per satu.

Meskipun telah berusaha menyelesaikan skripsi ini sebaik mungkin, penulis menyadari bahwa skripsi penelitian ini masih ada kekurangan. Oleh karena itu penulis mengharapkan kritik dan saran yang membangun dari para pembaca guna menyempurnakan segala kekurangan dalam penyusunan skripsi penelitian ini.

Bogor, Juni 2021

Lusi Fitriani
0211 16 319

DAFTAR ISI

JUDUL

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

LEMBAR PENGESAHAN & PERNYATAAN TELAH DISIDANGKAN

LEMBAR PERNYATAAN PELIMPAHAN HAK CIPTA

LEMBAR HAK CIPTA

ABSTRAK

PRAKATA

DAFTAR ISI

DAFTAR TABEL

DAFTAR GAMBAR

DAFTAR LAMPIRAN

BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian	1
1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah	8
1.2.1 Identifikasi Masalah	8
1.2.2 Perumusan Masalah	9
1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian	9
1.3.1 Maksud Penelitian	9
1.3.2 Tujuan Penelitian	9
1.4 Kegunaan Penelitian	9
1.4.1 Kegunaan Praktis:	9
1.4.2 Kegunaan Akademis:	9

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Pemasaran dan Manajemen Pemasaran	10
2.1.1 Pengertian Pemasaran	10
2.1.2 Pengertian Manajemen Pemasaran	11
2.1.3 Pengertian Manajemen Strategi dan Strategi Pemasaran	11
2.1.4 Proses Manajemen Strategi	12
2.1.5 Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan	13
2.1.6 Analisis Strategi Pemasaran	13

2.1.7 Matriks <i>Eksternal Factor Evaluation</i> dan <i>Internal Factor Evaluation</i> ...	18
2.1.8 Analisis Situasi.....	18
2.1.9 Segmentasi, <i>Targeting</i> , dan <i>Positioning</i>	22
2.2 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran	29
2.2.1 Penelitian Sebelumnya	29
2.2.2 Kerangka Pemikiran	35

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian	38
3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian	38
3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian.....	38
3.4 Operasionalisasi Variabel	38
3.5 Metode Penarikan Sampel	40
3.6 Metode Pengumpulan Data.....	40
3.7 Metode Pengolahan / Analisis Data.....	40
3.7.1. Tahap Input (<i>Input Stage</i>).....	40
3.7.2. Tahap Pencocokan (<i>Matching Stage</i>)	44
3.7.3. Tahap Keputusan (<i>Decision Stage</i>).....	46

BAB IV HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian	49
4.1.1. Sejarah dan Perkembangan CV. Lusia Abadi	49
4.1.2. Visi dan Misi CV. Lusia Abadi	49
4.1.3. Kegiatan Usaha	49
4.1.4. Karakteristik CV. Lusia Abadi	49
4.1.5. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas	51
4.2 Analisis Variabel pada CV. Lusia Abadi	52
4.2.1 Analisis Lingkungan Eksternal CV. Lusia Abadi	52
4.2.2 Analisis Lingkungan Internal CV. Lusia Abadi.....	62
4.2.3 Matriks SWOT	77
4.2.4 <i>Product Life Cycle</i>	79

BAB V SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan	81
5.2 Saran.....	82

DAFTAR PUSTAKA
DAFTAR RIWAYAT HIDUP
LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1. 1 Industri Makanan (Skala Besar, Sedang, Kecil & Mikro) Tahun 2019.....	2
Tabel 1. 2 Data Industri Makanan Skala Besar dan Sedang Tahun 2019	2
Tabel 1. 3 Industri Pengolahan dan Pengawetan Buah-buahan dan Sayuran	3
Tabel 1. 4 Rata-rata Konsumsi Nasional Protein Per Kapita (dalam jumlah gram)	3
Tabel 1. 5 Data Pabrik Tahu di Wilayah Sukabumi.....	5
Tabel 1. 6 Jumlah Produksi, Bahan Baku dan Omset Tahun 2019-2020	6
Tabel 1. 7 Jumlah Produsen Tahu Wilayah Kabupaten Sukabumi Tengah (tahun 2015-2020).....	7
Tabel 1. 8 Persaingan Harga	8
Tabel 2. 1 Daftar Peneliti Sebelumnya	29
Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel Analisis Strategi Pemasaran.....	38
Tabel 3. 2 Contoh Tabel Penyusunan Matriks EFE	43
Tabel 3. 3 Contoh Tabel Penyusunan Matriks IFE	44
Tabel 3. 4 Matriks SWOT	45
Tabel 4. 1 Kandungan Unsur Gizi Kedelai Dalam Tahu	50
Tabel 4. 2 Komposisi Zat Gizi Tahu dalam 100 gram	51
Tabel 4. 3 Jumlah Penduduk Kabupaten Sukabuni Tahun 2019	53
Tabel 4. 4 Pendapatan PDB (Tahun 2017-2020)	55
Tabel 4. 5 Petumbuhan PDB Indonesia per Kuartal 2017-2020 (perubahan % tahunan)	55
Tabel 4. 6 Komposisi PDB Indonesia: Pertanian, Industri dan Jasa	55
Tabel 4. 7 Rata-rata Konsumsi Nasional Protein Per kapita (dalam jumlah gram) ...	56
Tabel 4. 8 Perkembangan Konsumsi Tahu dalam Rumah Tangga di Indonesia tahun 2015-2019 serta prediksi sampa tahun 2021	56
Tabel 4. 9 Luas Wilayah Kecamatan Jampang Tengah	57
Tabel 4. 10 Persaingan Harga	60
Tabel 4. 11 Hasil Matriks EFE.....	61
Tabel 4. 12 Penempatan Strategi Pemasaran	67
Tabel 4. 13 Harga Produk CV. Lusia Abadi	70

Tabel 4. 14 Harga Produk Pabrik Tahu Wilda Jaya.....	71
Tabel 4. 15 Harga Produk Pabrik Tahu AJ	71
Tabel 4. 16 Perbandingan Harga Antar Perusahaan.....	71
Tabel 4. 17 Komparasi 4P.....	73
Tabel 4. 18 Komposisi Bahan Baku Tahu/ Jerangan	75
Tabel 4. 19 Produksi Tahu	75
Tabel 4. 20 Hasil Analisis Matriks IFE CV. Lusia Abadi	76
Tabel 4. 21 Analisis SWOT CV. Lusia Abadi.....	77
Tabel 4. 22 Pengadaan Produk Tiap Pabrik	79

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1. 1 Presentase Konsumsi Protein Penduduk Indonesia Tahun 2015 & 2018	4
Gambar 1. 2 Perkembangan Konsumsi Tahu dalam Rumah Tangga di Indonesia tahun 2015-2019 serta prediksi sampai tahun 2021	4
Gambar 1. 3 Rata-rata Konsumsi Protein yang Dihasilkan dari Kacang-kacangan di Wilayah Kab. Sukabumi	5
Gambar 1. 4 Grafik Penjualan Tahu Lusua Abadi, Tahu AJ dan Wilda Jaya tahun 2018- 2020 (dalam papan)	7
Gambar 2. 1 Model Kekuatan Lima Porter	16
Gambar 2. 2 Siklus Hidup Produk	20
Gambar 2. 3 Saluran Pemasaran Konsumen	28
Gambar 2. 4 Konstelasi Penelitian	37
Gambar 4. 1 Struktur Organisasi CV. Lusua Abadi	52
Gambar 4. 2 Rata-rata Konsumsi Protein yang Dihasilkan dari Kacang-kacangan di wilayah Kab. Sukabumi	57
Gambar 4. 3 Saluran Distribusi CV. Lusua Abadi, Pabrik Tahu Wilda Jaya dan Pabrik Tahu AJ	72
Gambar 4. 4 Product Life Cycle	79
Gambar 4. 5 Product Life Cycle CV. Lusua Abadi (kuning), Pabrik Tahu WJ (merah) dan Pabrik tahu AJ (hijau).....	80

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar Pertanyaan Wawancara	90
Lampiran 2 Keterangan Bobot Nilai	91
Lampiran 3 Penilaian EFE (Peluang dan Ancaman).....	92
Lampiran 4 Penilaian IFE (Kekuatan dan Kelemahan)	94
Lampiran 5 Dokumentasi Kegiatan	96

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Indonesia merupakan negara berkembang yang sedang menuju menjadi negara industri. Indonesia sedang dalam masa *new normal* terkait wabah *Covid-19* saat ini. Kebijakan pemerintah terkait *new normal* ini berfokus pada 3 Aspek yaitu kesehatan, ekonomi dan sosial. Upaya pengendalian penyebaran dengan mengedepankan kesehatan dapat dilakukan oleh seluruh individu masyarakat. Seluruh masyarakat dianjurkan untuk memulai hidup lebih sehat, dimulai dari bepergian selalu memakai masker, rajin cuci tangan dengan sabun, memperbanyak olah raga dan mengonsumsi makanan yang sehat. Makanan sehat yang dimaksud adalah masyarakat harus memenuhi tubuhnya dengan gizi yang seimbang. Di Indonesia terdapat slogan 4 Sehat 5 Sempurna dan prinsip Pedoman Gizi Seimbang. Perbedaan mendasar antara slogan 4 Sehat 5 Sempurna dengan Pedoman Gizi Seimbang adalah: Konsumsi makan sehari-hari harus mengandung zat gizi dalam jenis dan jumlah (porsi) yang sesuai dengan kebutuhan setiap orang atau kelompok umur. Konsumsi makanan harus memperhatikan prinsip 4 pilar yaitu anekaragam pangan, perilaku hidup bersih, aktivitas fisik dan memantau berat badan secara teratur untuk mempertahankan berat badan normal. Pedoman tersebut sering kita jumpai dengan sebutan “Piring Makanku”. Gizi seimbang yang diperlukan tubuh salah satunya protein nabati, protein nabati terdapat pada salah satu olahan kacang-kacangan yaitu tahu.

Tahu merupakan makanan sehat yang tidak asing lagi di telinga masyarakat Indonesia. Tahu adalah makanan yang dibuat dari kacang kedelai. Menurut Suprati, 2005 dalam Salehurrahman (2009) tahu dibuat dari kacang kedelai dan dilakukan proses penggumpalan (pengendapan). Kualitas tahu sangat bervariasi karena perbedaan bahan penggumpalan dan perbedaan proses pembuatan. Tahu diproduksi dengan memanfaatkan sifat protein yaitu akan menggumpal bila bereaksi dengan asam. Penggumpalan protein oleh asam cuka akan berlangsung secara cepat dan serentak diseluruh bagian cairan sari kedelai, sehingga sebagian besar air yang semula tercampur dalam sari kedelai akan terperangkap di dalamnya. Pengeluaran air yang terperangkap tersebut dapat dilakukan dengan memberi tekanan, semakin berat tekanan semakin banyak air yang dikeluarkan dari gumpalan protein, gumpalan protein itulah yang disebut sebagai ”tahu”. PMK No. 41 (2014) menguraikan bahwa lauk pauk sumber protein antara lain: Ikan, unggas, telur, daging, susu dan kacang-kacangan serta hasil olahannya (tahu dan tempe).

Tahu yang memenuhi standar adalah tahu yang tidak memiliki bau menyengat (bau asam atau formalin), lembut tetapi tidak hancur, tidak berlendir dan berwarna putih. Berdasarkan aspek daya tahan, tahu merupakan barang tidak tahan lama

(*nondurable goods*), hal itu dikarenakan daya tahan tahu hanya bertahan 2-3 hari jika di luar lemari pendingin, namun jika dalam lemari pendingin tahu bisa bertahan lebih dari 1 minggu.

Kandungan nutrisi untuk setiap 100 gram tahu kuning mengandung: air 86%, protein 8-12%, lemak 4-6%, dan karbohidrat 1-2%. Tahu juga mengandung beberapa mineral diantaranya kalsium, zat besi, fosfat, kalium, kalsium, natrium, serta vitamin seperti kolin, vitamin B dan vitamin E. kandungan lemak jenuhnya rendah dan bebas kolesterol yang dapat mencegah penyakit jantung, mencegah kanker payudara dan prostat, dapat menurunkan berat badan, menurunkan kadar gula darah bagi penderita diabetes. Terlebih fermentasi dari tahu kuning juga mengandung vitamin K yang baik untuk mencegah pendarahan berlebih saat terjadi luka.

Data 2019 untuk industri manufaktur dalam indikator makanan yang tersebar di Indonesia dalam skala besar, sedang, kecil dan mikro tercatat 1.594.600 perusahaan. Untuk skala besar dan sedang tercatat 7.581 perusahaan. Berikut data tersebut:

Tabel 1. 1 Industri Makanan (Skala Besar, Sedang, Kecil & Mikro) Tahun 2019

No	Skala	Jumlah
1	Besar & Sedang	7.581
2	Kecil & Mikro	1.587.109
Total		1.594.600

Sumber: Data Sekunder, BPS (2019)

Tabel 1. 2 Data Industri Makanan Skala Besar dan Sedang Tahun 2019

No	Golongan	Jumlah
1	Industri Pengolahan & Pengawetan Daging	139
2	Industri Pengolahan & Pengawetan Ikan & Biota Air	1.486
3	Industri Pengolahan & Pengawetan Buah-buahan & Sayuran	294
4	Industri Minyak Makan & Lemak Nabati & Hewan	1.141
5	Industri Pengolahan Susu, Produk dari Susu & Eskrim	102
6	Industri Pengolahan Padi-padian, Tepung dan Pati	702
7	Industri Makanan Lainnya	3.522
8	Industri Makanan Hewan	192
Total		7.581

Sumber: Data Sekunder (Direktori Industri Manufaktur Indonesia, 2019)

Tabel diatas menjelaskan pembagian golongan yang termasuk pada industri makanan. Tahu termasuk ke dalam golongan industri pengolahan dan pengawetan

buah-buahan dan sayuran, karena tahu terbuat dari kacang kedelai. Dalam tabel untuk industri pengolahan dan pengawetan buah-buahan dan sayuran terdapat 294 perusahaan, berikut datanya:

Tabel 1. 3 Industri Pengolahan dan Pengawetan Buah-buahan dan Sayuran

No	Jenis Olahan	Jumlah	No	Jenis Olahan	Jumlah
1	Tahu	181	5	Saus dan bumbu	17
2	Tempe	6	6	Pengepakan Sayur	17
3	Sari dalam Minuman	20	7	Makanan	28
4	Jeli dan Manisan	17	8	Selai	8
Total					294

Sumber: Data Sekunder (Direktori Industri Manufaktur Indonesia, 2019)

Tabel dan diagram diatas menunjukkan bahwa dari total perusahaan manufaktur dalam kategori industri pengolahan dan pengawetan buah-buahan dan sayuran di Indonesia dalam skala besar dan sedang dengan jumlah 294 perusahaan didominasi oleh pengolahan tahu dari kacang kedelai yang berjumlah 181 perusahaan dan jika dilihat dari persentasenya maka tahu menempati persentase terbesar dengan jumlah 61% dibanding olahan lainnya.

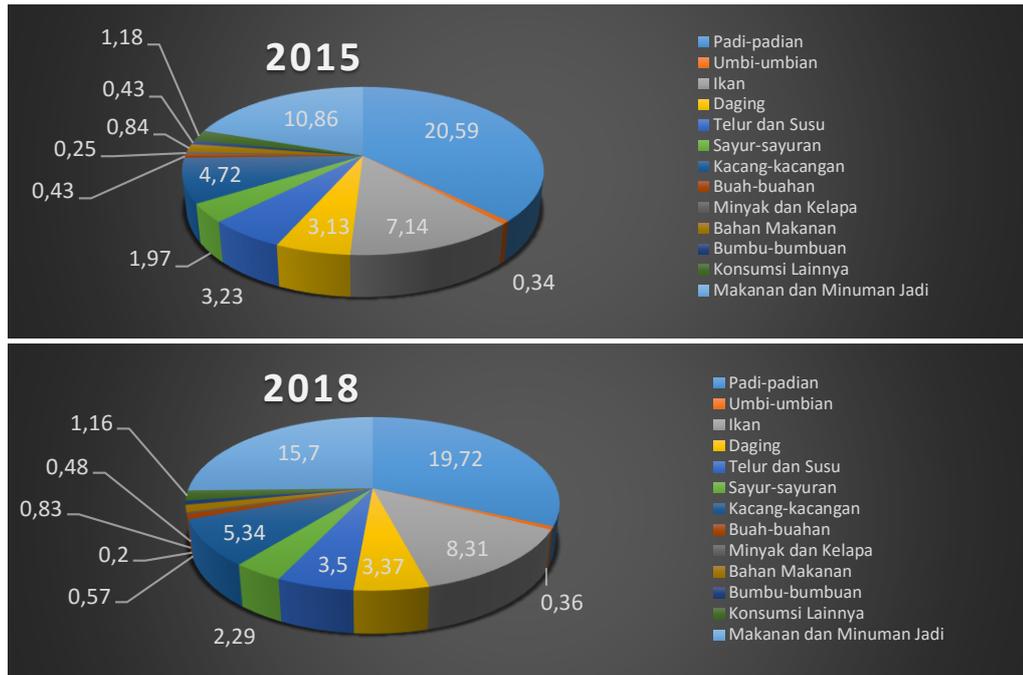
Data di atas menguatkan data tingginya konsumsi protein nasional di bawah ini:

Tabel 1. 4 Rata-rata Konsumsi Nasional Protein Per Kapita (dalam jumlah gram)

No	Indikator terpilih	Unit	Sept-2016	Sept-2017	Sept-2018
1	Rata-rata harian konsumsi protein per kapita (Tidak termasuk konsumsi protein makanan jadi)	Gram	48,56	46,49	47,80
2	Rata-rata harian konsumsi protein per kapita (termasuk estimasi kasar konsumsi protein makanan jadi)	Gram	61,23	62,11	64,64

Sumber: Data Sekunder (Badan Pusat Statistik, 2018)

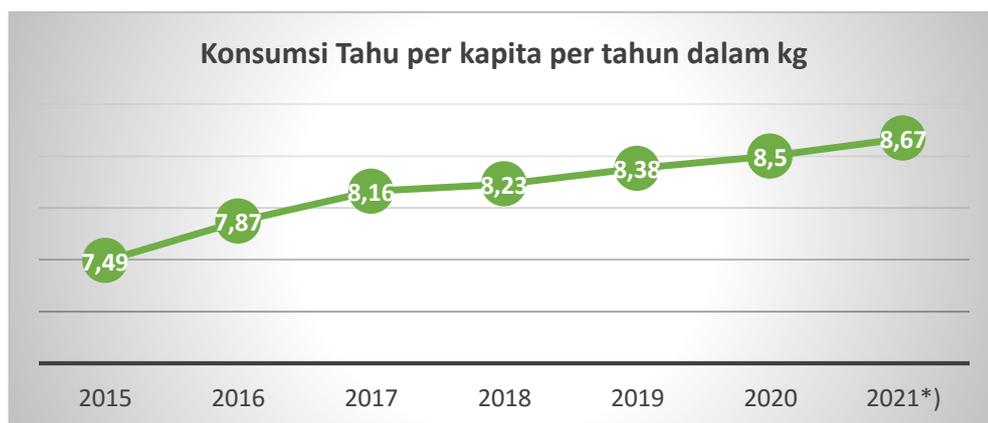
Terlihat dalam tabel bahwa konsumsi protein per kapita dari tahun ke tahun meningkat, walaupun pada indikator pertama mengalami penurunan konsumsi pada tahun 2017 dengan angka 46,49 gram per kapita tetapi pada tahun 2018 konsumsi mengalami kenaikan kembali menjadi 47,80 gram, sedangkan pada indikator kedua pertumbuhan konsumsi selalu meningkat dari tahun ke tahun.



Gambar 1. 1 Presentase Konsumsi Protein Penduduk Indonesia Tahun 2015 & 2018

Sumber: Data Sekunder (Buletin Konsumsi Pangan Komoditas Pertanian, 2019)

Sumber protein pada pola konsumsi protein penduduk Indonesia berasal dari kelompok padi-padian yang mencapai 20,59% pada tahun 2015 dan disusul dari kelompok makanan dan minuman jadi sebesar 10,86%, konsumsi protein terutama ikan dan daging meningkat dibandingkan tahun 2015. Demikian juga dengan konsumsi kacang-kacangan sebagai sumber protein nabati meningkat 0,62% di tahun 2018 menjadi sebesar 5,34% dibandingkan tahun 2015 sebesar 4,72%. Dengan meningkatkannya konsumsi masyarakat maka daya beli pun mengalami peningkatan.



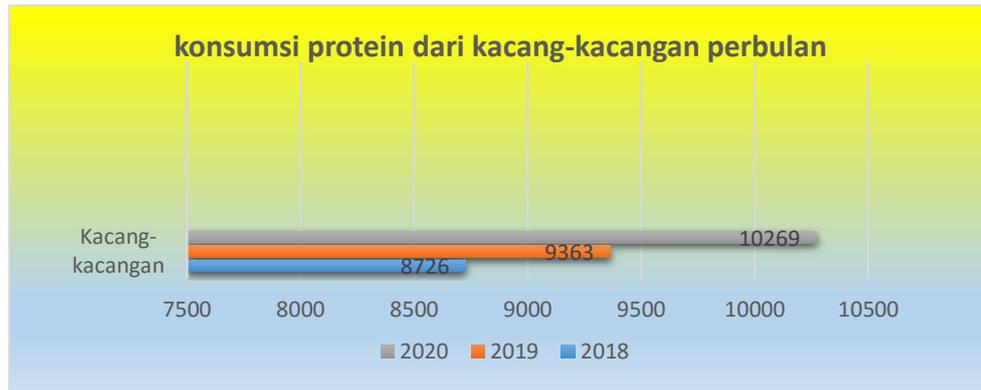
Gambar 1. 2 Perkembangan Konsumsi Tahu dalam Rumah Tangga di Indonesia tahun 2015-2019 serta prediksi sampai tahun 2021

Sumber: Data Sekunder (SUSENAS, BPS 2019)

*) : Hasil Prediksi Pusdatin

Grafik di atas menunjukkan bahwa perkembangan konsumsi tahu di tingkat rumah tangga di Indonesia selama 5 tahun terakhir terus mengalami peningkatan, jika dihitung rata-rata konsumsi dari tahun 2015-2019 sebesar 8,02 kg per kapita per tahun dan telah di prediksi akan terus naik di tahun berikutnya.

Adapun rata-rata konsumsi protein yang dihasilkan dari kacang-kacangan untuk wilayah Kab. Sukabumi adalah sebagai berikut:



Gambar 1. 3 Rata-rata Konsumsi Protein yang Dihasilkan dari Kacang-kacangan di Wilayah Kab. Sukabumi

Sumber: Data Sekunder (Kab. Sukabumi dalam angka, BPS 2021)

Grafik di atas menunjukkan bahwa perkembangan konsumsi protein yang dihasilkan dari kacang-kacangan di wilayah Kab. Sukabumi dari tahun ke tahun mengalami peningkatan bahwa di tahun 2018 berada di angka 8726 kg dan di tahun 2020 di angka 10.269 kg. Dengan adanya peluang yang terbuka lebar dan kebutuhan tahu yang tinggi, maka peluang bertambahnya pelaku usaha atau produsen tahu juga terbuka lebar. Dengan meningkatnya pelaku usaha di bidang pengolahan tahu, maka persaingan di antara produsen akan semakin ketat. Perusahaan di bidang pengolahan tahu yang tercatat di Kota & Kabupaten Sukabumi sebagai berikut:

Tabel 1. 5 Data Pabrik Tahu di Wilayah Sukabumi

No	Nama Pabrik	Alamat	No	Nama Pabrik	Alamat
1	Tahu Bobby (H.O)	Citamiang	19	Tahu Asal Sepuh	Cicurug
2	Tahu Kuring Sukabumi	Citamiang	20	Tahu Abah Maman	Cibadak
3	Tahu Parungseah	Parungseah	21	Tahu AW	Cibadak
4	Tahu Didi Sahidi	Cicantayan	22	Tahu Goresta	Cibadak
5	Tahu Kopeng	Selakopi	23	Pabrik Tahu	Nagrak
6	Tahu ZF	Mangkalaya	24	Tahu Kopeng	Parungkuda
7	Tahu AN	Cisaat	25	Pabrik Tahu	Cikembar
8	Tahu AJ	Cisaat	26	Tahu Dua Putri	Cicurug

No	Nama Pabrik	Alamat	No	Nama Pabrik	Alamat
9	Tahu Bpk. Adeng	Warudoyong	27	Tahu Hendra	Jampang Kulon
10	Tahu Bapa Lili	Sukaraja	28	Tahu Mas Sis	Tegal Buleud
11	Tahu Ajo	Cikole	29	Tahu Pak Toni	Tegal Buleud
12	Tahu Ade Marjuki	Sukaraja	30	Tahu Rahayu	Palabuan Ratu
13	Tahu Pasir Salam	Nagrak	31	Tahu WJ	Gunung Guruh
14	Pabrik Tahu	Nagrak	32	Tahu CV. LA	Jampang Tengah
15	Tahu NJ	Cisaat	33	Tahu P Suningar	Jampang Tengah
16	Tahu CV. UMS	Warudoyong	34	Tahu AJ	Jampang Tengah
17	Tahu Ai	Sukabumi	35	Tahu Nana	Purabaya
18	Tahu Putra Barokah	Cireunghas	36	Tahu BP	Jampang Tengah

Sumber: Data sekunder, diolah (2020)

Pertumbuhan usaha di bidang pengolahan tahu khususnya di Kecamatan Jampang Tengah, Kabupaten Sukabumi semakin meningkat. Tahu yang diolah merupakan tahun kuning atau lebih sering disebut tahu Bandung atau tahu takwa. Pelaku usaha di bidang ini dilakukan secara perorangan. Adapun jumlah usaha pembuatan tahu yang tersebar di Kecamatan Jampang Tengah hasil observasi penulis sebanyak 5 pabrik dengan jumlah produksi sebagai berikut:

Tabel 1. 6 Jumlah Produksi, Bahan Baku dan Omset Tahun 2019-2020

No	Nama	Produksi (papan)		Bahan Baku (kg)		Omset (rupiah)	
		2019	2020	2019	2020	2019	2020
1	LA	29.640	27.456	59.280	53.040	1.037.400.000	960.960.000
2	AJ	20.280	23.400	40.560	46.800	669.240.000	772.200.000
3	Nana	10.920	12.480	21.840	24.960	371.280.000	424.320.000
4	PS	6.240	4.680	12.000	9.360	212.160.000	159.120.000
5	WJ	23.400	28.080	46.800	49.920	795.600.000	954.720.000

Sumber: Data Sekunder, diolah (2020)

Tahu yang telah diproduksi di pasarkan ke pasar Bojong Lopang dan beberapa kecamatan yang berada di wilayah Kabupaten Sukabumi Tengah, Kecamatan Jampang Tengah, Kecamatan Jampang Kulon, Kecamatan Lengkong dan Kecamatan Purabaya.

Pelaku usaha pengolahan tahu di Kecamatan Jampang Tengah salah satunya adalah CV. Lusya Abadi yang terletak di Kp. Cibeletong RT 18 RW 03 Desa Nangerang, Kecamatan Jampang Tengah, Kabupaten Sukabumi. CV. Lusya Abadi berdiri sejak tahun 2011 yang didirikan oleh bapak Otam Subarman dan ibu Dewika. Melihat peluang akan bisnis ini masih minim peminat, keduanya memutuskan untuk terjun di usaha pengolahan tahu ini. Di samping keduanya bercita-cita membantu meningkatkan taraf masyarakat dengan menyediakan lapangan kerja bagi mereka.

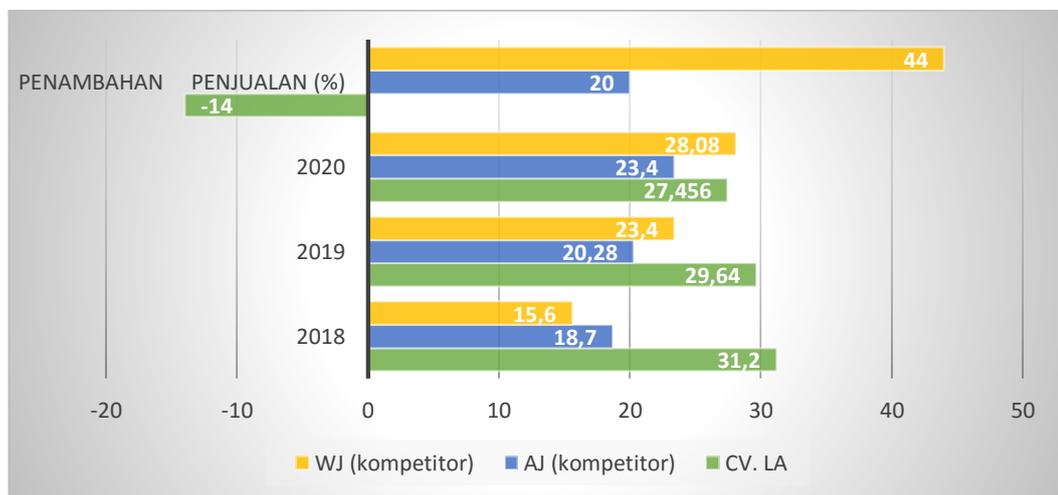
Perkembangan CV. Lusia Abadi dalam perjalanannya mengalami persaingan ketat dengan beberapa perusahaan yang memasarkan produk sejenis. Beberapa perusahaan yang memiliki produk sejenis:

Tabel 1. 7 Jumlah Produsen Tahu Wilayah Kabupaten Sukabumi Tengah (tahun 2015-2020)

No	Nama Perusahaan	Tahun					
		2015	2016	2017	2018	2019	2020
1	Lusia Abadi	✓	✓	✓	✓	✓	✓
2	Tahu AJ	-	✓	✓	✓	✓	✓
3	Tahu Nana	-	✓	✓	✓	✓	✓
4	Wilda Jaya	-	-	✓	✓	✓	✓
5	Purnama Suningar	-	-	✓	✓	✓	✓
6	Tahu BP	-	-	-	-	-	✓

Sumber: Data Sekunder, diolah (2020)

Data diatas memperlihatkan bahwa dari tahun ke tahun peningkatan pertumbuhan produsen baru semakin banyak. CV. Lusia Abadi memiliki pesaing dalam memasarkan produknya. Wilda Jaya dan Tahu AJ merupakan pesaing utama yang memasarkan produknya di pasar Bojong Lopang dan wilayah Kecamatan Jampang Tengah, Kecamatan Jampang Kulon, Kecamatan Lengkung Dan Kecamatan Purabaya. Berikut data penjualan Tahu CV. Lusia Abadi dalam 3 tahun terakhir:



Gambar 1. 4 Grafik Penjualan Tahu Lusia Abadi, Tahu AJ dan Wilda Jaya tahun 2018- 2020 (dalam papan)

Sumber: Data Sekunder, diolah (2020)

Data di atas memperlihatkan bahwa CV. Lusia Abadi mengalami perubahan pertumbuhan penjualan yang negatif. Tahu AJ dan Wilda Jaya dari tahun ke tahun

penjualannya selalu meningkat sementara Lusia Abadi dari tahun ke tahun mengalami penurunan. Pada tahun 2018 CV. Lusia Abadi menempati penjualan tertinggi namun seiring munculnya beberapa pesaing maka penjualan Lusia Abadi pun semakin merosot.

Hal ini tentu merupakan suatu permasalahan dalam strategi pemasaran CV. Lusia Abadi yang belum optimal. Jika dilihat dari harga memang CV. Lusia Abadi menerapkan harga lebih tinggi dari pada kompetitornya:

Tabel 1. 8 Persaingan Harga

No	Perusahaan	Perbandingan Harga
1	CV. Lusia Abadi	Rp. 35.000/papan
2	Pabrik Tahu AJ	Rp. 33.000/papan
3	Pabrik Tahu WJ	Rp. 34.000/papan

Sumber: Data Sekunder, diolah (2020)

CV. Lusia Abadi menerapkan harga sebesar 35.000/papan, sedangkan Tahu AJ menerapkan harga sebesar 33.000/papan dan Wilda Jaya 34.000/papan. Walaupun sebetulnya CV. Lusia abadi telah memiliki *brand image* karena telah berdiri lebih awal dan dikenal lebih lama dibanding Tahu AJ dan Wilda Jaya. Namun karena mungkin CV. Lusia Abadi menetapkan harga yang lebih mahal dibandingkan keduanya maka berpengaruh besar terhadap penjualan CV. Lusia Abadi itu sendiri.

Kondisi seperti ini memerlukan strategi yang efektif dan efisien sehingga mampu mendorong CV. Lusia Abadi agar tetap bertahan dari pesaing-pesaing yang mulai berdatangan dan tetap menjadi *Market leader* pada industri pengolahan tahu. Berdasarkan latar belakang yang terurai di atas maka penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **ANALISIS STRATEGI PEMASARAN USAHA PEMBUATAN TAHU PADA PERAJIN TAHU BANDUNG DI KECAMATAN JAMPANG TENGAH SUKABUMI “(Studi pada CV. Lusia Abadi)”**.

1.2 Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1 Identifikasi Masalah

Identifikasi Masalah yang terdapat pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Konsumsi Tahu Kab. Sukabumi naik tapi produksi CV. Lusia Abadi menurun.
2. Banyaknya pesaing yang memberikan harga lebih rendah.

1.2.2 Perumusan Masalah

Perumusan Masalah yang terdapat pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana Faktor-Faktor Eksternal pada CV. Lusia Abadi?
2. Bagaimana Faktor-Faktor Internal pada CV. Lusia Abadi?
3. Strategi apa yang tepat untuk diterapkan pada usaha perajin Tahu Bandung CV. Lusia Abadi, Kecamatan Jampang Tengah, Sukabumi?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud penelitian ini adalah untuk menganalisis faktor internal dan eksternal perusahaan melalui analisis strategi pemasaran lalu menginformasikan hasil akhir dari penelitian kepada perusahaan agar dapat dijadikan acuan dalam meningkatkan penjualan perusahaan CV. Lusia Abadi, Kecamatan Jampang Tengah, Sukabumi.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Tujuan yang akan dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk menganalisis Faktor-Faktor Eksternal pada CV. Lusia Abadi
2. Untuk menganalisis Faktor-Faktor Internal pada CV. Lusia Abadi
3. Untuk menganalisis strategi apa yang cocok diterapkan pada usaha perajin Tahu Bandung CV. Lusia Abadi, kecamatan Jampang Tengah, Sukabumi dalam meningkatkan penjualan dan memenangkan persaingan.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Praktis:

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi CV. Lusia Abadi sebagai bahan masukan dan ide untuk dapat dijadikan acuan sebagai bahan evaluasi dalam menjalankan usahanya untuk mencapai tujuan perusahaan ke depan.

1.4.2 Kegunaan Akademis:

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan ilmu pengetahuan dan wawasan dan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu juga sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan strategi pemasaran melalui analisis strategi pemasaran dalam perusahaan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Pemasaran dan Manajemen Pemasaran

2.1.1 Pengertian Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu kegiatan manajemen yang selalu mengalami perubahan dari waktu ke waktu, karena pemasaran harus dapat mengikuti perkembangan zaman dan perubahan-perubahan perilaku serta kebutuhan yang diperlukan konsumen. Perusahaan yang memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen akan menjadi pemenang di dalam kancah persaingan bisnis. Pemasaran sering dipandang sebagai suatu tugas untuk menciptakan, mempromosikan, menyalurkan barang dan jasa kepada konsumen dan unit-unit bisnis. Pemasaran diharapkan memiliki keahlian dan merangsang permintaan akan produk yang dihasilkan oleh perusahaan. Pemasaran juga merupakan suatu kegiatan pokok yang perlu dilakukan oleh perusahaan baik itu perusahaan barang atau jasa dalam upaya untuk mempertahankan kelangsungan hidup usahanya. Berikut pengertian mengenai pemasaran menurut beberapa para ahli:

Menurut Kotler dan Keller (2018) Pemasaran merupakan proses antara individu maupun kelompok agar dapat memperoleh apa yang mereka butuhkan dan mereka inginkan dengan beberapa cara yaitu menciptakan, menawarkan dan mempertukarkan produk dan jasa yang memiliki nilai kepada orang-orang. Sedangkan Menurut *UK Chartered Institute of Marketing* yang dikutip oleh Tjiptono (2016) “Pemasaran adalah proses manajemen yang mengidentifikasi, mengantisipasi, dan menyediakan apa yang dikehendaki pelanggan secara efisien dan menguntungkan”.

Sunyoto (2015) berpendapat bahwa pemasaran yaitu merupakan ujung tombak perusahaan dalam dunia persaingan yang semakin ketat, perusahaan dituntut agar tetap bertahan hidup dan berkembang. Oleh karena itu, seorang pemasar dituntut untuk memahami permasalahan pokok di bidangnya dan menyusun strategi agar dapat mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan Menurut Alma (2013) pemasaran adalah proses dimana seseorang atau kelompok dapat memenuhi *need* dan *want* melalui penciptaan, penawaran dan pertukaran barang dan jasa”.

Berdasarkan beberapa pengertian para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa pemasaran merupakan suatu kegiatan atau aktivitas manusia, untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan melalui proses penciptaan, penawaran, dan pertukaran nilai produk dan jasa dengan yang lain, dengan cara mengidentifikasi, mengantisipasi, dan menyediakan apa yang dikehendaki pelanggan secara efisien dan menguntungkan sehingga keduanya memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan, juga dengan

pemasaran perusahaan akan mampu bertahan hidup dan berkembang sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan dengan memenangkan persaingan.

2.1.2 Pengertian Manajemen Pemasaran

Manajemen pemasaran adalah suatu yang berkaitan dengan analisa, perencanaan dan kontrol yang mencakup ide-ide, barang-barang, dan jasa-jasa. Manajemen pemasaran terjadi ketika setidaknya satu pihak dalam sebuah pertukaran potensial berfikir tentang cara-cara untuk mencapai respon yang diinginkan pihak lain. Berikut ini beberapa definisi manajemen pemasaran menurut para ahli:

Menurut Swastha dan Handoko (2016) manajemen pemasaran adalah penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengawasan program-program yang bertujuan menimbulkan pertukaran dengan pasar yang dituju dengan maksud untuk mencapai tujuan perusahaan. Kotler & Armstrong (2015) juga berpendapat bahwa manajemen pemasaran adalah sebagai proses dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan untuk mendapat nilai dari pelanggan sebagai imbalan.

Menurut Abdullah dan Tantri (2015) manajemen pemasaran merupakan proses perencanaan dan pelaksanaan dari perwujudan, pemberian harga, promosi, dan distribusi dari barang-barang, jasa, dan gagasan untuk menciptakan pertukaran dengan kelompok sasaran yang memenuhi tujuan pelanggan dan organisasi. Assauri (2013) mengemukakan bahwa manajemen pemasaran merupakan kegiatan penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengendalian program-program yang dibuat untuk membentuk, membangun, dan memelihara keuntungan dari pertukaran melalui sasaran pasar guna mencapai tujuan organisasi (perusahaan dalam jangka panjang).

Berdasarkan definisi-definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen pemasaran merupakan serangkaian kegiatan berupa penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan dan pengawasan serta pengendalian program-program yang dibuat untuk membentuk, membangun, menciptakan nilai bagi pelanggan, membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan dan memelihara keuntungan dari pertukaran melalui sasaran pasar guna mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang.

2.1.3 Pengertian Manajemen Strategi dan Strategi Pemasaran

Menurut David and David (2015) manajemen strategi (*strategic management*) didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan fungsional perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tujuan manajemen strategik adalah untuk menemukan dan menciptakan kesempatan yang baru serta berbeda untuk perencanaan jangka panjang dan mengoptimalkan tren esok berdasar tren saat ini. Konsep manajemen strategi yaitu membuat perencanaan jangka panjang dan pengambilan keputusan strategik.

Konsep strategi pemasaran merupakan kegiatan manajemen yang berkaitan dan penentuan posisi pemasaran dalam pemasaran untuk bersaing dengan perusahaan

lainnya. Proses perencanaan strategi pemasaran tidak hanya pada strategi bisnisnya saja, organisasi dalam suatu perusahaan juga harus menetapkan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Tujuan disini yang berkaitan dengan tujuan jangka pendek maupun tujuan jangka panjang dari perusahaan.

“Strategi pemasaran adalah proses *market-driven* dari pengembangan strategi yang mempertimbangkan perubahan lingkungan dan kebutuhan untuk menawarkan superior *customer value*. Dalam hal ini, strategi pemasaran menghubungkan organisasi dengan lingkungan serta memandang pemasaran sebagai suatu fungsi yang memiliki tanggung jawab melebihi fungsi lain dalam keseluruhan aktivitas bisnis”. (Donni Juni Priansa, 2017). Seorang ahlipun berpendapat bahwa “Strategi pemasaran merupakan cara yang ditempuh oleh perusahaan untuk merealisasikan misi, tujuan, sasaran yang telah ditentukan dengan cara menjaga dan mengupayakan adanya keserasian antara berbagai tujuan yang ingin dicapai serta kemampuan untuk mencapai peluang dan ancaman yang dihadapi di pasar oleh produknya”. (Adisaputro, 2016)

Simpulan dari definisi definisi diatas adalah Manejemen strategi (*strategic management*) didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan fungsional perusahaan untuk memilih dan menganalisis target pasar, mengembangkan, dan memelihara bauran pemasaran yang dapat memuaskan kebutuhan konsumen dengan cara menjaga dan mengupayakan adanya keserasian antara berbagai tujuan yang ingin dicapai serta kemampuan untuk mencapai peluang dan ancaman yang dihadapi di pasar oleh produknya.

2.1.4 Proses Manajemen Strategi

Proses manajemen strategi merupakan suatu kebijakan yang digunakan oleh perusahaan dalam merumuskan sasaran, kebijakan dan keputusan dalam pengambilan strategi yang akan digunakan oleh perusahaan. Menurut David *and* David (2016) mendefinisikan manajemen strategik sebagai seni dan sains dalam memformulasikan, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya. Dalam proses manajemen strategik, terdiri atas tiga tahap:

1. Formulasi strategi

Teknik formulasi strategi dapat diintegrasikan ke dalam tiga tahap kerangka pengambilan keputusan yaitu *input stage* yaitu meringkas informasi dasar untuk merumuskan startegi, *matching stage* yaitu berfokus pada menciptakan *alternative strategi* yang layak dengan mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci, dan *decision stage* yaitu mengevaluasi secara objektif alternatif, membuat pernyataan visi dan misi, menetapkan tujuan, evaluasi strategi, implementasi strategi isu-isu manajemen, mengimplementasikan strategi, mengukur dan mengevaluasi kinerja, melakukan audit eksternal, dan melakukan audit internal.

2. Implementasi strategi

Implementasi strategi mencakup budaya suportif-strategi, penciptaan struktur organisasi, pengarahannya kembali pemasaran, persiapan anggaran, pengembangan dan penggunaan sistem informasi, serta pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja, implementasi merupakan kegiatan tahapan aksi dari manajemen strategi.

3. Evaluasi strategi

Evaluasi strategi merupakan tahapan final dalam manajemen strategik. Tiga aktivitas fundamental evaluasi strategi adalah meninjau faktor internal dan eksternal yang merupakan basis untuk strategi saat ini, mengukur kinerja, dan mengambil tindakan korektif. Dalam evaluasi strategi terdapat aktivitas yang sangat mendasar yaitu:

- a. Meninjau faktor internal dan eksternal yang merupakan basis strategi saat ini
- b. Mengukur kinerja
- c. Mengambil tindakan korektif.

Formulasi, implementasi, dan evaluasi strategik adalah aktivitas yang terjadi di dalam tiga level hierarki di organisasi yang besar seperti perusahaan, unit divisi, dan fungsional. Dengan membantu komunikasi dan interaksi antar-manajemen dan karyawan lintas level hierarki, manajemen strategik membantu fungsi perusahaan sebagai perusahaan yang kompetitif.

2.1.5 Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan

Perusahaan dalam tujuannya memiliki tujuan dan alasan yang berbeda. Maka setiap perusahaan memiliki visi, misi, dan tujuan yang berbeda pula. Visi dalam sebuah perusahaan merupakan gambaran mengenai cita-cita dan keinginan yang ingin dicapai perusahaan di masa yang akan datang. Sementara misi merupakan langkah nyata dalam menggapai visi suatu perusahaan.

“Visi dan misi yang jelas dibutuhkan oleh perusahaan sebelum strategi alternatif dapat diformulasikan dan diimplementasikan. Visi dalam perusahaan sebaiknya menjawab pertanyaan mengenai “perusahaan kita ingin menjadi apa?”. Dengan visi yang jelas akan memberikan pondasi dalam pengembangan misi yang kompetitif. Sedangkan misi menjawab pertanyaan apa bisnis yang akan kita jalani”. (David, 2015)

Tujuan merupakan pernyataan mengenai apa yang hendak dicapai. Dengan adanya sebuah tujuan, maka visi dan misi perusahaan semakin mudah terwujud. Tujuan akan memiliki banyak manfaat bagi perusahaan dalam proses perumusan dan implementasi strategi.

2.1.6 Analisis Strategi Pemasaran

2.1.6.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan merupakan segala sesuatu yang ada pada perusahaan baik di luar maupun di dalam perusahaan itu sendiri. Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang berada di luar perusahaan yang berinteraksi dan menghubungkan antar sumber

daya dengan perusahaan (David, 2015). Menurut David, komponen-komponen yang akan digunakan dalam analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal yaitu:

2.1.6.1.1 Analisis Lingkungan Makro

Analisis terhadap lingkungan umum perusahaan digunakan untuk mengidentifikasi sejumlah ancaman dan peluang yang diakibatkan oleh perubahan lingkungan umum perusahaan. Perusahaan yang berhasil adalah perusahaan yang mampu mengenali dan merespon berbagai kebutuhan dan tren yang belum terpenuhi secara menguntungkan. Menurut David (2015) lingkungan eksternal makro terdiri dari:

1. Sosial Demografi

Faktor sosial meliputi semua faktor yang dapat mempengaruhi kebutuhan dari pelanggan dan mempengaruhi ukuran dari besarnya pangsa pasar yang ada, seperti populasi, bauran usia populasi, jenis kelamin, pasar etnis, kelompok terdidik, pola rumah tangga, penghasilan, perubahan geografis dan populasi.

2. Teknologi

Teknologi merupakan faktor pemicu perubahan yang dapat berpotensi membawa perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif. Dengan adanya teknologi diharapkan perusahaan akan semakin maju dan terus berkembang serta memiliki daya saing yang tinggi.

3. Ekonomi

Faktor ekonomi meliputi semua faktor yang mempengaruhi daya beli dari konsumen dan mempengaruhi iklim berbisnis suatu perusahaan.

4. Lingkungan

Faktor lingkungan dapat digunakan ketika melakukan perencanaan strategis atau mencoba mempengaruhi keputusan pembelian.

5. Politik

Faktor politik seperti kebijakan pemerintah, hukum yang berlaku, dan aturan formal atau informal di lingkungan perusahaan.

6. Legal

Faktor legal meliputi pengaruh hukum seperti perubahan undang-undang yang ada atau yang akan datang.

2.1.6.1.2 Analisis Lingkungan Industri

Setiap perusahaan harus menganalisa setiap lingkungan industrinya. Analisis situasi ini berguna untuk mengetahui ancaman yang berada di sekitar lingkungan industri dan juga mengetahui kondisi lingkungan pesaing perusahaan dalam proses melakukan strategi pemasarannya. Analisis lingkungan industri yang digunakan yaitu menggunakan lima kekuatan persaingan dalam industri (Porter, 2015) yaitu sebagai berikut:

1. Ancaman Datangnya Pesaing Baru

Bila perusahaan baru dapat dengan mudah memasuki industri tertentu, maka intensitas persaingan akan semakin meningkat. Di balik sejumlah hambatan untuk masuk, perusahaan baru sering kali hadir dengan produk yang berkualitas lebih tinggi, harga lebih rendah dan sumber daya pemasaran yang lebih berkompeten. Ketika ancaman pendatang baru kuat, perusahaan yang telah ada terlebih dahulu di industri cenderung mempertahankan posisi mereka dan mengambil tindakan defensif.

2. Ancaman Produk Substitusi

Terjadinya kompetisi yang semakin ketat, maka para produsen berlomba untuk mencari produk substitusi. Tekanan persaingan timbul dari produk substitusi yang meningkat saat harga relatif dari produk substitusi menurun dan biaya perubahan konsumen menurun. Eksklusif yang dinamis selalu berusaha mencari produk pengganti, yaitu mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri. Kekuatan bersaing dari produk substitusi paling baik diukur dengan pemantauan ke dalam pangsa pasar yang diperoleh produk, dan juga rencana perusahaan untuk meningkatkan kapasitas dan penetrasi pasar.

3. Persaingan Antar Perusahaan Sejenis

Persaingan antar perusahaan sejenis merupakan yang paling kuat dari lima kekuatan bersaing. Persaingan antar industri terjadi karena adanya tekanan atau peluang untuk memperbaiki posisi. Strategi perusahaan dapat berhasil jika mereka memiliki keunggulan bersaing yang kuat. Apabila ada gerakan dari suatu perusahaan, pesaing-pesaingnya akan melakukan reaksi untuk menandinginya. Intensitas bersaing diantara perusahaan yang bersaing cenderung bertambah saat jumlah pesaing juga bertambah dan juga konsumen dapat berpindah merek dengan cepat karena persaingan yang kuat.

4. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Kekuatan posisi tawar menawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam industri, terutama ketika hanya ada beberapa pemasok. Ketika para pemasok terkonsentrasi atau terorganisasi, ketika hanya ada sedikit pengganti, ketika produk yang dipasok merupakan masukan pesaing, dan ketika biaya peralihan pemasok tinggi, dan ketika pemasok dapat berintegrasi untuk turun kelas, disitulah pemasok sudah mencapai titik kekuatannya sehingga menjadi ancaman daya tawar pemasok yang sangat besar. Pertahanan terbaik adalah dengan mencoba membangun hubungan yang sama-sama menguntungkan dengan pemasok atau menggunakan berbagai sumber pasokan yang baru. Pemasok akan semakin kuat posisinya apabila:

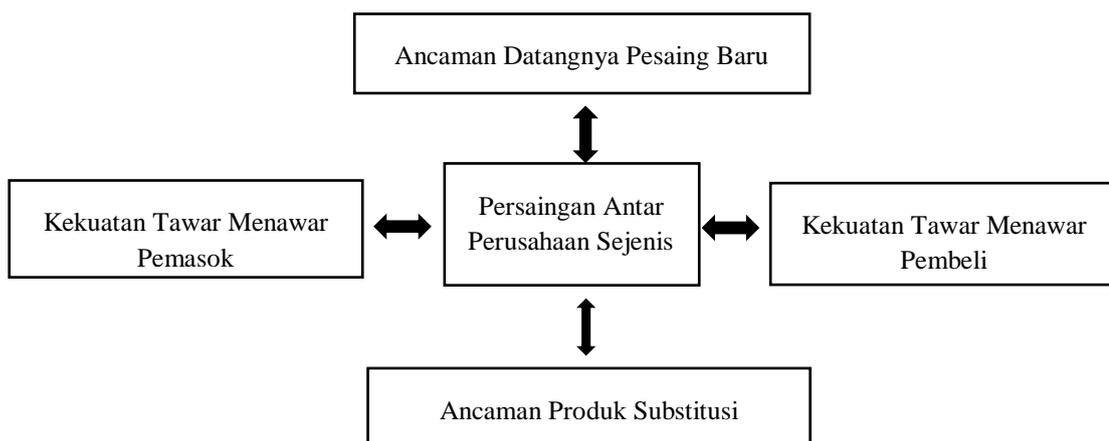
- a. Pemasok dikuasai oleh beberapa perusahaan tertentu (biasanya perusahaan besar atau konglomerat)
- b. Pemasok tidak menghadapi produk pengganti, sehingga tidak ada pilihan bagi industri
- c. Produk pemasok merupakan aplikasi penting bagi bisnis pembeli.

Faktor membuat pemasok memiliki keleluasaan dalam proses pendistribusian barangnya sehingga apabila ada yang kurang puas atau bermasalah maka pemasok dengan mudah memback-upnya.

5. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Terdapat perbedaan pandangan dimana tujuan utama perusahaan adalah menghasilkan keuntungan. Di lain sisi konsumen ingin mendapatkan produk dengan harga yang serendah mungkin dimana perusahaan harus menekan biaya produksi. Perusahaan pesaing mungkin menawarkan garansi yang diperpanjang untuk memperoleh kesetiaan pelanggan. Daya tawar pembeli akan semakin tinggi apabila produk yang dibeli adalah produk yang tidak teridentifikasi. Pembeli dapat memiliki daya tawar yang tinggi dalam kondisi berikut:

- a. Pembeli dapat dengan mudah beralih ke merek lain
- b. Pembeli memiliki tempat yang penting bagi perusahaan
- c. Perusahaan mengalami masalah menurunnya permintaan konsumen
- d. Pembeli memiliki informasi tentang produk, harga, dan biaya perusahaan
- e. Pembeli memiliki kendali apa dan kapan mereka dapat membeli produk



Gambar 2. 1 Model Kekuatan Lima Porter

Sumber: Data Sekunder, Porter (2015)

Menggunakan analisis lima porter dalam analisis bersaing adalah pendekatan kompetitif yang secara luas digunakan untuk pengembangan strategi dalam perusahaan. Tiga langkah yang dapat digunakan dalam analisis ini yaitu:

1. Mengidentifikasi aspek kunci dari setiap kekuatan bersaing yang mempengaruhi perusahaan.
2. Mengevaluasi seberapa kuat dan penting setiap elemen bagi perusahaan.
3. Menentukan apakah kekuatan dari elemen tersebut mampu membuat perusahaan masuk atau tetap dalam industri.

Kondisi perusahaan yang demikian, diharapkan perusahaan akan mampu menganalisis peluang dan ancaman perusahaan. Dengan mampu menganalisis, maka perusahaan mampu membuat keputusan yang tepat terkait strategi perusahaan.

2.1.6.2 Analisis Lingkungan Internal

Menurut David (2015) Analisis terhadap lingkungan internal perusahaan perlu dilakukan untuk mengidentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan. Yaitu:

1. Manajemen

Manajemen memiliki 5 fungsi dalam melaksanakan aktivitasnya yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf dan pengendalian. Semua kegiatan itu harus dilaksanakan oleh perusahaan untuk mencapai suatu tujuan.

2. Pemasaran

Pemasaran dapat didefinisikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Ada tujuh fungsi pemasaran yaitu analisis pelanggan, menjual produk dan jasa, perencanaan produk dan jasa, harga, distribusi, penelitian, dan analisis kesempatan. Dengan adanya fungsi tersebut membantu perusahaan dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran.

3. Keuangan atau Akuntansi

Kondisi keuangan sering kali dianggap sebagai ukuran tunggal terbaik posisi kompetitif perusahaan dan daya tariknya bagi investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan suatu organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi secara efektif. Faktor keuangan sering kali mengubah strategi yang sudah ada dan mengubah rencana implementasi.

4. Produksi atau Operasi

Fungsi produksi atau operasi yaitu semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. Manajemen produksi atau operasi menangani input, transformasi dan output yang beragam dari satu industri dan pasar ke industri dan pasar yang lain. Schroeder menyatakan bahwa manajemen produksi dan operasi terdiri dari lima fungsi yaitu proses, kapasitas, persediaan, angkatan kerja, dan kualitas. Kekuatan dan kelemahan dalam lima fungsi produksi dan operasi dapat berarti keberhasilan atau kegagalan perusahaan.

Adanya analisis internal perusahaan, dengan demikian maka perusahaan mampu memahami kekuatan dan kelemahan dari perusahaan. Kekuatan adalah segala sesuatu yang membuat perusahaan unggul dibanding kompetitor. Dikatakan kekuatan apabila kompetensi yang perusahaan tidak ada pada perusahaan lain. Sementara dengan kelemahan kita mampu menganalisis kelemahan dan segera memperbaiki dengan tujuan kelemahan tersebut segera teratasi dan membuat kelemahan perusahaan semakin kecil.

2.1.7 Matriks *Eksternal Factor Evaluation* dan *Internal Factor Evaluation*

2.1.7.1 Matriks *Eksternal Factor Evaluation (EFE)*

Menurut David (2015) matriks EFE digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi faktor-faktor eksternal yaitu persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal lainnya. Tanpa melihat sejumlah kesempatan dan ancaman kunci dalam Matriks EFE, skor total rata-rata tertimbang untuk perusahaan adalah 4,0 dan skor tertimbang terendah adalah 1.0. Skor total rata-rata tertimbang adalah 2,5. Skor tertimbang mengindikasikan bahwa organisasi merespon dengan baik terhadap kesempatan dan ancaman yang ada pada industri. Strategi perusahaan secara efektif memanfaatkan kesempatan dan meminimalisir potensi dampak yang merusak dari ancaman eksternal.

2.1.7.2 Matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)*

Menurut David (2015) matriks IFE digunakan untuk melihat faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi perusahaan. Hal tersebut juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan diantara fungsi internal perusahaan. Adapun aspek fungsional seperti aspek manajemen, keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, sistem informasi dan produksi. Tanpa memperhatikan jumlah faktor yang termasuk dalam matriks IFE, total skor tertimbang berkisar terendah 1.0 hingga tinggi sebesar 4.0 dengan skor rata-rata 2,5. Total skor dibawah 2,5 dugaan bahwa organisasi memiliki kelemahan internal sementara, sementara skor diatas 2,5 menunjukkan organisasi memiliki posisi internal yang kuat.

2.1.8 Analisis Situasi

2.1.8.1 Analisis SWOT

Analisis Strengths, Weakness, Oppourtunities, and Threats (SWOT) Menurut David (2015) merupakan sebuah alat pencocokan yang dapat membantu para manajer untuk dapat mengembangkan empat jenis strategi, yaitu:

1. Strategi SO (kekuatan-peluang)

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan. Semua manajer menginginkan perusahaan yang dipimpin berada di posisi saat kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari tren dan kejadian di luar perusahaan. Pada umumnya, perusahaan berusaha melaksanakan strategi-strategi WO, ST, atau WT untuk menerapkan strategi SO. Oleh karena itu, jika perusahaan memiliki banyak kelemahan, mau tidak mau perusahaan harus mengatasi kelemahan itu agar menjadi kuat. Sedangkan, jika perusahaan menghadapi banyak ancaman, perusahaan harus berusaha menghindarinya dan berusaha berkonsentrasi pada peluang yang ada.

2. Strategi WO (kelemahan-peluang)
Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.
3. Strategi ST (kekuatan-ancaman)
Melalui strategi ini perusahaan berusaha menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal dengan kekuatan.
4. Strategi WT (kelemahan-ancaman)
Strategi ini merupakan strategi taktik bertahan dengan cara mengurangi kelemahan serta menghindari ancaman. Perusahaan yang sedang mengalami ancaman eksternal dan kelemahan internal mungkin berada dalam posisi yang tidak aman.

2.1.8.2 Analisis *Product Life Cycle* (PLC)

Bagi perusahaan, setelah suatu produk dikeluarkan, perusahaan menginginkan produknya tetap berada dalam lingkaran pemasaran dan penjualannya pun bagus. Tetapi bagi suatu produk tentunya memiliki daur hidup. Adapun daur hidup produk yaitu suatu konsep penting yang memberikan pemahaman tentang dinamika kompetitif suatu produk (Kotler dan Keller, 2009). Seperti halnya dengan manusia, suatu produk juga memiliki siklus atau daur hidup. *Product Life Cycle* ini yaitu suatu grafik yang menggambarkan riwayat produk sejak diperkenalkan ke pasar sampai dengan ditarik dari pasar.

Product life cycle merupakan konsep yang paling penting dalam pemasaran karena memberikan pemahaman yang mendalam mengenai dinamika suatu produk. *Product Life Cycle* merupakan konsep yang penting Menurut Kotler dan Keller (2009) umumnya yang digunakan dalam PLC adalah penggolongan ke dalam empat tahap. Yaitu: *introduction*, *growth*, *maturity* dan *decline*.

1. *Introduction*

Pada tahap ini barang mulai dipasarkan dalam jumlah yang besar walaupun volume penjualannya belum tinggi. Barang yang di jual umumnya barang baru (betul-betul baru) karena masih berada pada tahap permulaan, biasanya ongkos yang dikeluarkan tinggi untuk biaya periklanan.

2. *Growth*

Dalam tahap pertumbuhan ini, penjualan dan laba akan meningkat dengan cepat. Karena permintaan sudah sangat meningkat dan masyarakat sudah mengenal barang yang bersangkutan, maka usaha promosi yang dilakukan oleh perusahaan tidak seagresif tahap sebelumnya. Di sini persaingan persaingan mulai memasuki pasar sehingga persaingan menjadi lebih ketat.

3. *Maturity*

Pada tahap kedewasaan ini kita dapat melihat bahwa penjualan masih meningkat dan pada tahap berikutnya tetap. Dalam tahap ini, laba produsen maupun laba pengecer mulai turun. Persaingan harga menjadi sangat ketat sehingga perusahaan dapat memperkenalkan produknya dengan model yang baru.

4. Decline

Hampir semua jenis barang yang dihasilkan oleh perusahaan selalu mengalami keusangan dan harus diganti dengan barang yang baru. Dalam tahap ini, barang baru harus sudah dipasarkan untuk menggantikan barang lama. Meskipun jumlah penumpang telah berkurang, tetapi pengawasan biaya menjadi sangat penting karena permintaan sudah jauh menurun. Apabila barang yang lama tidak segera ditanggapi tanpa mengganti dengan barang baru, maka perusahaan hanya dapat melayani pasar tertentu yang sangat terbatas.



Gambar 2. 2 Siklus Hidup Produk

Sumber: Data Sekunder, *Ilmumanajemenindustri.com*, (2017)

Bila *Product Life Cycle* penilaian sebagai nilai strategik bagi suatu perusahaan, maka manajernya harus dapat menentukan dimana *Product Life Cycle* produknya. Identifikasi tahapan *Product Life Cycle* ini dapat ditentukan dengan kombinasi tiga faktor yang menunjukkan status produk dan membandingkan hasilnya dengan pola yang tidak umum.

Tahap *Product Life Cycle* suatu produk dapat ditentukan dengan mengidentifikasi statusnya dalam volume pasar, tingkat perubahan volume pasar. Dalam tahap ke empat dari analisa *Product Life Cycle* ini memiliki beberapa strategi yaitu:

1. Introduction

a. Strategi peluncuran cepat (*rapid skimming strategy*)

Peluncuran produk baru pada harga tinggi dengan tingkat promosi yang tinggi. Perusahaan berusaha menetapkan biaya tinggi untuk memperoleh keuntungan yang mana akan digunakan untuk menutup biaya dari pemasaran.

b. Strategi susu lambat (*slow skimming strategy*)

Peluncuran produk baru dengan harga tinggi dan sedikit promosi. Harga tinggi untuk memperoleh keuntungan sedangkan sedikit promosi untuk menekan biaya pemasaran.

- c. Strategi penetrasi cepat (*rapid penetration strategy*)
Merupakan peluncuran produk pada harga yang rendah dengan biaya promosi yang besar. Strategi ini menjanjikan penetrasi pasar yang paling cepat dan pasar yang paling besar.
- d. Strategi penetrasi lambat (*slow penetration strategy*)
Merupakan produk baru dengan tingkat promosi rendah dan harga rendah. Harga rendah ini dapat mendorong penerimaan produk yang cepat dan biaya promosi yang rendah.

2. *Growth*

Selama tahap pertumbuhan perusahaan menggunakan beberapa strategi untuk mempertahankan pertumbuhan pasar yang pesat selama mungkin dengan cara:

- a. Meningkatkan kualitas produk serta menambahkan keistimewaan produk baru dan gaya yang lebih baik.
- b. Perusahaan menambahkan model - model baru dan produk – produk penyerta (yaitu, produk dengan berbagai ukuran, rasa, dan sebagainya yang melindungi produk utama)
- c. Perusahaan memasuki segmen pasar baru.
- d. Perusahaan meningkatkan cakupan distribusinya dan memasuki saluran distribusi yang baru.
- e. Perusahaan beralih dari iklan yang membuat orang menyadari produk (*product awareness advertising*) ke iklan yang membuat orang memilih produk (*product preference advertising*)
- f. Perusahaan menurunkan harga untuk menarik pembeli yang sensitif terhadap harga di lapisan berikutnya.

3. *Maturity*

Strateginya yaitu:

- a. Perusahaan meninggalkan produk mereka yang kurang kuat dan lebih fokus pada sumber daya pada produk yang lebih menguntungkan dan pada produk baru.
- b. Memodifikasi pasar dimana perusahaan berusaha untuk memperluas pasar untuk merek yang mapan.
- c. Perusahaan mencoba menarik konsumen yang merupakan pemakai produknya.
- d. Menggunakan strategi peningkatan keistimewaan (*feature improvement*) yaitu bertujuan menambah keistimewaan baru yang memperluas keanekaragaman, keamanan atau kenyamanan produk.
- e. Strategi *defensif* dimana perusahaan untuk mempertahankan pasar yang mana hasil dari strategi ini akan memodifikasi bauran pemasaran.
- f. Strategi peningkatan mutu yang bertujuan meningkatkan kemampuan produk, misalnya daya tahan, kecepatan, dan kinerja produk.
- g. Strategi perbaikan model yang bertujuan untuk meningkatkan daya tarik estetika produk seperti model, warna, kemasan dan lain-lain.

- h. Menggunakan strategi *take-off strategy* yang mana merupakan salah satu strategi yang digunakan untuk mencapai fase penerimaan konsumen baru, strategi ini dapat memperbaharui pertumbuhan pada saat produk masuk dalam kematangan.

4. *Decline*

Strategi yang bisa diterapkan antara lain:

- a. Menambah investasi agar dapat mendominasi atau menempati posisi persaingan yang baik.
- b. Mengubah produk atau mencari penggunaan/manfaat baru pada produk
- c. Mencari pasar baru
- d. Tetap pada tingkat investasi perusahaan saat ini sampai ketidakpastian dalam industri dapat diatasi
- e. Mengurangi investasi perusahaan secara selektif dengan meninggalkan konsumen yang kurang menguntungkan.
- f. *Harvesting strategy* untuk mewujudkan pengembalian uang tunai secara cepat
- g. Meninggalkan bisnis tersebut dan menjual aset perusahaan.

2.1.9 Segmentasi, *Targeting*, dan *Positioning*

2.1.9.1 Segmentasi Pasar

“Segmentasi pasar adalah strategi yang dirancang untuk mengalokasikan sumber daya pemasaran kepada segmen yang telah didefinisikan”. (Cravens, 2014). Segmentasi pasar adalah proses untuk menganalisis perbedaan pembeli di pasar. Segmentasi pasar merupakan proses yang menempatkan konsumen dalam sub kelompok di pasar produk, sehingga para pembeli memiliki tanggapan yang hampir sama dengan strategi pemasaran dalam posisi perusahaan.

Tujuan dari segmentasi pasar adalah membuat pasar pemasar mampu menyelesaikan bauran pemasaran untuk memenuhi kebutuhan pada suatu segmen tertentu. Segmentasi pasar merupakan strategi yang sangat penting dalam mengembangkan program pemasaran. Dengan segmentasi pasar, diharapkan usaha-pemasaran yang dilakukan dapat mencapai tujuan perusahaan secara efisien dan efektif.

Segmentasi juga berarti memilah-milah konsumen dalam kelompok yang mempunyai kebutuhan. Ada beberapa syarat segmentasi yang efektif Kotler dan Keller (2015) yaitu:

1. Dapat diukur. Yaitu ukuran, daya beli, dan profil pasar harus dapat diukur dengan tingkat tertentu.
2. Dapat dicapai. Yaitu segmen pasar dapat dicapai dan dilayani secara efektif.
3. Cukup besar. Yaitu segmentasi pasar cukup besar atau cukup memberi laba yang dapat dilayani. Suatu segmen merupakan kelompok homogen yang cukup bernilai untuk dilayani oleh program pemasaran yang sesuai.

4. Dapat dibedakan. Berarti segmen tersebut dapat dibedakan dengan jelas.
5. Dapat dilaksanakan. Berarti segmen tersebut dapat dicapai atau dilayani dengan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Segmentasi pasar dalam pengadaannya, dibagi berdasarkan lima kategori:

1. Segmentasi Pasar berdasarkan Geografi
Pada segmentasi ini, pasar dibagi ke dalam beberapa bagian geografi seperti negara, wilayah, kota, dan desa. Daerah geografi yang dipandang potensial dan menguntungkan akan menjadi target operasi perusahaan.
2. Segmentasi Pasar berdasarkan Demografi
Pada segmentasi ini pasar dibagi menjadi kelompok-kelompok dengan dasar pembagian usia, jenis kelamin, tingkat ekonomi, dan tingkat pendidikan.
3. Segmentasi Pasar berdasarkan Psikografi
Segmentasi psikografi menelaah bagaimana konsumen dengan segmen demografi tertentu merespon suatu stimuli pemasaran.
4. Segmentasi Pasar berdasarkan Sosiokultural
Sebagai dasar lebih lanjut untuk segmentasi pasar, segmentasi sosiokultural yang memiliki variabel sosiologis (kelompok) dan antropologis (budaya) dibagi dalam segmen yang sesuai tahap pada: daur hidup keluarga, kelas sosial, budaya dan sub budaya, lintas budaya atau segmentasi pemasaran global.
5. Segmentasi Pasar berdasar Tingkah Laku
Segmentasi ini dikelompokkan berdasarkan pengetahuan, sikap, penggunaan, atau reaksi pembeli terhadap suatu produk.

Secara umum segmentasi bermanfaat untuk meningkatkan posisi kompetisi perusahaan dan memberikan pelayanan yang lebih baik kepada konsumen. Segmentasi juga digunakan untuk memetakan pasar mana yang akan digarap oleh perusahaan. Dengan adanya segmentasi akan mempermudah proses pemasaran karena sudah tersegmentasi dengan baik.

2.1.9.2 Targeting

“*Targeting* merupakan kumpulan pembeli dengan kebutuhan atau karakteristik serupa yang akan dilayani oleh perusahaan”. (Kotler dan Armstrong, 2015). Pada tahapan ini yaitu memilih pasar sasaran. Pemilihan pasar sasaran akan menentukan bagaimana mengalokasikan sumber daya perusahaan diarahkan untuk program pemasaran. Setelah melakukan segmentasi, pemasar dapat memilih target pasar yang sesuai dengan tahap segmentasi tersebut. Strategi *targeting* harus didasarkan pada keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan.

Keunggulan kompetitif merupakan cara untuk mengukur apakah perusahaan memiliki kekuatan dan keahlian yang memadai untuk menguasai segmen yang dipilih. Tiga pendekatan dalam menentukan pasar sasaran yaitu:

1. *Undifferentiated Marketing*

Yaitu untuk meninjau pasar secara keseluruhan yang mendasar pada kesamaan-kesamaan kebutuhan konsumen dengan mencoba mengembangkan produk tunggal untuk memenuhi keinginan banyak orang.

2. *Differentiated Marketing*

Yaitu usaha untuk mengidentifikasi kelompok-kelompok pasar tertentu dengan membagi pasar ke dalam dua kelompok atau lebih. Misal perusahaan yang menawarkan berbagai macam merek dengan kemasan yang berbeda-beda untuk ditunjukkan pada segmen yang berbeda.

3. *Concentrated Marketing*

Yaitu usaha untuk memusatkan pemasaran pada satu atau beberapa kelompok pembeli saja dengan menempatkan posisinya pada segmen pasar yang terbesar yang paling menguntungkan.

2.1.9.3 Positioning

Positioning adalah tindakan perusahaan untuk merancang, menempatkan, menanamkan sebuah produk dalam bauran pemasaran agar dapat tercipta kesan yang pasti dan diingat oleh konsumen. Menurut Cravens (2016) keputusan pemilihan target pasar merupakan titik utama dari strategi pemasaran itu sendiri dan menjadi dasar dalam menentukan tujuan dan pengembangan strategi positioning.

Positioning merupakan suatu strategi dalam kegiatan pemasaran yang bertujuan untuk menciptakan perbedaan, keuntungan, dan manfaat yang membuat konsumen selalu ingat dengan suatu produk tertentu. Positioning suatu produk mencoba menempatkan produk dibenak konsumen dengan ciri-ciri yang bisa dibedakan dengan produk lainnya atau disebut dengan positioning. Positioning merupakan cara pemasar menanamkan citra, persepsi atas produk yang telah ditawarkan kepada konsumen melalui proses komunikasi. Dengan melakukan positioning, kita akan lebih fokus kepada pasar yang ingin kita raih.

Positioning bukan menempatkan produk pada kelompok tertentu tetapi menanamkan citra produk dibenak konsumen pada segmen yang telah dipilih. Dalam mengkomunikasikan positioning sebuah produk harus memperhatikan faktor-faktor, yaitu:

a. *Be creative*

Perusahaan harus kreatif untuk mencuri perhatian konsumen atau target pasar.

b. *Simplicity*

Komunikasi harus disampaikan dan dibangun dengan sederhana dan sejelas mungkin agar konsumen mengerti dengan jelas.

c. *Consistent yet flexible*

Perusahaan harus konsisten dan melihat kondisi internal maupun eksternal perusahaan.

d. *Own, dominated, protect*

Perusahaan harus membangun komunikasi kata yang ampuh dan kuat agar tertanam dalam benak konsumen.

e. *Use their language*

Mengkomunikasikan positioning perusahaan harus menggunakan bahasa konsumen atau pelanggan.

2.1.10 Strategi 4P (*Product, Price, Place, and Promotion*)

Setelah menetapkan strategi penetapan pasar, langkah berikutnya adalah membuat kebijakan agar strategi yang dipilih tadi dapat diimplementasikan. Untuk manajemen pemasaran, telah diketahui adanya kebijakan terhadap bauran pemasaran yang disebut dengan 4P (*Product, Price, Place and Promotion*). “*Marketing mix is the set of marketing tools that the firm uses to pursue it's marketing objectives in the target market*”. (Kotler dan Keller, 2015)

2.1.10.1 Product

“*A products is a thing that can be offered to a market to statisfy a want or need*”. (Kotler dan Keller, 2015). Kebijaksanaan mengenai produk atau jasa meliputi jumlah barang/jasa yang akan ditawarkan perusahaan, pelayanan khusus yang ditawarkan perusahaan guna mendukung penjualan barang dan jasa, dan bentuk barang atau jasa yang ditawarkan. Produk merupakan elemen yang penting karena dengan inilah perusahaan berusaha untuk memenuhi "kebutuhan dan keinginan" dari konsumen.

Produk dapat dibeda-bedakan atau klasifikasi ke dalam beberapa macam. Yaitu:

1. Produk dapat berbentuk fisik atau layanan.
2. Produk yang dapat dibedakan menjadi barang konsumsi, yaitu barang yang dibeli konsumen akhir.
3. Produksi dapat berupa barang industri yaitu barang yang dibeli dan diolah kembali, dan pembedaan lainnya.

2.1.10.2 Price

“*Price is the amount of money charged for a product or service*”. (Kotler dan Keller, 2015). Kebijaksanaan harga erat kaitannya dengan keputusan tentang produk atau jasa yang dipasarkan. Hal ini disebabkan harga merupakan penawaran suatu produk atau jasa.

Dalam penetapan harga, biasanya didasarkan pada suatu kombinasi barang/jasa dengan beberapa jasa lain serta keuntungan yang memuaskan. Berdasarkan harga yang ditetapkan ini konsumen akan mengambil keputusan apakah dia membeli barang tersebut atau tidak.

Konsumen dalam menetapkan harga jumlah barang/jasa yang harus dibeli biasanya berdasarkan harga barang tersebut. Tentunya keputusan dari konsumen ini

tidak berdasarkan pada harga semata-mata, tetapi banyak juga faktor lain yang menjadi pertimbangan, misalnya kualitas dari barang atau jasa, kepercayaan terhadap perusahaan dan sebagainya. Untuk itu, baiknya untuk setiap perusahaan dapat menentukan harga yang paling tepat, dalam arti yang dapat memberikan keuntungan yang paling baik, baik untuk jangka pendek maupun untuk jangka panjang.

Penetapan dan persaingan telah dinyatakan sebagai masalah utama yang dihadapi oleh perusahaan. Namun banyak perusahaan tidak mampu menangani harga dengan baik. Harga yang ditentukan oleh perusahaan akan berada pada suatu titik antara harga yang terlalu rendah dan yang terlalu tinggi, biaya produk menentukan harga terendah, persepsi konsumen terhadap nilai produk yang menentukan harga tertinggi. Ada empat pendekatan dalam definisi harga, yaitu:

1. Metode penetapan harga berdasarkan biaya

Harga berdasarkan biaya faktor penentu utama adalah penawaran. Harga ditentukan oleh biaya produksi dan pemasaran produk sehingga bisa menutupi biaya langsung, biaya *overhead* dan juga laba. Tiga metode penetrasi harga berdasar biaya yaitu:

a. *Standar markup Pricing*

Yaitu penetapan harga yang ditentukan dengan cara menambahkan markup (persentase) tertentu dari biaya pada semua item dalam kelas produk tertentu.

b. *Cost Plus Percentage of Cost Pricing*

Yaitu penetapan harga yang ditentukan dengan cara menambahkan persentase tertentu pada biaya produksi.

c. *Cost Plus Fixed Fee Pricing*

Yaitu metode yang diterapkan pada produk-produk yang sifatnya teknikal dimana produsen atau pemasok akan mendapatkan penggantian biaya yang dikeluarkan.

2. Berdasarkan Persepsi Penjualan

Dengan metode ini, perusahaan menetapkan harga bukan berdasarkan biaya penjual yang kadang-kadang terlalu tinggi atau terlalu rendah dari persepsi konsumen. Karena itu, perusahaan melakukan survei untuk harga barang yang sama oleh beberapa penjual yang ditanyakan langsung pada konsumen.

3. Berdasarkan Persaingan

Dengan metode ini, penetapan harga dapat dilakukan dengan menganalisis harga yang ditentukan oleh para pesaing dekatnya. Dengan mengetahui harga pesaing, maka perusahaan dapat menentukan besaran harga perusahaannya agar dapat bersaing dengan kompetitor.

2.1.10.3 Place

“*The various of company undertakes to make the product accessible and available to target customer*”. (Kotler dan Keller, 2015). Tempat sangat berkaitan dengan distribusi perusahaan. Setelah perusahaan berhasil menciptakan barang atau

jasa yang dibutuhkan dan menentukan harga yang layak, tahap berikutnya menentukan metode penyampaian produk/jasa ke pasar melalui rute-rute yang efektif hingga tiba di tempat yang tepat, dengan harapan produk/jasa tersebut berada ditengah-tengah kebutuhan dan keinginan konsumen yang haus akan produk/jasa tersebut. Yang tidak boleh diabaikan dalam kegiatan memperlancar arus barang jasa adalah memilih saluran distribusi. Sebagian besar produsen menggunakan perantara pemasaran untuk memasarkan produknya dengan cara membangun sistem distribusi, yaitu sekelompok organisasi yang saling tergantung dalam keterlibatan mereka pada proses yang memungkinkan suatu produk atau jasa tersedia untuk digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen atau pengguna industri.

Menurut Kotler dan Keller (2015) kebijakan distribusi perusahaan terdiri dari:

1. Keputusan Mengenai Desain Saluran

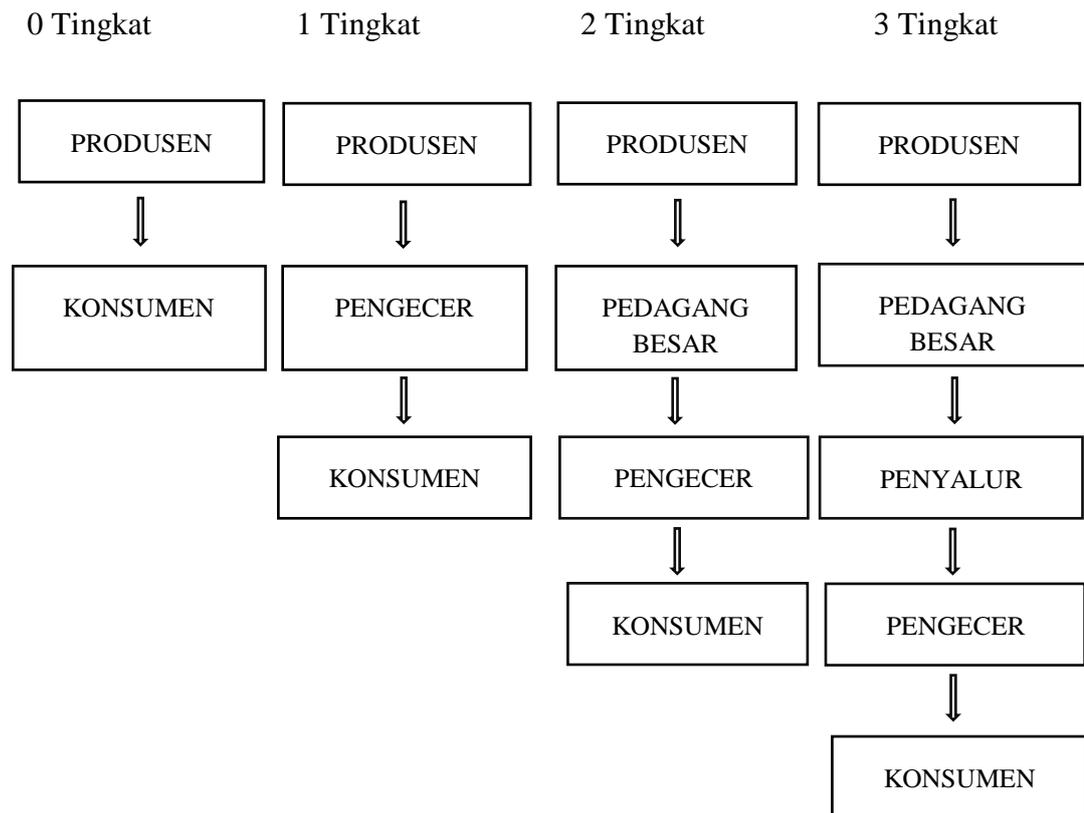
Dalam mendesain suatu sistem saluran diperlukan analisis kebutuhan layanan konsumen, penetapan sasaran, kendala-kendala saluran, pengidentifikasian alternatif-alternatif saluran yang utama serta mengevaluasinya.

2. Keputusan Mengenai Manajemen Saluran

Setelah perusahaan memutuskan desain saluran terbaik, saluran itu harus dilaksanakan dan dikelola dengan baik dengan memilih, memotivasi dan mengevaluasi anggota salurannya.

Menurut Kotler, ada empat macam saluran pemasaran yaitu:

1. Saluran nol tingkat (saluran pemasaran langsung) merupakan saluran yang terdiri dari suatu perusahaan yang menjual langsung ke pelanggan akhir,
2. Saluran satu tingkat merupakan saluran yang berisi satu perantara penjualan,
3. Saluran Dua tingkat yang merupakan saluran yang berisi dua perantara dalam pasar konsumsi yaitu pedagang besar dan pengecer,
4. Saluran tiga tingkat merupakan saluran yang terdiri dari tiga perantara di dalamnya.



Gambar 2. 3 Saluran Pemasaran Konsumen

Sumber: Data Sekunder, Kotler (2015)

2.1.10.4 Promotion

“Promotion includes all the activities the company undertakes to communicate and promote it’s product the target market”. (Kotler dan Keller, 2015). Promosi adalah kegiatan produknya kepada masyarakat luas dengan tujuan agar produknya dikenal dan ujung-ujungnya dibeli oleh konsumen. Tujuan dari komunikasi adalah memberikan informasi tentang suatu produk atau jasa, meningkatkan penjualan, menstabilkan penjualan, memposisikan produk, dan membentuk citra produk.

Dalam mengkomunikasikan produk ini, perusahaan perlu menyusun suatu strategi yang sering disebut dengan strategi Bauran Promosi (*promotion-mix*) yang terdiri atas empat komponen utama, yaitu periklanan (*advertising*), promosi penjualan (*sales promotion*), hubungan masyarakat (*public relations-publicity*) dan penjualan perorangan (*personal selling*). Berikut ini penjelasan mengenai empat komponen dalam kebijakan promosi, yaitu:

1. Periklanan

Periklanan merupakan kegiatan penyajian promosi mengenai gagasan, barang atau jasa dengan saluran media atau non media untuk mempengaruhi para kansumen. Periklanan terdiri dari beberapa bagian yaitu:

- 1) Periklanan merek yaitu penyajian penjualan suatu produk tertentu

- 2) Periklanan komparatif yang kegiatan untuk mempengaruhi konsumen agar tertarik dan mau membeli produk tertentu dengan cara mendemonstrasikan kelebihan suatu produk dengan produk kompetitor.
 - 3) Periklanan untuk mengingatkan konsumen tentang keberadaan suatu produk.
2. Promosi Penjualan
- Promosi penjualan adalah aktivitas yang dilakukan perusahaan untuk mempengaruhi konsumen. Tujuan promosi penjualan adalah untuk meningkatkan pembelian atau penjualan suatu produk atau jasa. Kegiatan yang termasuk kedalam promosi penjualan ini misalnya mengadakan acara diskon, pembagian kupon.
3. Hubungan Masyarakat
- Hubungan Masyarakat (Humas) atau *Public Relation* (PR) bertujuan untuk membangun hubungan yang baik antara perusahaan dengan masyarakat. Dengan adanya PR, perusahaan ingin menciptakan dan memelihara hubungan dan kesan yang menyenangkan bagi masyarakat, menumbuhkembangkan citra perusahaan yang baik, bersenang-senang atau melenyapkan desas-desus, cerita, dan peristiwa yang tidak menyenangkan. Humas memiliki jenis strategi yang umum digunakan, yaitu siaran pers, publisitas produk, komunikasi perusahaan, *lobbying* dan penyuluhan.
4. Penjualan Perorangan
- Serangkaian kegiatan penjualan yang dilakukan oleh seseorang dengan cara bertemu dan bertatap muka secara langsung untuk mengenalkan barang atau produk untuk tujuan penjualan dan pelayanan pasca penjualan.

2.2 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran

2.2.1 Penelitian Sebelumnya

Tabel 2. 1 Daftar Peneliti Sebelumnya

No	Nama Penulis	Judul	Variabel	Indikator	Hasil	Publikasi*)
1	Indra Masrin dan Lusyan Rachmi (2019)	Strategi SWOT Pada Pemasaran Tahu Alami Lubuk Buaya Kota Padang	Strategi Pemasaran	Matriks IFE, matriks EFE, Analisis SWOT	Hasil identifikasi pada matriks IFE dan EFE, memiliki 6 kekuatan pada faktor internal dengan bobot tertinggi pada bahan baku tanpa pengawet, harga yang terjangkau serta memiliki mesin produksi sendiri. Sedangkan pada kelemahan dari 6 yang teridentifikasi yaitu: pengelola perusahaan yang merangkap jabatan mulai dari pimpinan, sekretaris dan bendahara serta belum memiliki keinginan untuk memperluas usaha. Hasil analisis SWOT menghasilkan 5 strategi pemasaran yang dapat dilakukan oleh perusahaan diantaranya:	Jurnal Manajemen dan bisnis Indonesia, Volume 5, Nomor 1, tahun 2019, Hal. 135 – 144, e- ISSN: 2460-9471. Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat

No	Nama Penulis	Judul	Variabel	Indikator	Hasil	Publikasi*)
					Mempertahankan kualitas rasa produk Terus menjalin kerjasama yang baik dengan produsen kacang kedelai Meningkatkan promosi via media social Memberikan kepercayaan kepada orang lain untuk mengelola cabang Melakukan perbaharuan terhadap mesin produksi.	(Online). Website: (http://jurnal.unmuhjember.ac.id)
2	Irpah Rambe (2018)	Analisis Strategi Pengembangan Usaha Pembuatan Tahu pada Pengrajin Tahu Bandung Kecamatan Padang Hulu Tebing Tinggi	Strategi Pengembangan	Analisis SWOT dengan matriks IFAS dan EFAS, Analisis Situasi dengan PLC	1). Dalam matriks IFAS, total skor 3,43 bahwa perusahaan berada pada posisi internal yang begitu kuat, dimana usaha ini memiliki kekuatan yang baik dari segi produk dan strategi. 2). Dalam matriks EFAS, total skor 3.17 bahwa perusahaan merespon peluang yang ada dengan cara yang luar biasa dan menghindari ancaman-ancamannya. 3). Berdasarkan diagram Carteius menunjukkan bahwa perusahaan berada pada kuadran <i>Growth</i> , situasi yang sangat menguntungkan. 4). Pada strategi SO, perusahaan harus mempertahankan kualitas produk serta meningkatkan produksi yang efektif untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Pada strategi ST, perusahaan harus mempertahankan rasa tahu yang enak, tidak mudah pecah, tidak berbau asam dan bahan baku yang berkualitas. Pada strategi WO perusahaan harus meningkatkan promosi. Dan pada strategi WT harus mempertahankan hubungan dengan konsumen.	Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negri Sumatera Utara, 2018 Website: (http://repository.uinsu.ac.id/id/eprint/4627)
3	Kathy (2013)	Analisis Strategi Pemasaran pada Perusahaan Tahu Susu Lembang Bandung	Strategi Pemasaran	Analisis Data Lingkungan Internal dan Eksternal, Matriks IFE dan EFE, Matriks IE, Matriks SWOT, dan	1). Pada matriks IFE total skor sebesar 0,48669 dengan kekuatan yang diperoleh dari kekhasan produk yang berbeda dengan produk pesaing dan total skor 0,16683 yaitu kurang luasnya cakupan pasar sebagai kelemahan. 2). Pada matrik EFE skor sebesar 0,48445 peluang yaitu tahu merupakan produk makanan yang merakyat. Dan 0,26498 harga produk pesaing yang relatif lebih rendah sebagai ancaman. 3). Posisi perusahaan berada pada sel V, yaitu pertahankan dengan strategi	Skripsi, Fakultas Pertanian, Universitas Sebelas Maret Surakarta, 2013 Website: (https://digilib.uns.ac.id)

No	Nama Penulis	Judul	Variabel	Indikator	Hasil	Publikasi*)
				Matriks QSPM.	<p>penetrasi pasar dan pengembangan produk maka dapat direkomendasikan 7 alternatif strategi untuk perusahaan dari matriks SWOT, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> Mempertahankan kualitas produk Meningkatkan kapasitas produksi Melakukan diversifikasi sebagai upaya pengembangan produk Mengembangkan strategi promosi Melakukan strategi harga untuk menjaga loyalitas pelanggan Menjalin hubungan yang baik dengan konsumen dan Meminimalkan biaya produksi. <p>4). Strategi yang dipilih dalam matriks QSPM yaitu meningkatkan kapasitas produksi dengan penambahan peralatan produksi dan pengoptimalan kinerja SDM dengan penjumlahan TAS sebesar 0,35904.</p>	
4	Dwi Eka Putri (2010)	Strategi Pemasaran Tahu di Kota Surakarta	Strategi Pemasaran	Matriks IFE, EFE. Matriks SWOT, Matriks QSPM	<ol style="list-style-type: none"> 1). Faktor kekuatan: pengalaman usaha, hubungan yang baik antar pengusaha, saluran distribusi pendek, kualitas produk tahu baik. 2). Faktor kelemahan: modal usaha terbatas, tingkat pendidikan rendah, tidak adanya keragaman produk, promosi terbatas, pengelolaan kurang higienis, limbah belum dikelola secara optimal. 3). Faktor peluang adanya perhatian pemerintah, kepercayaan konsumen, kontinuitas bahan baku terjamin, pedagang turut memperluas pemasaran, perkembangan teknologi. 4). Faktor ancaman: implementasi kebijakan rendah, proses mendapatkan pinjaman modal dari Dinas Koperasi sulit, persaingan kualitas dan kuantitas antar industri tahu, fluktuasi harga bahan baku. 5). Alternatif strategi yang dapat diterapkan : mempertahankan kualitas produk, membentuk asosiasi pengusaha tahu, meningkatkan volume penjualan, peningkatan kualitas SDM, kualitas produk dan menjaga kontinuitas produk, meningkatkan efisiensi pemasaran, penggunaan SOP, peningkatan jejaring permodalan dan promosi. 	Skripsi, UNS-F. Pertanian Prog. Studi Sosial Ekonomi Pertanian-H.0306052-2010 Website: (https://digilib.uns.ac.id)
5	Gustina Siregar, Salman, Lena	Strategi Pengembangan Usaha	Strategi Pengembangan	Matriks IFAS, EFAS &	1). Berdasarkan matriks IFAS diketahui bahwa: Kekuatan memiliki skor (1,862) terdiri atas pengalaman usaha, kualitas tahu baik, saluran	Agrium ISSN 0852-1077 (Print)

No	Nama Penulis	Judul	Variabel	Indikator	Hasil	Publikasi*)
	Wati (2014)	Tahu Rumah Tangga		Matriks SWOT,	distribusi pendek, hubungan baik antar usaha. Kelemahan memiliki skor (0,426) terdiri atas modal usaha terbatas, tingkat pendidikan rendah, peralatan kurang memadai. 2). Berdasarkan matrik EFAS skor peluang (1,158) terdiri atas banyaknya konsumen membutuhkan tahu sebagai jajanan dan lauk, pedagang membantu memperluas pemasaran. Sedangkan skor ancaman (1,004) adalah fluktuasi harga bahan baku. 3). Strategi yang dipilih melalui analisis SWOT yaitu: meningkatkan kualitas tahu, promosi via iklan, meningkatkan pengetahuan SDM. Penerapan strategi agresif artinya berada dalam situasi yang sangat menguntungkan strategi yang harus diterapkan adalah memanfaatkan peluang untuk meraih keuntungan.	ISSN 2442-7306 (Online) Oktober 2014 Volume 19 No. 1 Website: (http://jurnal.umsu.ac.id/index.php/agrium/article/view/372)
6	Maulana Alif Anugrah (2019)	Analisis Strategi Pemasaran Pada Usaha Tahu Susu CHJ Menggunakan Metode SWOT Dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)	Analisis Strategi Pemasaran	Matriks SWOT Dan QSPM	1). Berdasarkan hasil analisis matrik SWOT alternatif yang didapatkan yaitu memanfaatkan teknologi untuk melakukan kegiatan pemasaran dan menjual produk secara online, mengembangkan produk dan kualitas produk, memanfaatkan teknologi untuk melakukan promosi, membuka cabang baru di tempat yang lebih strategis, dan membangun kerjasama yang baik dengan pemasok untuk mengantisipasi kenaikan harga biji kedelai. 2). Setelah didapat alternatif strategi akan dilakukan pengambilan keputusan strategi yang akan diprioritaskan menggunakan matrik QSPM dan hasilnya alternatif strategi yang terpilih yaitu memanfaatkan teknologi untuk melakukan kegiatan pemasaran dan menjual produk secara online dengan nilai TAS sebesar 4,098	Skripsi Marketing Management Universitas Telkom 2019. Website: (http://openlibrary.telkomuniversity.ac.id)
7	Hendra Mubaranto, Ma'mun Sarma, Lukman M. Baga (2016)	Strategi Pengembangan Industri Kecil Tahu Di Kabupaten Tegal	Strategi Pengembangan	Analisis Kelayakan Usaha, Analisis nilai Tambah Hayami, Regresi, Analisis LQ, Analisis	1). Industri ini layak dikembangkan dalam rangka pembangunan ekonomi daerah. Juga merupakan komoditas potensial menjadi basis perekonomian dengan indikator nilai $LQ > 1$ dan kemampuan industri Kecil Tahu sebagai komoditas ekspor yang mendatangkan uang dari luar daerah masuk ke Kabupaten Tegal. 2). Tingkat penerimaan sebagai bentuk kinerja industri kecil tahu	Jurnal Manajemen Pembangunan Daerah, Volume 8 Nomor 1, Juni 2016. Badan Penyuluha

No	Nama Penulis	Judul	Variabel	Indikator	Hasil	Publikasi*)
				EFE, Analisis IFE, Analisis IE, Analisis SWOT	dipengaruhi secara signifikan oleh faktor biaya input produksi dan faktor biaya tenaga kerja. 3). Alternatif strategi untuk mengembangkan berkaitan dengan kontrol terhadap harga dan suplai bahan baku dan pengembangan pasar. Strategi tersebut antara lain: meningkatkan citra produk, regional branding, penetrasi terhadap rantai suplai, pengendalian harga kedelai, memanfaatkan bahan baku alternatif, optimalisasi nilai ekonomi limbah, konsolidasi internal dan eksternal Paguyuban Industri Kecil Tahu.	n & Pengemba ngan SDM Pertanian. Jakarta. Fakultas Ekonomi dan Manajeme n IPB. Website: (http://jurnal.ipb.ac.id)
8	Tia Karlina Oktavia ni (2018)	Analisis Strategi Pemasara n Usaha Kecil Pengrajin Tempe (Studi Kasus : Kecamat an Galang Kabupate n Deli Serdang)	Analisis Strategi Pemasar an	Matriks EFE, IFE, SWOT	1). Berdasarkan matriks IFE diperoleh jumlah skor kekuatan, skor kelemahan dan EFE diperoleh jumlah skor peluang, skor ancaman diperoleh total skor terbobot sebesar = 2,83. 2). Berdasarkan dari hasil penelitian yang didapat terdapat jenis strategi pemasaran yaitu Strategi Pemasaran yang Terkonsentrasi, dimana pengrajin memasarkan tempe dengan pertimbangan keterbatasan produksi yang dihasilkan dengan permintaan konsumen. 3). Tipe pengusaha ini bersifat “Pengrajin yang tidak melakukan segmentasi pasar”, karena pengrajin tidak mencari sasaran pada sekelompok segmen tertentu tetapi dia bergerak memperlakukan konsumen pelayanan atau <i>marketing mix</i> yang sama, para pengrajin memberikan pelayanan yang sama kepada seluruh konsumen baik pelanggan baru maupun pelanggan tetap di Kecamatan Galang.	Skripsi Fakultas Pertanian Program Studi Agribisnis Universitas Medan Area Medan 2018. Website: (http://repos itory.uma.a c.id)
9	Siti Rohani (2018)	Analisis Potensi UMKM Tahu Dan Tempe Terhadap Peningka tan Pendapat an Keluarga (Studi Pada Umkm	Analisis Potensi UMKM	Matriks SWOT, QSPM	Dari hasil penelitian ini bahwa potensi UMKM Tahu dan Tempe Bapak Marzuki di Desa Pekalongan dalam meningkatkan pendapatan keluarga sangatlah potensial dilihat dari hasil usaha setiap bulannya, UMKM memiliki strategi. Strategi bertahan (survival) yang diterapkan oleh UMKM Tahu dan Tempe Bapak Marzuki di Desa Pekalongan pertama, strategi bertahan yang dilakukan dengan cara menjaga kepercayaan pelanggan, menjaga jaringan sosial, menjaga norma dan melakukan efisiensi biaya, waktu,	Thesis (Undergra duate) Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri (Uin) Raden Intan Lampung 1440/2018.

No	Nama Penulis	Judul	Variabel	Indikator	Hasil	Publikasi*
		Bapak Marzuki Di Desa Pekalongan)			manajemen keuangan, dan menyisihkan hasil usaha, mengenali minat pembeli dan menumbuhkan etos kerja yang baik. Kedua faktor pendukung peningkatan jumlah pelanggan, bahan baku mudah diperoleh. Sedangkan faktor penghambat yaitu kenaikan harga bahan baku dan keterbatasan modal.	Website : (http://repository.radenintan.ac.id/id/eprint/4951)
10	Diyah Maharani, Kusnandar, Susi Wuri Ani (2019)	Analisis Usaha Dan Strategi Pengembangan Industri Rumah Tangga Tempe Kedelai Di Kabupaten Karanganyar	Analisis Usaha Dan Strategi Pengembangan	Analisis usaha untuk mengetahui besarnya biaya, penerimaan, keuntungan, profitabilitas, Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks IE, Matriks SWOT, Matriks QSPM.	1). Hasil penelitian menunjukkan bahwa rata-rata biaya selama sebulan pada usaha industri rumah tangga tempe kedelai sebesar Rp14.058.002,96 dan rata-rata penerimaan Rp15.675.000,00 dengan rata-rata keuntungan adalah Rp1.616.997,04 serta profitabilitas 11,50%. 2). Analisis matriks IFE industri ini tergolong kuat dengan nilai 2,877. 3). Hasil dari matriks EFE juga menunjukkan bahwa industri tersebut tergolong kuat dengan nilai 2,680. 4). Posisi industri tersebut berada pada sel 5 yaitu pada divisi menjaga dan mempertahankan melalui strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan produk. 5). Hasil matriks SWOT diperoleh delapan alternatif strategi yang selanjutnya terpilih empat strategi yang sesuai berdasarkan pertimbangan hasil matriks IE, untuk dinilai daya tariknya pada matriks QSPM. Nilai daya tarik (TAS) tertinggi sebesar 5,522 yaitu membentuk lembaga atau organisasi untuk mempermudah akses informasi pasar, permodalan, bahan baku dan teknologi.	SEPA: Vol. 15 No.2 Februari 2019: 136 – 146. ISSN: 1829-9946. Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian, Universitas Sebelas Maret Surakarta Website: (DOI: https://doi.org/10.20961/sepa.v15i2.27294)
11	Doni Wihartika (2016)	Hubungan Kualitas Produk, Harga, Distribusi dan Strategi Promosi terhadap Keputusan Membeli Koran Jualbeli	Keputusan Pembelian	Dalam penelitian ini terdapat beberapa indikator yaitu : 1. Produk 2. Harga 3. Distribusi 4. Strategi Promosi	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa produk (X1) dan strategi promosi (X4) secara parsial tidak berpengaruh terhadap keputusan membeli (Y), sedangkan harga (X2) dan distribusi (X3) secara parsial berpengaruh terhadap keputusan membeli.	JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi). Volume 2 No. 2 Tahun 2016. Hal 51-57. E-ISSN 2502-5678. Website: (10.34203/ji)

No	Nama Penulis	Judul	Variabel	Indikator	Hasil	Publikasi*)
						mfe.v2i2.4 48)

Sumber: Data diolah penulis, (2020)

2.2.2 Kerangka Pemikiran

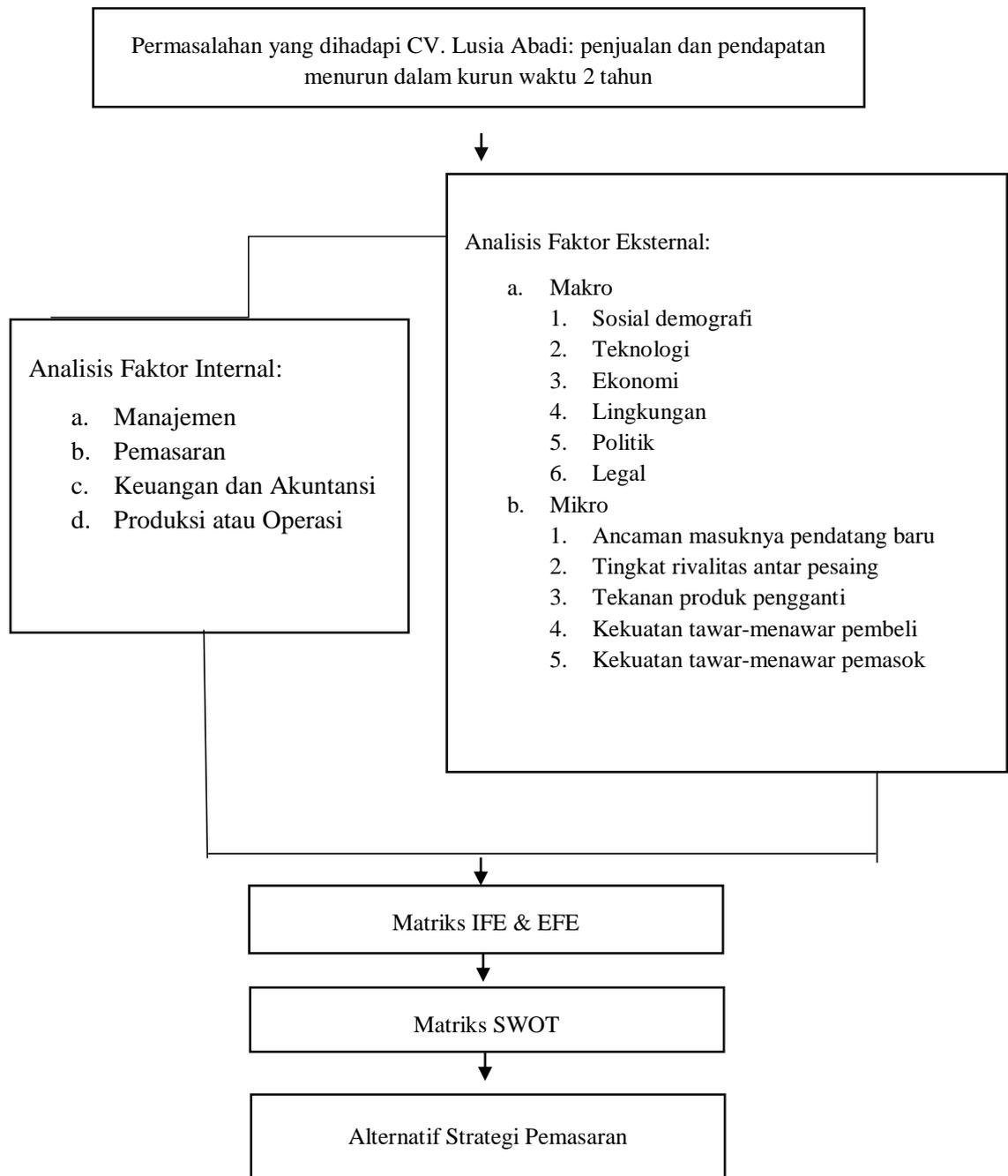
Menurut Adisaputro (2016) Strategi pemasaran merupakan cara yang ditempuh oleh perusahaan untuk merealisasikan misi, tujuan, sasaran yang telah ditentukan dengan cara menjaga dan mengupayakan adanya keserasian antara berbagai tujuan yang ingin dicapai serta kemampuan untuk mencapai peluang dan ancaman yang dihadapi di pasar oleh produknya. Adapun menurut Menurut Donni Juni Priansa (2017) menyatakan bahwa strategi pemasaran merupakan proses *market-driven* dari pengembangan strategi yang mempertimbangkan perubahan lingkungan dan kebutuhan untuk menawarkan superior *customer value*. Dalam hal ini, strategi pemasaran menghubungkan organisasi dengan lingkungan serta memandang pemasaran sebagai suatu fungsi yang memiliki tanggung jawab melebihi fungsi lain dalam keseluruhan aktivitas bisnis.

Perencanaan strategi merupakan proses perusahaan dalam menentukan strategi dalam pengambilan keputusan. Tujuan analisis perencanaan strategi adalah untuk menyusun strategi sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Langkah berikutnya menganalisis faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Analisis lingkungan eksternal adalah analisis untuk melihat faktor peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi lingkungan perusahaan pada saat ini dan mengantisipasi perubahan-perubahan di masa mendatang. Lingkungan eksternal terdiri dari sosial demografi, teknologi, ekonomi, lingkungan, politik dan legal (Ismail Solihin, 2016). Sementara itu, lingkungan internal perusahaan adalah analisis untuk melihat faktor kekuatan dan kelemahan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Lingkungan internal ini terdiri dari manajemen, pemasaran, keuangan, dan produksi atau operasi, penelitian dan pengembangan, dan system informasi manajemen. (David, 2015).

Setelah menganalisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal, maka tahapan alternatif strategi yang diberikan didasarkan pada kondisi perusahaan dengan melihat aspek eksternal dan internal perusahaan. Alternatif staretegi pada CV. Lusia Abadi dapat diperoleh melalui STEPLE dan menggunakan matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE) dan *Internal Factor Evaluation* (IFE). Selanjutnya menggunakan matriks SWOT dan analisis situasi dengan PLC yang digabungkan dengan strategi STP dan 4P untuk merumuskan alternatif strategi.

Saya selaku peneliti memilih kepada penelitian sebelumnya milik Irpah Rambe dengan judul “Analisis Strategi Pengembangan Usaha Pembuatan Tahu pada Pengrajin Tahu Bandung Kecamatan Padang Hulu Tebing Tinggi”, dikarenakan variable dan metode-metode yang digunakan olehnya sama persis dengan apa yang saya gunakan pada penelitian ini yaitu Analisis Internal (IFE), Analisis Eksternal (EFE), Analisis SWOT dan Analisis Situasi menggunakan PLC.

Berdasarkan kerangka pemikiran, maka konstelasi penelitian ini adalah operasional sebagai berikut:



Gambar 2. 4 Konstelasi Penelitian

Sumber: Data Primer, diolah penulis (2020)

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif (eksploratif) kualitatif berupa studi kasus mengenai analisis strategi pemasaran tahu pada CV. Lusia Abadi.

3.2 Objek, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian

1. Objek Penelitian

Objek penelitian ini adalah Strategi Pemasaran.

2. Unit Analisis

Unit analisis ini adalah Organisasi pada CV. Lusia Abadi.

3. Lokasi Penelitian

Adapun lokasi penelitian ini adalah CV. Lusia Abadi yang merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan pangan (tahu) beralamat di kampung Cibeletong RT 18 RW 03 Desa Nangerang Kecamatan Jampang Tengah Kabupaten Sukabumi Jawa Barat.

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

Penelitian ini jenis data yang digunakan berupa data yang bersifat kualitatif baik data primer dan data sekunder yang bersifat kualitatif yang diperoleh dari perusahaan.

1. Data primer yang diperoleh melalui kegiatan observasi langsung, dan wawancara. Data yang dikumpulkan antara lain:

- a. Data internal organisasi yang meliputi visi, misi, dan tujuan organisasi, struktur organisasi, sumber daya manusia secara kuantitatif pada CV. Lusia Abadi.
- b. Data eksternal organisasi meliputi keadaan sosial, demografi, teknologi, ekonomi, lingkungan, politik dan legal.

2. Data sekunder diperoleh melalui teknik pengumpulan data dan informasi yang meliputi sumber-sumber kepustakaan, penelitian sebelumnya, literatur buku, dan media masa.

3.4 Operasionalisasi Variabel

Tabel 3. 1 Operasionalisasi Variabel Analisis Strategi Pemasaran

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Strategi Pemasaran	Faktor Eksternal (Makro)	Sosial Demografi	<ul style="list-style-type: none">• Pola Konsumsi• Tingkat Kesejahteraan• Pertumbuhan Penduduk	Ordinal

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
		Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> Aplikasi Teknologi pada CV. Lusia Abadi 	Ordinal
		Ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> PDB Indonesia dan Tingkat Pertumbuhan Ekonomi Daya Beli dan Konsumsi Masyarakat 	Ordinal
		Lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> Lokasi yang mudah dijangkau Keputusan berlangganan 	Ordinal
		Politik dan Legal	<ul style="list-style-type: none"> Aturan yang berlaku pada perusahaan Peran Pemerintah dalam Pengembangan Tahu di Indonesia 	Ordinal
Strategi Pemasaran	Faktor Eksternal (Mikro)	Ancaman Pendetang Baru	<ul style="list-style-type: none"> Modal Aplikasi Teknologi Akses Bahan baku dan Distribusi 	Ordinal
		Ancaman Produk Substitusi	<ul style="list-style-type: none"> Karakteristik dan Gizi Produk Fungsi/manfaat Produk Substitusi 	Ordinal
		Persaingan Antar Perusahaan Sejenis	<ul style="list-style-type: none"> Kemampuan Perusahaan dalam Memenangkan Persaingan Pertumbuhan Industri Biaya Peralihan Hubungan Emosional 	Ordinal
		Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok	<ul style="list-style-type: none"> Kosentrasi Pemasok Kepentingan Strategis Pemasok Terhadap Perusahaan 	Ordinal
		Kekuatan Tawar-Menawar Konsumen	<ul style="list-style-type: none"> Konsentrasi Konsumen 	Ordinal
Strategi Pemasaran	Faktor Internal	Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> Perencanaan Pengorganisasian Pemotivasian Penempatan Staf Pengendalian dan Pengawasan 	Ordinal
		Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> Segmentasi Targeting Positioning Bauran Pemasaran 	Ordinal
		Kuangan	<ul style="list-style-type: none"> Arus keuangan dan analisis profit margin 	Ordinal

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
		Produksi atau Operasi	<ul style="list-style-type: none"> • Standar Produk • Kapasitas Produksi 	Ordinal

Sumber: data diolah penulis (2021)

3.5 Metode Penarikan Sampel

Penelitian ini menggunakan sampel data *purposive sampling* yaitu peneliti menentukan atau memilih responden yang akan diteliti yang memenuhi kriteria dan layak sesuai dengan permasalahan yang diteliti. Jumlah keseluruhan sampel adalah 5 orang, sampel yang dipilih merupakan perwakilan dari setiap bagian atau pimpinan dalam setiap divisi perusahaan. Diantaranya yaitu pemilik perusahaan 1 orang, divisi keuangan 1 orang, divisi produksi dan operasi 1 orang, dan divisi pemasaran 1 orang, dan staf pemasaran 1 orang.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Sumber data dibagi menjadi dua yaitu: data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data primer merupakan data penelitian yang diperoleh secara langsung dari sumber asli (tidak melalui media perantara).

Data primer secara khusus dikumpulkan oleh peneliti untuk menjawab pertanyaan penelitian. Dalam penelitian ini data primer diperoleh dengan cara observasi atau pengamatan langsung terhadap strategi pemasaran yang dilakukan oleh CV. Lusia Abadi dan wawancara langsung dengan Bapak Otam Subarman selaku pimpinan yang mengatur strategi pemasaran pada CV. Lusia Abadi.

Data Sekunder diperoleh secara manual dari teknik pengumpulan data dan informasi yang meliputi sumber-sumber kepustakaan, *web-site*, penelitian sebelumnya dan literatur buku.

3.7 Metode Pengolahan / Analisis Data

Penelitian ini akan menguji analisis strategi pemasaran pada CV. Lusia Abadi. Strategi pemasaran sebagai variabel yang akan diuji, berikut penjelasan mengenai teknik pengolahan data yang akan digunakan dalam penelitian ini:

3.7.1. Tahap Input (*Input Stage*)

Tahap input dalam kerangka kerja perumusan strategi pada penelitian ini terdiri atas matriks EFE dan matriks IFE. Matriks input berhubungan dengan tingkat kepentingan relatif dari faktor-faktor peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan. Analisis lingkungan eksternal yang dapat diidentifikasi melalui analisis makro dan analisis mikro, dan analisis lingkungan internal yang dapat diidentifikasi melalui:

3.7.1.1. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal perusahaan mencakup makro dan mikro yang terdiri dari:

1. Analisis Makro, mencakup:
 - a. Sosial, Demografi dan Lingkungan

Berkaitan dengan perubahan pola konsumsi masyarakat. Dimana masyarakat mulai mengkonsumsi makanan sehat yang mampu memenuhi kebutuhan gizi seimbang yaitu dengan mengkonsumsi makanan yang memiliki kandungan yang dibutuhkan oleh tubuh salah satunya protein nabati yang terdapat pada tahu. Konsumsinya pun terus meningkat dari tahun ke tahun dilihat dari konsumsi nasional yang terus meningkat bahkan diprediksi pada tahun berikutnya pun tetap akan meningkat.
 - b. Teknologi

Teknologi dapat membuat perusahaan menjadi lebih efisien. Seperti alat yang mempercepat pekerjaan. Dalam system produksi atau operasi CV. Lusua Abadi masih menggunakan alat yang sederhana, yaitu mesin diesel untuk menggiling kacang kedelai dan kunyit untuk pewarna tahu dan dalam percetakan tahu pun masih menggunakan alat manual yaitu pisau biasa. Egitupun dalam teknologi pemasaran, masih dipasarkan oleh beberapa pedagang belum melalui kanal media sosial. Meski demikian permintaan terhadap produk turunan tahu masih termasuk dalam kategori stabil.
 - c. Ekonomi

Perekonomian saat ini memang mengalami penurunan namun pengaruh terhadap daya beli tahu tidak terlalu signifikan terlihat dari data konsumsi masyarakat yang tidak pernah mengurangi konsumsinya pada jenis protein nabati satu ini.
 - d. Politik dan legal

Faktor politik terdiri dari komitmen pemerintah dalam mengembangkan industri tahu. Dalam perkembangannya di Indonesia sangat merespon industri tahu, tahun 1980 pemerintah mendirikan KOPTI (Koperasi Produsen Tahu Tempe Indonesia) bahkan menyediakan bahan baku kedelai dengan jumlah besar, karena meninjau tahu dan tempe memenuhi kebutuhan gizi masyarakat sesuai daya beli masyarakat.
2. Analisis Mikro, mencakup:
 - a. Ancaman pendatang baru

Industri tahu saat ini mudah dimasuki oleh siapa saja yang ingin berbisnis tahu. Hal ini disebabkan dalam industri tahu proses pengolahannya dilakukan dengan metode yang sangat mudah diikuti. Semakin banyaknya pesaing yang tentunya akan menjadi ancaman bagi setiap perusahaan. Adapun syarat masuk ke dalam industri bisa dilihat dari empat faktor yaitu modal, kemampuan, akses bahan baku serta distribusi.
 - b. Ancaman produk substitusi

Produk substitusi merupakan produk yang bisa menggantikan fungsi dari produk utama. Di sini produk substitusi memiliki fungsi yang sama dengan produk dan dapat mempengaruhi keberadaan produk perusahaan selama di

pasar. Produk substitusi yang menjadi ancaman bagi lingkungan yang mempunyai harga yang lebih murah namun memiliki kualitas dan manfaat yang sama dengan produk yang ditawarkan oleh perusahaan.

- c. Persaingan diantara perusahaan sejenis
 Persaingan di dunia usaha tentunya antar perusahaan saling bersaing untuk mendapatkan posisi terbaik dibanding kompetitor. Hal tersebut juga terjadi pada industri tahu. Persaingan antar perusahaan dapat diamati dari kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan, pertumbuhan industri, biaya peralihan, hubungan emosional.
- d. Kekuatan tawar-menawar pemasok
 Pemasok memiliki fungsi yang sangat penting bagi perusahaan. Pemasok tidak terkonsentrasi agar di posisi rendah terhadap perusahaan. Perusahaan bekerja sama dengan para pemasok untuk mendapatkan bahan baku dan media pembuatan tahu seperti kacang kedelai, kunyit, garam, peralatan-peralatan pengolahan seperti tong/baskom, tungku bakar, mesin penggiling kedelai, panci/tahang, kain/saringan, alat pemerasan sari kedelai, cetakan, tampir/tampah, tong/ember berukuran 50 liter, rak bambu, tong tahu. Kacang kedelai dan garam diperoleh dari wilayah Baros, Sukabumi, sedangkan kunyit diperoleh dari petani yang sengaja mengirimkan ke pabrik langsung untuk dijual. Untuk saringan, alat pemerasan sari kedelai, tungku bakar, panci/tahang, mesin penggiling kedelai diperoleh dari Cimahi, Bandung. Tong/baskom, tong/ember berukuran 50 liter, tong tahu diperoleh dari wilayah Sukabumi. Cetakan, tampir/tampah, rak bambu, kerangka tong diperoleh dari perajin mebel yang berada di sekitar rumah. Tiap bahan baku dipegang oleh satu *supplier*. Perusahaan selalu menjalin hubungan baik dengan pemasok untuk memperlancar keberlangsungan produksi perusahaan.
- e. Kekuatan tawar-menawar pembeli
 Pembeli (pedagang) tahu pada CV. Lusia Abadi berasal dari daerah Jampang Tengah. Pembeli biasanya datang langsung ke pabrik untuk mengambil tahu terlebih dahulu. Pembeli tahu pada CV. Lusia Abadi tidak terkonsentrasi agar perusahaan yang memiliki posisi lebih tinggi dibanding pembeli.

Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE) digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan yang termasuk peluang dan ancaman. Data-data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut masalah ekonomi, masalah sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal lainnya. Tahapan kerja untuk menganalisis matriks EFE yaitu:

1. Buat daftar faktor-faktor eksternal kunci utama, daftar terlebih dahulu peluang kemudian ancaman yang mempengaruhi perusahaan.

2. Tentukanlah bobot (*weight*) untuk setiap faktor dengan skala 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Jumlah total bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
3. Tentukan nilai peringkat 1 hingga 4 bagi setiap faktor eksternal kunci untuk mengindikasikan seberapa efektifkah strategi perusahaan saat ini, yaitu antara 1 sampai 4, dimana 1 = dibawah rata-rata, 2 = rata-rata, 3 = diatas rata-rata, dan 4 = sangat bagus.
4. Kalikan nilai bobot untuk mendapatkan skor tertimbang.
5. Jumlahkan skor rata-rata untuk setiap variabel untuk menentukan skor tertimbang total untuk organisasi.

Tabel 3. 2 Contoh Tabel Penyusunan Matriks EFE

No	Factor-faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
	Peluang			
1			
2			
3			
4			
	Ancaman			
1			
2			
3			
4			
	Total	1,00		

Sumber: Data Sekunder, David (2015)

3.7.1.2. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal perusahaan dapat diidentifikasi melalui:

1. Manajemen
2. Pemasaran
3. Keuangan
4. Produksi atau Operasi

Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) digunakan untuk melihat faktor-faktor internal perusahaan yang berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi perusahaan mengenai aspek internal perusahaan dari beberapa fungsional seperti aspek manajemen, keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, sistem informasi dan produksi. Tahapan kerja menganalisis matriks IFE yaitu:

1. Buat daftar faktor-faktor kunci internal utama. Daftarkan terlebih dahulu kekuatan kemudian kelemahannya.
2. Tentukan bobot (weight) yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (semuanya penting) dari setiap faktor utama dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan sebaliknya. Jumlah keseluruhan bobot harus sebesar 1.0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
3. Berilah peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut sangat lemah (peringkat = 1), lemah (peringkat = 2), kuat (peringkat = 3), atau sangat kuat (peringkat = 4).
4. Kalikan bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang bagi masing-masing variabel.
5. Jumlahkan skor tertimbang masing-masing variabel untuk memperoleh skor tertimbang total organisasi.

Tabel 3. 3 Contoh Tabel Penyusunan Matriks IFE

No	Factor-faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
	Kekuatan			
1			
2			
3			
4			
	Kelemahan			
1			
2			
3			
	Total	1,00		

Sumber: Data Sekunder, David (2015)

3.7.2. Tahap Pencocokan (*Matching Stage*)

Tahap pencocokan dari kerangka kerja perumusan strategi atas tiga teknik yang dapat digunakan, yaitu Matriks SWOT, Matriks IE dan Analisis situasi dengan PLC. Tahap ini berdasarkan pada informasi yang diturunkan pada tahap input untuk mencocokkan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal. Mencocokkan faktor keberhasilan kunci eksternal dan internal adalah kunci untuk menghasilkan alternative strategi yang layak secara efektif.

3.7.2.1. Matriks SWOT

Analisis SWOT merupakan sebuah alat pencocokan yang dapat membantu para manajer untuk dapat mengembangkan empat jenis strategi, yaitu:

1. Strategi SO (*Strenght-Opportunity*)

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan. Pada umumnya, perusahaan berusaha melaksanakan strategi-strategi WO, ST atau WT untuk menerapkan strategi SO.

2. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)
Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.
3. Strategi ST (*Strength-Threat*)
Melalui strategi ini perusahaan berusaha menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal.
4. Strategi WT (*Weakness-Threat*)
Strategi ini merupakan strategi bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman.

Tabel 3. 4 Matriks SWOT

	Kekuatan (<i>Strength-S</i>)	Kelemahan (<i>Weakness-W</i>)
Peluang (<i>Opportunities-O</i>)	Strategi SO (<i>Strength Opportunities</i>) Ciptakan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO (<i>Weakness Opportunities</i>) Ciptakan strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (<i>Threats-T</i>)	Strategi ST (<i>Strength Threats</i>) Ciptakan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman	Strategi WT (<i>Weakness Threats</i>) Ciptakan strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Data Sekunder, David (2015)

Berdasarkan matriks SWOT di atas maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Kuadran I (SO):
Kondisi ini bagi perusahaan merupakan situasi yang menguntungkan. Perusahaan memiliki peluang dan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif, dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada maka perusahaan akan semakin kuat.
2. Kuadran II (WO):
Meskipun perusahaan memiliki kelemahan, namun perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara diversifikasi strategi diversifikasi (produk / pasar).

3. Kuadran III (ST):

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di pihak lain menghadapi beberapa kelemahan internal. Fokus strategi yaitu meminimalkan masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut pasar yang lebih baik (*turn around*). Melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa perusahaan yang tangguh harus selalu mendapatkan ancaman.

4. Kuadran IV (WT):

Situasi ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal. Fokus strategi yaitu melakukan tindakan penyelamatan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar (*defensive*). Suatu perusahaan yang dihadapkan pada sejumlah kelemahan internal dan ancaman eksternal sebenarnya dalam situasi yang berbahaya.

3.7.2.2. *Product Life Cycle (PLC)*

Setelah satu produk dikeluarkan, perusahaan menginginkan produknya tetap berada dalam lingkaran pemasaran dan penjualannya pun bagus. Tetapi bagi suatu produk tentunya memiliki daur hidup. Adapun daur perusahaan, yaitu suatu konsep penting yang memberikan pemahaman tentang dinamika kompetitif suatu produk. Seperti halnya dengan manusia, suatu produk juga memiliki siklus atau daur hidup. Siklus Hidup Produk (*Product Life Cycle*) ini yaitu suatu grafik yang menggambarkan riwayat produk sejak diperkenalkan ke pasar sampai dengan ditarik dari pasar.

3.7.3. Tahap Keputusan (*Decision Stage*)

3.7.3.1. Segmentasi, *Targeting*, *Positioning*

3.7.3.1.1. Segmentasi

Segmentasi pasar adalah strategi yang dirancang untuk mengalokasikan sumber daya pemasaran kepada segmen yang telah didefinisikan. Segmentasi pasar merupakan proses menempatkan konsumen dalam sub kelompok di pasar produk, sehingga para pembeli memiliki tanggapan yang hampir sama dengan strategi pemasaran dalam posisi perusahaan. Dalam pengadaan segmentasi pasar, maka pembagiannya dibagi berdasarkan lima kategori:

- a. Segmentasi Pasar berdasarkan Geografi
- b. Segmentasi Pasar berdasarkan Demografi
- c. Segmentasi Pasar berdasarkan Psikografi
- d. Segmentasi Pasar berdasarkan Sosiokultural
- e. Segmentasi Pasar berdasar Tingkah Laku

3.7.3.1.2. *Targeting*

CV. Lusia Abadi menggunakan pendekatan Pemasaran yang tidak berdiferensiasi pada proses penentuan target pasar dimana CV. Lusia Abadi meninjau pasar secara keseluruhan yang mendasar pada kesamaan-kesamaan kebutuhan

konsumen dengan mencoba mengembangkan produk produk untuk memenuhi keinginan banyak orang. Artinya dalam memasarkan produknya CV. Lusia Abadi memenuhi kebutuhan para konsumennya tidak hanya tahu saja.

3.7.3.1.3. Positioning

Positioning merupakan suatu proses menempatkan produk terhadap pesaing dalam memenuhi kebutuhan konsumen, sehingga produk memiliki nilai lebih dan menjadi *top of mind* bagi konsumen. Konsumen selalu menginginkan tahu yang berkualitas dan gurih. CV. Lusia Abadi selalu berusaha untuk memenuhi keinginan konsumen agar tidak berpindah.

3.7.3.2. Strategi 4P (Product, Price, Place, Promotion)

3.7.3.2.1. Product

Produk adalah apa saja yang dapat ditawarkan ke pasar untuk diperhatikan, diperoleh dan digunakan atau dikonsumsi yang dapat memenuhi hasrat, kebutuhan dan keinginan. Produk yang ditawarkan CV. Lusia Abadi tidak hanya tahu saja, namun ada pula tempe dan tauge.

3.7.3.2.2. Price

Kebijaksanaan harga erat kaitannya dengan keputusan tentang produk atau jasa yang dipasarkan. Hal ini disebabkan harga merupakan penawaran suatu produk atau jasa. Dalam penetapan harga, biasanya didasarkan pada suatu kombinasi barang/jasa ditambah dengan beberapa jasa lain serta keuntungan yang memuaskan.

3.7.3.2.3. Place

Sebagian besar produsen menggunakan perantara pemasaran untuk memasarkan produknya dengan cara membangun suatu saluran distribusi, yaitu sekelompok organisasi yang saling tergantung dalam keterlibatan mereka pada proses yang memungkinkan suatu produk atau jasa tersedia untuk digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen atau pengguna industrial. Kebijakan distribusi suatu perusahaan terdiri dari:

1. Keputusan Mengenai Desain Saluran

Mendesain suatu sistem saluran diperlukan analisis kebutuhan layanan konsumen, penetapan sasaran, kendala-kendala saluran, pengidentifikasian alternatif-alternatif saluran yang utama serta mengevaluasinya.

2. Keputusan Mengenai Manajemen Saluran

Setelah perusahaan memutuskan desain saluran terbaik, saluran itu harus dilaksanakan dan dikelola dengan baik dengan memilih, memotivasi, dan mengevaluasi anggota salurannya.

3.7.3.2.4. Promotion

Promotion adalah kegiatan mengenalkan produknya kepada masyarakat luas dengan tujuan agar produknya dikenal dan ujung-ujungnya dibeli oleh konsumen. Tujuan dari komunikasi adalah memberikan informasi tentang suatu produk atau jasa,

meningkatkan penjualan, menstabilkan penjualan, memposisikan produk, dan membentuk citra produk.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian

4.1.1. Sejarah dan Perkembangan CV. Lusia Abadi

CV. Lusia Abadi didirikan pada tahun 2011 yang berlokasi di Kampung Cibeletong RT 18 / RW 03 Desa Nangerang, Kecamatan Jampang Tengah, Kabupaten Sukabumi, Jawa Barat. Perusahaan mulai melakukan kegiatan operasional pada 14 Agustus 2011 dibantu oleh 4 karyawan. Pada waktu itu kegiatan operasional masih dilakukan oleh pemilik perusahaan karena disamping belum adanya sumber daya manusia, pemilik sendirilah yang menjadi tutor bagi karyawan lainnya. 4 karyawan terdiri atas 2 bagian operasi dan 2 bagian pemasar (penjual). Seiring berjalannya waktu permintaan pasar mulai meningkat bertambahlah karyawan menjadi 8 orang karyawan dan dibagi menjadi 2 *shift*, masing masing *shift* mendapat jadwal 3 kali dalam 1 minggu, misalnya hari ini *shift* 1, dan esok harinya *shift* 2. Beberapa penjual (pemasar) pun semakin bertambah seiring waktu dengan meningkatnya permintaan pasar maka kuantitas produksi pun semakin banyak.

4.1.2. Visi dan Misi CV. Lusia Abadi

Visi

“Menjadikan CV. Lusia Abadi sebagai lapangan kerja bagi masyarakat dengan produk yang berkualitas dan bisa menjadi pemimpin pasar.”

Misi

1. Mengangkat dan mempromosikan hidup sehat dengan megkonsumsi tahu
2. Meningkatkan kapasitas tahu dan membuat produk pendukung

4.1.3. Kegiatan Usaha

CV. Lusia Abadi merupakan perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan dan penjualan tahu kuning, tahu putih, siri, hampas tahu, tempe, oncom dan tauge. Perusahaan menjual produknya kepada konsumen pedagang kecil dan besar. Perusahaan memproduksi tahu sesuai dengan pesanan pemasar dan konsumen.

4.1.4. Karakteristik CV. Lusia Abadi

Berikut karakteristik CV. Lusia Abadi

1. Modal Awal
Modal awal CV. Lusia Abadi dari modal pribadi pemilik perusahaan.
2. Lokasi
Lokasi menjadi salah satu kunci dari keberhasilan usaha. Lokasi CV. Lusia Abadi terletak di tengah perkampungan yang berada jauh dari kecamatan, lokasi

perusahaan dengan kecamatan sekitar 1 jam 15 menit jika ditempuh dengan kendaraan roda empat dan 45 menit jika ditempuh dengan kendaraan roda dua. Ini menjadi satu permasalahan dalam efisiensi pendistribusian produknya, terlebih kondisi jalan yang masih bebatuan menjadikan kualitas produk yang kadang rusak di perjalanan.

3. Produk-produk yang dijual
 - a. Tahu kuning
 - b. Tahu putih. Tahu putih biasanya dipesan oleh para pedagang tahu krispi, tahu goreng dan tahu bulat.
 - c. Sirih merupakan pinggiran tahu yang sengaja diambil sebelum tahu dicetak, bentuknya pipih memanjang sekitar 40cm dan berwarna putih.
 - d. Hampas tahu (Ongok). Hampas tahu didistribusikan kepada peternak kambing, kerbau dan sapi untuk campuran pakan.
 - e. Tempe
 - f. Oncom, dan
 - g. Tauge
4. Karakteristik Produk
 - a. Berdasarkan daya tahan tahu merupakan produk yang tidak tahan lama. Dalam suhu luar tahu dapat bertahan hanya sampai 3 hari tetapi bila pada mesin pendingin tahu bisa bertahan selama 1-2 minggu.
 - b. Cara pengolahan tahu sangat mudah dan tahu bisa diolah menjadi beraneka ragam makanan mulai dari ketoprak, kupat tahu, batagor, tahu bulat, tahu krispi, tahu pedas dan kerupuk tahu.
 - c. Pola konsumsi tahu. Waktu konsumsi tahu tidak bisa ditentukan, tahu bisa dikonsumsi kapan saja bisa pada jam makan pagi siang dan sore ataupun menjadi camilan pada malam hari.
 - d. Kandungan gizi tahu
 - Kandungan unsur gizi kedelai dalam tahu, sebagai berikut:

Tabel 4. 1 Kandungan Unsur Gizi Kedelai Dalam Tahu

No	Kandungan Gizi	Jumlah	Satuan	No	Kandungan Gizi	Jumlah	Satuan
1	Energi	442	Kalori	7	Kalsium	227	Mg
2	Air	7,5	Gram	8	Posfor	585	Mg
3	Protein	34,9	Gram	9	Zat Besi	8	Mg
4	Lemak	18,1	Gram	10	Vitamin A	33	Mcg
5	Karbohidrat	34,8	Gram	11	Vitamin B	1,07	Mg
6	Mineral	4,7	Gram				

Sumber: Data Sekunder Fak. Kedokteran UI, Jakarta (1992)

- Komposisi zat gizi tahu dalam 100 gram

Tabel 4. 2 Komposisi Zat Gizi Tahu dalam 100 gram

No	Kandungan Gizi	Jumlah	Satuan	No	Kandungan Gizi	Jumlah	Satuan
1	Air	85	Gram	7	Kalsium	108	Mg
2	Energi	85	Kalori	8	Fosfor	151	Mg
3	Protein	9	Gram	9	Zat besi	230	Mg
4	Lemak	5	Gram	10	Potaneum	50	Mg
5	Karbohidrat	3	Gram	11	Sodium	8	Mg
6	Jenuh	0,70	Gram				
	“Mono-unsaturated”	1,00					
	“Poly-unsaturated”	2,90					

Sumber: Data Sekunder Fak. Kedokteran UI, Jakarta (1992)

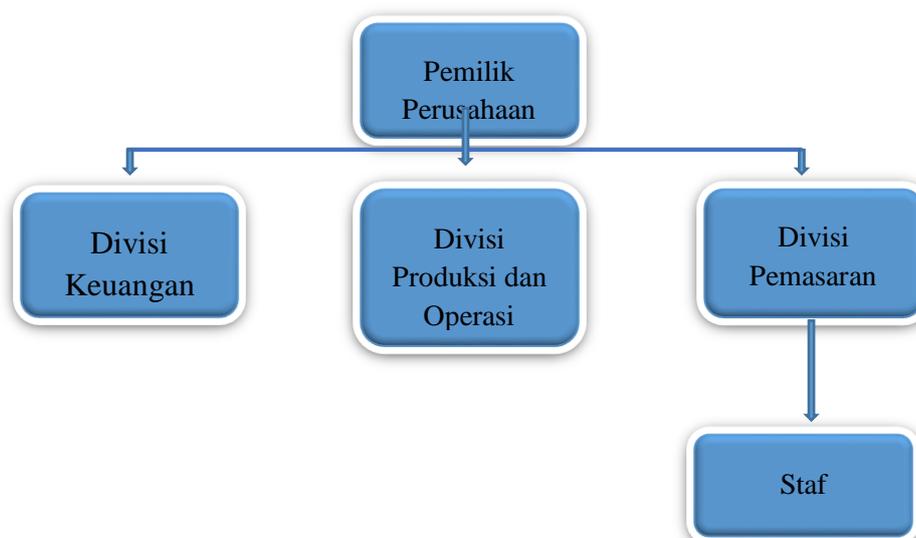
Kedua tabel di atas menunjukkan bahwa banyak sekali kandungan gizi yang diperoleh apabila mengonsumsi tahu. Adapun manfaat mengonsumsi tahu yaitu kandungan lemak jenuhnya rendah dan bebas kolesterol yang dapat mencegah penyakit jantung, mencegah kanker payudara dan prostat, dapat menurunkan berat badan, menurunkan kadar gula darah bagi penderita diabetes. Terlebih fermentasi dari tahu kuning juga mengandung vitamin K yang baik untuk mencegah pendarahan berlebih saat terjadi luka.

5. Harga

Bagi sebagian konsumen harga adalah hal yang sensitif. Oleh karena itu, harga yang diterapkan harus sesuai dengan target pasar yang telah ditentukan. CV. Lusiana Abadi memberikan harga yang sangat bersaing dengan para pesaingnya.

4.1.5. Struktur Organisasi dan Uraian Tugas

Adapun struktur organisasi dan uraian tugas tanggung jawab dapat diuraikan sebagai berikut:



Gambar 4. 1 Struktur Organisasi CV. Lusia Abadi

Sumber: Data Sekunder, CV. Lusia Abadi (2020)

1. Pemilik Perusahaan

Sebagai pemimpin perusahaan, pemilik perusahaan bertanggung jawab penuh atas berjalannya perusahaan dan juga memegang kekuasaan secara umum. Pemilik perusahaan bertanggung jawab terhadap pengembangan perusahaan, kebijakan yang dilaksanakan perusahaan, serta penjadwalan kegiatan perusahaan.

2. Divisi Keuangan

Tugas divisi keuangan bertanggung jawab atas pengendalian dan perusahaan yang meliputi pembelian bahan baku, biaya operasional perusahaan, pemberian gaji karyawan dan mengoptimalkan aset perusahaan.

3. Divisi Produksi dan Operasi

Divisi produksi dan operasi Melakukan perencanaan terhadap produksi tahu. Bertanggung jawab terhadap bahan baku baik persediaan bahan baku, takaran dan kualitas bahan baku.

4. Divisi Pemasaran

Divisi pemasaran bertugas dalam melakukan perencanaan strategi pemasaran dengan memperhatikan kebutuhan konsumen. Melakukan segmentasi, menganalisa peluang pasar dan memperluas area pemasaran.

5. Staf Pemasaran

Staf pemasaran di sini berkaitan dengan seluruh penyalur produk (pedagang) yang bertugas dalam menyalurkan produk untuk sampai ke tangan konsumen.

4.2 Analisis Variabel pada CV. Lusia Abadi

4.2.1 Analisis Lingkungan Eksternal CV. Lusia Abadi

Analisis lingkungan eksternal terdiri dari segala sesuatu yang secara tidak langsung mempengaruhi kondisi perusahaan. Perusahaan harus mengetahui faktor-faktor apa saja yang mempengaruhi perusahaan itu sendiri. Adapun faktor eksternal perusahaan terdiri dari makro dan mikro lingkungan industri. Berikut uraiannya:

4.2.1.1 Analisis Lingkungan Makro CV. Lusia Abadi

a. Sosial Demografi

Lingkungan sosial dan demografi merupakan sesuatu yang sangat dekat dikaitkan dengan pelaku usaha. Tidak ada ruang bagi kita untuk mengatur, membatasi serta mengekang ledakan perkembangan dari lingkungan demografis. Seperti yang kita ketahui bahwasanya masyarakat merupakan pembentuk pasar dan kekuatan utama yang diamati pemasar adalah populasi. Pemasar sangat

tertarik pada ukuran dan tingkat pertumbuhan populasi di suatu kota, wilayah dan negara sebagai bahan kajian dalam menetapkan pangsa pasar produk yang dihasilkannya.

Tabel 4. 3 Jumlah Penduduk Kabupaten Sukabuni Tahun 2019

No	Kecamatan	Jumlah Penduduk (Jiwa)		Laju Pertumbuhan Penduduk
		2017	2019	
1	Ciemas	49.709	51.360	-0.05
2	Ciracap	51.765	53.110	1.3
3	Waluran	27.731	28.860	-0.06
4	Surade	76.396	78.800	1
5	Cibitung	27.856	28.090	-0.87
6	Jampang Kulon	44.507	46.130	0.18
7	Cimanggu	26.034	24.810	1.04
8	Kali Bunder	28.203	28.750	-0.31
9	Tegal Buleud	34.573	34.520	0.25
10	Cidolog	16.532	16.250	-15.28
11	Sagaranten	51.804	50.980	-0.96
12	Cidadap	19.217	18.340	-1.26
13	Curugkembar	31.388	29.040	-2.05
14	Pabuaran	39.915	40.620	-1.41
15	Lengkong	32.112	31.920	-0.67
16	Palabuhanratu	111.788	110.850	1.08
17	Simpenan	58.187	54.530	-0.08
18	Warung Kiara	62.315	60.950	0.74
19	Bantargadung	39.516	37.820	2.21
20	Jampang Tengah	66.959	67.680	3.58
21	Purabaya	42.361	42.420	-0.1
22	Cikembar	88.971	86.440	2.74
23	Nyalindung	48.193	50.320	0.54
24	Geger Bitung	39.345	40.450	-0.14
25	Sukaraja	84.960	87.400	1.05
26	Kebonpedes	30.803	31.980	1.9
27	Cireunghas	33.704	34.930	0.78
28	Sukalarang	47.441	46.590	1.89
29	Sukabumi	48.676	49.470	0.51
30	Kadudampit	53.924	56.230	1.57

No	Kecamatan	Jumlah Penduduk (Jiwa)		Laju Pertumbuhan Penduduk
		2017	2019	
31	Cisaat	121.196	125.090	1.16
32	Gunungguruh	53.082	54.590	0.59
33	Cibadak	112.985	118.280	1.71
34	Cicantayan	56.599	58.020	0.16
35	Caringin	46.528	48.100	2.04
36	Nagrak	82.974	86.260	1.53
37	Ciambar	41.430	40.020	2.58
38	Cicurug	128.961	131.360	0.38
39	Cidahu	65.837	67.690	1.56
40	Parakan Salak	43.066	43.950	1.06
41	Parung Kuda	70.360	73.720	1.6
42	Bojong Genteng	36.712	37.700	2.37
43	Kalapa Nunggal	46.94	49.700	1.01
44	Cikidang	62.785	65.840	1.39
45	Cisolok	71.332	69.360	0.65
46	Cikakak	40.972	41.620	1.39
47	Kabandungan	39.955	40.920	0.25
Total		2.536.611	2 571.890	0.8

Sumber: Data Sekunder, BPS (2020)

Berdasarkan data diatas dapat dilihat Kecamatan Jampang Tengah tempat dimana lokasi CV. Lusiana Abadi berada dengan laju pertumbuhan penduduk sebesar 3,58% merupakan angka tertinggi dibanding kecamatan lainnya. Dan dapat disimpulkan bahwa dengan cepatnya laju pertumbuhan penduduk di kecamatan Jampang Tengah ini menjadi peluang yang bagus bagi perusahaan dalam meningkatkan potensi pasar sasaran.

b. Teknologi

Teknologi dapat membuat perusahaan menjadi lebih efisien. Seperti alat yang mempercepat pekerjaan. Dalam sistem produksi atau operasi CV. Lusiana Abadi masih menggunakan alat yang sederhana, yaitu mesin diesel untuk menggiling kacang kedelai dan kunyit untuk pewarna tahu dan mengenai alat produksipun CV. Lusiana Abadi menggunakan peralatan yang terbuat dari kayu dan bambu dengan alasan lebih ramah lingkungan dan lebih aman bagi pekerja dan untuk pemotongan tahu pun masih menggunakan alat manual yaitu pisau biasa. Begitupun dalam teknologi pemasaran, masih dipasarkan oleh beberapa pedagang belum melalui kanal media sosial. Meski demikian permintaan terhadap produk masih termasuk dalam kategori stabil.

c. Ekonomi

Kondisi perekonomian Indonesia saat ini sedang berkembang dengan pesat, hal ini menjadi karena meningkatnya Produk Domestik Bruto (PDB) karena pada dasarnya PDB dapat dijadikan tolak ukur pertumbuhan perekonomian suatu negara. Salah satunya yang berkontribusi besar terhadap PDB adalah sektor makanan. Berikut subsektor industri terhadap PDB sektor industri pengolahan tahun 2019.

Tabel 4. 4 Pendapatan PDB (Tahun 2017-2020)

Tahun	2017	2018	2019	2020
Dalam Triliun Rupiah	1,015.00	1,042.20	1,119.20	
Perubahan % Tahunan	5.7	5.17	5.2	-2.5
PDB Per Kapita	4,120	4,285	4,451	

Sumber: Badan Pusat Statistik, (2020)

Tabel 4. 5 Petumbuhan PDB Indonesia per Kuartal 2017-2020 (perubahan % tahunan)

Tahun	Quarter I	Quarter II	Quarter III	Quarter IV
2017	5.1	5.1	5.6	5.19
2018	5.6	5.27	5.17	5.18
2019	5.7	5.5	5.2	4.97
2020	2.97			

Sumber: Badan Pusat Statistik, (2020)

Tabel 4. 6 Komposisi PDB Indonesia: Pertanian, Industri dan Jasa

Sektor	1996	2010	2017
Pertanian	16%	15%	14%
Industri	43%	47%	40%
Jasa	41%	38%	46%

Sumber: Bank Dunia dan CIA World Factbook, (2020)

Tabel di atas menunjukkan perkembangan luar biasa komposisi PDB Indonesia. Indonesia berubah dari negara yang perekonomiannya sangat bergantung pada pertanian menjadi negara yang perekonomiannya lebih seimbang, di mana sektor manufaktur (sejenis industri) kini lebih dominan dari pada sektor

pertanian. Hal ini juga menyiratkan bahwa Indonesia mengurangi ketergantungan tradisionalnya pada sektor ekspor primer. Kendati begitu, perlu dicatat bahwa semua sektor utama ini mengalami ekspansi selama periode yang disebutkan.

Sektor industri di Indonesia dikalahkan oleh sektor jasa dalam hal kontribusi terhadap PDB. Sementara peran sektor industri berkembang sangat kuat antara 1965 dan 2010 didukung oleh sektor manufaktur yang berkembang pesat, tiba-tiba sektor jasa sempat *rebound* didukung oleh perkembangan pesat ekonomi digital dan kemajuan teknologi informasi dan komunikasi.

Perkembangan perusahaan yang bergerak di bidang pangan terutama tahu baik skala kecil, menengah ataupun besar tidak terlepas dari kondisi perekonomian di Indonesia.

Tabel 4. 7 Rata-rata Konsumsi Nasional Protein Per kapita (dalam jumlah gram)

No	Indikator Terpilih	Unit	2016	2017	2018
1	Rata-rata harian konsumsi protein per kapita (tidak termasuk konsumsi protein makanan jadi)	Gram	48.56	46.49	47.80
2	Rata-rata harian konsumsi protein per kapita (termasuk estimasi kasar konsumsi protein makanan jadi)	Gram	61.23	62.11	64.64

Sumber: Data Sekunder (Badan Pusat Statistik, 2018)

Terlihat dalam tabel bahwa konsumsi protein per kapita dari tahun ke tahun meningkat, walaupun pada indikator pertama mengalami penurunan konsumsi pada tahun 2017 dengan angka 46,49 gram per kapita tetapi pada tahun 2018 konsumsi mengalami kenaikan kembali menjadi 47,80 gram, sedangkan pada indikator kedua pertumbuhan konsumsi selalu meningkat dari tahun ke tahun.

Tabel 4. 8 Perkembangan Konsumsi Tahu dalam Rumah Tangga di Indonesia tahun 2015-2019 serta prediksi sampa tahun 2021

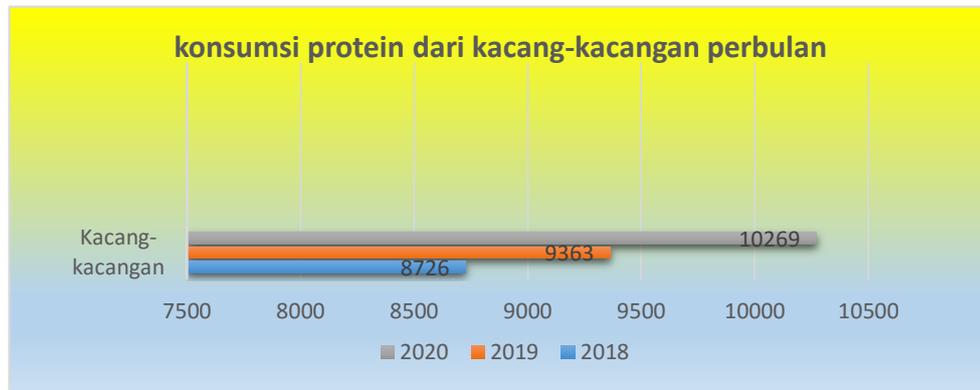
Tahun	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021*)
Konsumsi/kapita dalam kg	7,49	7,87	8,16	8,23	8,38	8,52	8,67

Sumber: Data Sekunder (SUSENAS, BPS 2019)

*) : Hasil Prediksi Pusdatin

Tabel menunjukkan bahwa perkembangan konsumsi tahu di tingkat rumah tangga di Indonesia selama 5 tahun terakhir terus mengalami peningkatan, jika dihitung rata-rata konsumsi dari tahun 2015-2019 sebesar 8,02 kg per kapita per tahun dan telah di prediksi akan terus naik di tahun berikutnya.

Adapun rata-rata konsumsi protein yang dihasilkan dari kacang-kacangan untuk wilayah Kab. Sukabumi adalah sebagai berikut:



Gambar 4. 2 Rata-rata Konsumsi Protein yang Dihasilkan dari Kacang-kacangan di wilayah Kab. Sukabumi

Sumber: Data Sekunder (Kab. Sukabumi dalam angka, BPS 2021)

Grafik di atas menunjukkan bahwa perkembangan konsumsi protein yang dihasilkan dari kacang-kacangan di wilayah Kab. Sukabumi dari tahun ke tahun mengalami peningkatan bahwa di tahun 2018 berada di angka 8726 kg dan di tahun 2020 di angka 10.269 kg. Dengan adanya peluang yang terbuka lebar dan kebutuhan tahu yang tinggi, maka peluang bertambahnya pelaku usaha atau produsen tahu juga terbuka lebar. Dengan meningkatnya pelaku usaha di bidang pengolahan tahu, maka persaingan di antara produsen akan semakin ketat.

Berdasarkan uraian di atas, terdapat peluang perusahaan dalam aspek ekonomi meningkatnya daya beli dan konsumsi masyarakat terhadap tahu sehingga meningkatkan permintaan dan konsumsi tahu.

d. Lingkungan

Letak geografis Kecamatan Jampang Tengah berada di timur dari kantor pemerintahan Kabupaten Sukabumi \pm 62 km dari ibukota Kabupaten dengan batas wilayah Kecamatan sebagai berikut:

- Sebelah Utara berbatasan dengan Kecamatan Cikembar
- Sebelah Timur berbatasan dengan Kecamatan Purabaya
- Sebelah Selatan berbatasan dengan Kecamatan Lengkong
- Sebelah Barat berbatasan dengan Kecamatan Warungkiara

Kecamatan Jampang Tengah memiliki luas wilayah 25.377,95 ha. Yang terdiri dari:

Tabel 4. 9 Luas Wilayah Kecamatan Jampang Tengah

No	Lahan	Luas Lahan
1	Lahan Sawah	2.302,65 ha
2	Lahan Perkebunan	6.273,29 ha

3	Lahan Ladang	4.009,47 ha
4	Lahan Hutan Negara	4.185,79 ha
5	Lahan Perumahan	6.133,85 ha
6	Lahan Tegalan	1.567,73 ha
7	Lahan Kolam	25,36 ha
8	Lain-lain	809,98 ha

Sumber: Data Sekunder, BPS Kec. Jampang Tengah, 2020

Tabel di atas menunjukkan bahwa luas lahan wilayah Kecamatan Jampang Tengah masih didominasi oleh lahan perkebunan. Lahan perumahan di Kecamatan Jampang Tengah meluas di banyak titik tidak padat di satu wilayah tertentu. Adapun infrastruktur desa yang yang memprasarani pendistribusian hasil bumi dan produk konsumsi ekonomi yaitu jalan sebagai prasaran perhubungan terdiri sebagai berikut:

- Jalan Provinsi: 22 km
- Jalan Kabupaten: 7 km
- Jalan Desa: 306 km

Dengan fasilitas sebagian cukup baik dan ada pula yang rusak parah. Dengan panjangnya jalan desa sepanjang 306 km masih banyak jalan yang belum terjamah aspal begitu pula dengan Desa Nangerang dimana CV. Lusia Abadi mendirikan usahanya. Oleh karena banyak beberapa titik jalan yang rusak maka akan mengurangi kualitas produk yang dipasarkan.

e. Politik dan Legal

Arah kebijakan dan stabilitas politik pemerintahan menjadi faktor penting bagi pelaku usaha. Situasi politik yang tidak kondusif akan berdampak negative terhadap dunia usaha. Faktor politik meliputi undang-undang tentang lingkungan, peraturan tentang perdagangan luar negeri, peraturan tentang keamanan dan kesehatan kerja, sistem perpajakan, stabilitas politik dan sebagainya. CV. Lusia Abadi dalam menjalankan usahanya mengikuti kebijakan pemerintah dengan selalu membayar pajak. Sedangkan bentuk dukungan pemerintah terhadap pelaku usaha tahu yaitu dengan didirikannya organisasi yang menaungi para perajin tahu dan tempe yaitu Koperasi Produsen Tahu Tempe Indonesia (KOPTI) dan GAKOPTI.

4.2.1.2 Analisis Lingkungan Mikro

a. Ancaman Pendetang Baru

Suatu industri apabila susah dimasuki oleh kompetitor maka akan terdapat sedikit pesaing dan industri tersebut akan semakin menarik. Tetapi sebaliknya jika industri yang mudah dimasuki oleh pendatang baru karena hambatan masuknya kecil maka akan terdapat banyak pesaing dan industri menjadi tidak menarik karena sangat kompetitif.

Pada industri tahu ancaman pendatang baru sangat tinggi karena industri mudah dimasuki karena berbisnis tahu tidak perlu memiliki keahlian khusus. Kemudahan masuk ke dalam industri tahu ditentukan dari faktor-faktor sebagai berikut:

1. Kebutuhan Modal

Berdasarkan data yang dihimpun penulis kebutuhan modal yang diinvestasikan oleh pendatang baru tidaklah besar. Pendatang baru biasanya mulai masuk kedalam industri tahu dengan skala kecil yang nantinya dikembangkan menjadi besar. Adapun modal awal yang bisa dilakukan sebagai modal sebesar *50 juta – 100 juta* rupiah.

2. Teknologi

Industri tahu mencakup proses produksi. Produksi dilakukan dengan metode penggilingan bahan baku dan bahan pembantu yang memerlukan mesin penggiling dan diesel hanya ketiga mesin tersebut yang diperlukan dalam pembuatan tahu sehingga tidak membutuhkan modal yang besar.

3. Akses Bahan Baku dan Distribusi

Mayoritas pendatang baru yang membuka bisnis tahu sudah memiliki akses terhadap bahan baku dan juga akses pendistribusian produk tahu. Hal ini dikarenakan masih banyak segmentasi pasar yang belum terjamah.

Dari penjelasan diatas dapat disimpulkan bahwa dengan mudah terpenuhinya syarat pendatang baru maka ancaman pendatang baru sangat tinggi terhadap perusahaan. Hal ini dikarenakan jumlah pelaku usaha tahu akan bertambah banyak sehingga suplai terhadap tahu tinggi. Hal ini dibuktikan dengan jumlah pabrik tahu yang tersebar di wilayah Kabupaten Sukabumi Tengah.

b. Ancaman Produk Substitusi

Produk substitusi merupakan produk yang bisa menggantikan fungsi dari pada produk utama. Produk substitusi memiliki fungsi yang sama dengan produk perusahaan dan dapat mempengaruhi keberadaan produk perusahaan selama di pasar. Produk-produknya menjadi ancaman apabila mempunyai harga yang lebih murah namun memiliki kualitas dan manfaat yang sama dengan produk yang ditawarkan perusahaan.

CV. Lusia Abadi merupakan perusahaan yang menghasilkan produk tahu kuning, tempe, oncom dan taughe. Dalam ancaman produk substitusi perusahaan ini tidak terlalu khawatir akan tergantikannya produk yang mereka produksi yaitu tempe dan taughe. Perusahaan khawatir produk substitusi yang datang dari perusahaan lain yang sejenis dengan produk yang mereka produksi.

c. Ancaman Perusahaan Sejenis

Persaingan di dunia usaha tentunya antar perusahaan saling bersaing untuk mendapatkan posisi terbaik dibandingkan para kompetitornya. Hal tersebut juga terjadi pada industri tahu. Kekuatan persaingan antar perusahaan sejenis dapat dilihat dari faktor:

1. kemampuan perusahaan dalam menghadapi persaingan

Menghadapi persaingan, setiap perusahaan menawarkan harga yang lebih menarik dibanding kompetitor untuk menarik para konsumen. Berikut adalah persaingan harga pada tahu CV. Lusia Abadi

Tabel 4. 10 Persaingan Harga

No	Perusahaan	Perbandingan Harga
1	CV. Lusia Abadi	Rp. 35.000/papan
2	Pabrik Tahu AJ	Rp. 33.000/papan
3	Pabrik Tahu WJ	Rp. 34.000/papan

Sumber: Data Sekunder, diolah (2020)

Dari data diatas terlihat bahwa persaingan harga sangat kompetitif antar perusahaan dengan selisih hanya Rp1.000 sehingga persaingan harga sangat tinggi.

2. Pertumbuhan Industri

Industri tahu memiliki pertumbuhan yang cepat. Hal ini dikarenakan mengkonsumsi tahu sudah menjadi budaya dalam masyarakat. Hal ini terlihat dari peningkatan permintaan tahu sehingga banyak pelaku usaha yang terjun di industri ini.

3. Biaya Peralihan

Setiap perusahaan menawarkan harga yang sangat kompetitif di kisaran harga Rp.34.000 Rp.35.000 Rp36.000 per papan. Tahu merupakan produk yang tidak ada perbedaan spesifik yang membuat konsumen harus mengeluarkan biaya lebih. Sehingga konsumen dengan mudah beralih pada harga yang lebih murah pada produk kompetitor. Dapat disimpulkan bahwa biaya peralihan ke produk kompetitor memiliki intensitas yang tinggi karena harga yang tidak jauh berbeda.

4. Hubungan Emosional

Hubungan emosional terbentuk karena telah bekerja sama dalam kurun waktu yang lama. Dengan bekerja sama dalam kurun waktu yang lama hubungan emosional telah terbentuk dengan kuat sehingga tidak mudah terpengaruh dan loyal terhadap produk CV. Lusia Abadi.

d. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Kekuatan tawar-menawar mempengaruhi intensitas persaingan ketika terdapat sejumlah pemasok. Tetapi hanya sedikit barang substitusi yang cukup bagus dan biaya untuk mengganti bahan baku sangat tinggi. Kekuatan tawar-menawar pemasok dapat dilihat dari beberapa faktor yaitu:

1. Konsentrasi pemasok

Pemasok yang dimaksud adalah pemasok bahan baku seperti kacang kedelai, garam, kunyit. Dalam industri tahu tidak dapat memberikan beberapa pilihan untuk perusahaan mengenai harga dan kualitas karena pemasok memiliki

kekuatan negosiasi yang rendah terhadap perusahaan. Hal ini dikarenakan jumlah pemasok yang menawarkan bahan baku berjumlah banyak dan pemasok hanya bisa menawarkan pilihan terbaik agar perusahaan tertarik untuk bekerja sama dapat disimpulkan pemasok memiliki ancaman rendah karena pemasok yang tidak terkonsentrasi.

2. Kepentingan Strategis Pemasok Terhadap Perusahaan

Pemasok memiliki beberapa kepentingan pada perusahaan agar perusahaan mau bekerjasama dengan pemasok menawarkan produk dengan kualitas tinggi dan harga yang terjangkau, kadang pemasok memberi benefit tambahan seperti mengantarkan produk ke tempat perusahaan sehingga perusahaan semakin tertarik dengan pemasok.

Uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kekuatan tawar-menawar pemasok memiliki posisi yang rendah terhadap perusahaan CV. Lusia Abadi karena pemasok tidak terkonsentrasi dan perusahaan memiliki banyak pilihan untuk pindah ke pemasok lainnya sehingga posisi perusahaan lebih kuat terhadap pemasok dan industri menjadi menarik karena suplai tidak banyak.

e. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Kekuatan tawar-menawar pembeli dikatakan tidak terlalu kuat apabila pembeli tidak terkonsentrasi artinya siapa saja bisa membeli dalam jumlah tertentu. Konsumen CV. Lusia Abadi dapat dikatakan memiliki posisi tawar menawar yang tidak cukup kuat karena pembelinya siapa saja dan tidak terkonsentrasi sehingga perusahaan memiliki posisi yang lebih kuat dibanding pembeli. Dengan kondisi seperti ini industri semakin menarik karena suplai yang tidak terlalu banyak.

4.2.1.3 Tabel Matriks EFE CV. Lusia Abadi

Tabel 4. 11 Hasil Matriks EFE

No	Faktor-faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Peluang				
1	Pola konsumsi tahu sudah menjadi budaya pada masyarakat Indonesia	0.118	4.0	0.472
2	Meningkatnya konsumsi dan daya beli	0.112	3.8	0.4256
3	Meningkatnya konsumsi kacang-kacangan di Kab. Sukabumi	0.100	3.4	0.36
4	Tumbuhnya laju pertumbuhan penduduk Kec. Jampang tengah sehingga bertambahnya potensi pasar	0.106	3.6	0.3816
5	Variasi produk jadi beragam	0.100	3.4	0.36
Ancaman				
1	Pertumbuhan kompetitor baru	0.112	3.8	0.4256
2	Keberadaan produk pengganti yang tinggi	0.100	3.4	0.36

3	Reaksi kompetitor sejenis dalam menghadapi persaingan	0.088	3.0	0.264
4	Hambatan masuk ke industri tahu kecil	0.082	2.8	0.2296
5	Persaingan harga yang ketat	0.076	2.6	0.1976
	Total	1,00		3.476

Sumber: data diolah penulis, 2021

Berdasarkan tabel matriks EFE, skor bobot tertotal dari hasil analisis peluang dan ancaman adalah sebesar 3.476. Dari total skor tersebut dapat dilihat dari faktor peluang nilai yang tinggi adalah pola mengonsumsi tahu sudah menjadi budaya pada masyarakat Indonesia adalah 0.118. Sedangkan pada faktor ancaman nilai yang tertinggi adalah pertumbuhan kompetitor baru dimana nilainya adalah 0.112. Maka dari itu perusahaan harus mengembangkan dan meningkatkan kualitas produk, pelayanan terhadap konsumen serta penerapan harga yang tepat agar dapat bersaing dengan kompetitor lainnya sehingga konsumen lebih memilih tahu CV. Lusia Abadi.

4.2.2 Analisis Lingkungan Internal CV. Lusia Abadi

4.2.2.1 Aspek Internal CV. Lusia Abadi

Aspek internal pada CV. Lusia Abadi meliputi seluruh kegiatan yang berada pada lingkungan internal perusahaan dan secara langsung mempengaruhi kondisi perusahaan. Berikut ini adalah penjelasan mengenai faktor internal pada CV. Lusia Abadi, yaitu sebagai berikut:

a. Manajemen

Manajemen pada CV. Lusia Abadi terdiri dari beberapa aspek yang harus diperhatikan yaitu:

1. Perencanaan

CV. Lusia Abadi memiliki perencanaan jangka pendek yaitu akan menambah peralatan produksi seperti tampir, tahang, tong tahu, dan perbaikan perbaikan peralatan lainnya. Namun untuk perencanaan jangka panjang CV. Lusia Abadi belum memiliki perencanaan tertulis apa-apa. Namun ketika ada peraturan baru dari organisasi yang menaungi komunitas perajin tahu (KOPTI) yang mana peraturan itu berdampak pada produksi dan operasi perusahaan maka rencana-rencana baru pun dibuat dengan secara tiba-tiba atau ketika perubahan baru dalam harga bahan baku yang naik secara tiba-tiba maka perusahaan merencanakan suatu perencanaan untuk keberlangsungan hidup perusahaan.

Sementara itu, dari sisi kompetitor utama yaitu Tahu WJ memiliki perencanaan jangka pendek juga dengan merencanakan akan menambah pengisian kios-kios di pasar dan akan menambah alat transportasi. Sedangkan perencanaan jangka pendek yang dimiliki Pabrik Tahu AJ adalah akan meluncurkan produk baru yaitu Oncom. Untuk perencanaan jangka panjang kedua perusahaan tersebutpun belum memilikinya.

2. Pengorganisasian

Struktur organisasi CV. Lusia Abadi bisa dilihat di gambar 4.1 yang menunjukkan bahwa pada *top manager* dipegang oleh *owner*. Dimana pada posisi ini pemilik perusahaan bertugas dalam melakukan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap kegiatan perusahaan. Pemilik jua bertanggung jawab dalam menagmbil keputusan strategis yang berkaitan dengan kelancaran usaha serta bertanggungjawab pada keberlangsungan hidup perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan pihak yang diberi wewenang sebagai manager bertugas untuk menjalankan segala sesuatu yang berkaitan dengan divisi masing-masing. Pendekatan yang dipakai CV. Lusia Abadi dalam melakukan kegiatan perusahaan adaah pendekatan *top down* dimana komando tertinggi dipegang oleh pemilik perusahaan dan unit-unit di bawahnya melaksanakan sesuai komando yang telah ditetapkan.

Pendekatan yang dilakukan kompetitor kurang lebih sama dengan CV. Lusia Abadi yaitu menggunakan pendekatan *top down* dimana pemegang komando terkuat adalah pemilik perusahaan itu sendiri.

3. Pemasalahan

Meskipun pendekatan yang diterapkan CV. Lusia Abadi adalah *top down* namun pemilik tidak menganggap karyawan sebagai bawahan melainkan *partner* kerja. Hal ini karena peran karyawan juga sangat menunjang dalam keberhasilan perusahaan. CV. Lusia Abadi menganggap bahwa perusahaan dan karyawan adalah suatu ikatan yang terikat yang tidak bisa dipisahkan karena keduanya saling membutuhkan satu sama lain. Salah satu tindakan perusahaan dalam meningkatkan motivasi karyawan adalah dengan cara melibatkan diri (pemilik perusahaan) untuk ikut serta dalam kegiatan produksi. Memberikan uang makan sebesar Rp. 25.000,- / hari dan setiap jam 10.00 WIB pemilik perusahaan memberikan camilan, kopi dan rokok bagi para karyawan dan menyediakan radio untuk mereka agar tidak bosan pada saat bekerja dan setiap pulang dari luar kota selalu membawakan oleh-oleh buat mereka. Menjelang Idul Fitri pemilik memberikan Tunjangan Hari Raya kepada seluruh pegawai dan pada *moment* tertentu seperti tahun baru, atau menjelang bulan Ramadhan perusahaan akan menawarkan untuk pergi berlibur bersama sebagai bentuk *charger* semangat mereka dan memberikan pembiayaan pengobatan bagi karyawan yang sakit. Itu semua menunjang akan loyalitas karyawan terhadap perusahaan dan mereka merasa diperhatikan. Loyalitas karyawan terhadap perusahaan tergantung loyalitas perusahaan terhadap mereka. Karyawan senang kualitas produkpun akan terjamin.

Pabrik Tahu WJ memberikan motivasi kepda karyawan dengan cara menyediakan makan 3x1 hari karena tidak ada pemberian uang makan seperti CV. Lusia Abadi dan Pabrik Tahu AJ, juga menyediakan kopi dan rokok dan memberikan THR setiap tahunnya. Pabrik Tahu AJ memberikan motivasi

dengan memberikan uang makan sebesar Rp. 25.000,- / hari dan THR setiap tahun.

4. Penempatan Staf

Pada CV. Lusia Abadi penempatan staf berkaitan dengan aktivitas perekrutan, wawancara, penyeleksian, pelatihan, pengevaluasian dan pemecatan. CV. Lusia Abadi melakukan perekrutan karyawan dengan cara merekrut orang-orang yang berada di sekitar lokasi perusahaan. Untuk pelatihan, jika karyawan yang melamar termasuk pemula maka mengikuti pelatihan selama 1 minggu, setelah menguasai *jobdesk* nya maka ditetapkan sebagai pegawai tetap. Namun jika pelamar sudah mempunyai keahlian dalam pengolongan tahu maka pelamar langsung menjadi pegawai tetap. Untuk mendapatkan pegawai yang mahir CV. Lusia Abadi tidak mengalami kesulitan karena mayoritas penduduk di daerah perusahaan adalah mereka yang sebelumnya pernah menjadi perantau sebagai pengolah tahu di kota-kota besar seperti Bandung. Untuk proses pemecatan khususnya CV. Lusia Abadi tidak ada proses pemecatan yang keluar dari keputusan pemilik perusahaan, namun yang terjadi di lapangan sebagian karyawan yang berhenti bukan dari keputusan *owner* akan tetapi pegawai sendiri yang melakukan pengunduran diri.

Pada Tahu WJ dan AJ penempatan staf kurang lebih sama dengan yang dilakukan CV. Lusia Abadi namun perbedaannya yang dilakukan Pabrik Tahu WJ adalah dengan memberikan waktu pelatihan selama 2 hari, dan ketika pada tahap pengevaluasian maka pemilik akan menukarkan posisi mereka bila diantara mereka memiliki kekurangan kinerja pada bagian-bagian tertentu. Pabrik Tahu AJ dengan membeikan waktu pelatihan selama 1 minggu – 1 bulan. Kedua kompetitor sama seperti CV. Lusia Abadi tidak menerapkan system pemecatan karyawan.

5. Pengawasan atau Pengendalian

Pengawasan dilakukan dari aktivitas kinerja karyawan, kualitas bahan baku, produksi (penggilingan & pemerasan, pencetakan, pewarnaan, pengemasan) dan pemasaran. Pengawasan berfungsi agar rencana kerja berjalan sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan perusahaan. Pengawasan atau pengendalian berupa pencegahan dan penanggulangan. Untuk pencegahan dilakukan agar tidak ada sesuatu yang menghambat jalannya kegiatan perusahaan, sedangkan penanggulangan dilakukan apabila perusahaan menemukan hal-hal yang mengganggu jalannya kegiatan perusahaan.

b. Pemasaran

Penetapan pangsa pasar adalah kegiatan yang dilakukan perusahaan sebelum melakuakan usahanya dengan tujuan agar perusahaan terkonsep dalam memasarkan produknya. Penetapan strategi pemasaran mencakup segmentasi, *targeting* dan *positioning* dan juga 4P (*product, price, place, promotion*).

1. Analisis STP (Segmentasi, *Targeting and Positioning*)

a. Analisa STP (Segmentasi, *Targeting and Positioning*) CV. Lusia Abadi

1. Segmentasi

Segmentasi yang dilakukan CV. Lusia Abadi adalah:

a. Segmentasi Pasar berdasarkan Geografis

Pada pemasaran tahu CV. Lusia Abadi, pasar dibagi ke dalam beberapa bagian geografis seperti wilayah dan pasar. Daerah geografis yang potensial dan menguntungkan yang meliputi 6 kecamatan.

- Kec. Jampang Tengah (Bojonglopang, Cimadang, Bantarpanjang, Cimunding, Cibogo, Cilimus, Ciomas, Cijulang, 2 kios di Pasar Bojonglopang, produsen Tahu Krispi, Tahu Goreng dan Tahu Bulat)
- Kec. Lengkong (Lengkong, Mataram, Cibanung, Teugaldatar)
- Kec. Purabaya (Rancakeuyep, Neglasari, Ciakar, Ciseureuh, Jabir, Cikupa)
- Kec. Sagaranten (Sagaranten, Datarnangka)
- Kec. Cikembar
- Kec. Warungkiara

b. Segmentasi Pasar berdasarkan Demografis

Berdasarkan demografis CV. Lusia Abadi menunjukan produknya ke kalangan umum artinya siapa saja bisa membeli tidak memandang usia, jenis kelamin, pendidikan terakhir dan lain-lain.

c. Segmentasi Pasar berdasarkan Socio Cultural

Pemasaran yang dilakukan CV. Lusia Abadi berdasarkan sosio cultural yang merupakan pemasaran yang didasarkan pada kelas sosial adalah segmen semua kalangan (baik kelas atas, menengah dan bawah).

d. Segmentasi Pasar berdasarkan Tingkah Laku

Berkaitan dengan manfaat yang dicari konsumen lebih berkaitan dengan kualitas produk, layanan dan harga.

Segmentasi yang dilakukan Pabrik Tahu Wilda Jaya adalah:

a. Segmentasi Pasar berdasarkan Geografis

Pada pemasaran tahu Wilda Jaya, pasar dibagi ke dalam beberapa kecamatan di kabupaten dan kota. Pada pemasaran Pabrik Tahu Wilda Jaya berdasarkan geografis dibagi ke dalam 7 kecamatan:

- Kec. Palabuhan Ratu
- Kec. Sukaraja (Ciaul)
- Kec. Jampang Tengah (Ciguha)
- Kec. Gunungguruh (Kutamaneuh)

- Kec. Baros
 - Kec. Cibeureum
 - Kec. Lembur Situ (Cipanengah)
- b. Segmentasi Pasar berdasarkan Demografis
Segmentasi tahu Wilda Jaya ditujukan untuk masyarakat umum.
- c. Segmentasi Pasar berdasarkan Socio Cultural
Berdasarkan sosio cultural tahu Wilda Jaya segmen yang diterapkan adalah semua kalangan.
- d. Segmentasi Pasar berdasarkan Tingkah Laku
Konsumen tahu Wilda Jaya lebih memperhatikan kualitas produk, pelayanan dan harga.

Segmentasi yang dilakukan Pabrik Tahu AJ adalah:

- a. Segmentasi Pasar berdasarkan Geografis
Pemasaran Pabrik Tahu AJ berdasarkan geografis hanya mencakup 4 kecamatan.
- Kec. Lengkong
 - Kec. Surade
 - Kec. Jampang Kulon
 - Kec. Jampang Tengah
- b. Segmentasi Pasar berdasarkan Demografis
Segmentasi tahu Wilda Jaya ditujukan untuk masyarakat umum.
- c. Segmentasi Pasar berdasarkan Socio Cultural
Berdasarkan sosio cultural tahu AJ segmen yang diterapkan adalah semua kalangan.
- d. Segmentasi Pasar berdasarkan Tingkah Laku
Konsumen tahu AJ lebih memperhatikan harga dan akses mendapatkan produk/ lokasi yang strategis.

2. Targeting

a. Targeting CV. Lusiana Abadi

Dalam penentuan target pasar, pendekatan yang digunakan CV. Lusiana Abadi adalah pendekatan *Undifferentiated Marketing* pada proses penentuan targetnya. Dimana CV. Lusiana Abadi meninjau pasar secara keseluruhan yang mendasar pada kesamaan-kesamaan kebutuhan konsumen dengan mengembangkan seluruh produk yang dimiliki perusahaan untuk memenuhi permintaan dan kebutuhan konsumen. Artinya CV. Lusiana Abadi tidak hanya fokus pada produk tahu saja namun seluruh produk yang diproduksi perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumennya.

b. Targeting Pabrik Tahu Wilda Jaya

Dalam penentuan target pasarnya, tahu Wilda Jaya menerapkan pendekatan yang sama yakni *Undifferentiated Marketing*

- c. Targeting Pabrik Tahu AJ
 Dalam penentuan target pasarnya, tahu AJ menerapkan pendekatan *Undifferentiated Marketing*
3. Positioning
 Positioning merupakan tahap dimana perusahaan menentukan posisi yang diinginkan dalam pasar.
- a. Positioning CV. Lusia Abadi
 Dalam posisinya CV. Lusia Abadi menjadi *Market Leader* di antara kompetitornya dengan menyediakan tidak hanya produk tunggal tapi didukung dengan produk-produk lainnya dan dengan kualitas terbaik, pelayanan memuaskan dan harga yang terjangkau oleh semua kalangan walaupun pendistribusian terhambat infratraktur yang masih belum maksimal.
- b. Positioning Pabrik Tahu Wilda Jaya
 Dilihat dari penjualan yang terus meningkat tahu Wilda Jaya posisinya berada di posisi *Challenger* dari pada *Market Leader* tahu. Dengan meningkatnya penjualan tentu dapat merubah posisi tahu AJ yang notabennya hadir lebih dulu namun penjualannya lebih banyak tahu AJ disbanding dengan tahu AJ. Dan itu menjadi ancaman bagi *Market Leader*.
- c. Positioning Pabrik Tahu AJ
 Dilihat penjualannya yang juga meningkat namun dalam kuantitasnya tidak melampaui tahu Wilda Jaya maka tahu AJ berada di posisi sebagai *Follower* juga dari harga yang mengikuti *Market Leader* dan *Challenger*.
4. Tabel Komparasi Penempatan Strategi Perusahaan

Tabel 4. 12 Penempatan Strategi Pemasaran

No	Srategi Pemasaran	CV. Lusia Abadi	Pabrik Tahu WJ	Pabrik Tahu AJ
1	Segmentasi			
	a. Aspek Geografis	6 kecamatan: 1. Kec. Jampang Tengah (Bojonglopong, Cimaung, Bantarpanjang, Cimunding, Cibogo, Cilimus, Ciomas, Cijulang, 2 kios di Pasar Bojonglopong, produsen Tahu Krispi, Tahu Goreng dan Tahu Bulat) 2. Kec. Lengkong (Lengkong,	7 kecamatan: 1. Kec. Palabuhan Ratu 2. Kec. Sukaraja (Ciaul) 3. Kec. Jampang Tengah (Ciguha) 4. Kec. Gunungguruh (Kutamaneuh) 5. Kec. Baros 6. Kec. Cibereum 7. Kec. Lembur Situ (Cipanengah)	4 kecamatan: 1. Kec. Lengkong 2. Kec. Surade 3. Kec. Jampang Kulon 4. Kec. Jampang Tengah

No	Strategi Pemasaran	CV. Lusia Abadi	Pabrik Tahu WJ	Pabrik Tahu AJ
		Mataram, Cibanung, Teugaldatar) 3. Kec. Purabaya (Rancakeuyeup, Neglasari, Ciakar, Ciseureuh, Jabir, Cikupa) 4. Kec. Sagaranten (Sagaranten, Datarnangka) 5. Kec. Cikembar 6. Kec. Warungkiara		
	b. Aspek Demografis	Kalangan Umum	Kalangan Umum	Kalangan Umum
	c. Aspek Sosio Cultural	Semua Kalangan	Semua Kalangan	Semua Kalangan
	d. Aspek Tingkah Laku	Produk, Harga dan Pelayanan	Produk, Harga dan pelayanan	Produk dan pelayanan
2	<i>Targeting</i>	Konsumen Masyarakat Umum dan pasar	Semua Kalangan	Semua Kalangan
3	<i>Positioning</i>	<i>Market leader</i> dengan harga tertinggi dibanding <i>challenger</i> dan <i>follower</i> dengan kualitas produk yang baik	<i>Challenger</i> bagi <i>market leader</i> dalam penyediaan produk tahu dengan harga yang lebih murah dan kualitas hampir sama	<i>Follower</i> dengan kuantitas produksi dibawah <i>challenger</i> dan harga lebih tinggi dari <i>challenger</i>

Sumber: data diolah penulis, 2021

Tabel di atas dapat disimpulkan bahwa segmentasi yang dilakukan CV. Lusia Abadi adalah semua kalangan (baik kelas atas menengah dan bawah) di wilayah Jampang Tengah, Lengkon, Jampang Kulon, Purabaya, Sagaranten, Cikembar dan Warungkiara. Adapun targetnya adalah konsumen masyarakat umum. CV. Lusia Abadi menempatkan perusahaannya dalam posisi *Market Leader* yang merupakan perusahaan dengan usia tertua dan produk yang baik juga harga tertinggi dibanding yang lainnya.

Segmentasi yang dilakukan Wilda Jaya juga menunjukan produknya ke semua kalangan dan umum. Memasarkan produknya ke 7 kecamatan yakni Kec. Palabuhan Ratu, Kec. Sukaraja (Ciaul), Kec. Jampang Tengah (Ciguha), Kec. Gunungguruh (Kutamaneuh), Kec. Baros, Kec. Cibeureum, Kec. Lembur

Situ (Cipanengah). Targetnya juga konsumen umum. Posisi Wilda Jaya sebagai *Challanger*.

Segmentasi yang dilakukan Tahu AJ menunjukan produknya ke semua kalangan dan umum. Memasarkan produknya hanya ke 4 kecamatan yakni Kec. Lengkon, Kec. Surade, Kec. Jampang Kulon, Kec. Jampang Tengah. targetnya masyarakat umum dan posisinya sebagai *Follower*.

2. Analisis 4P (*Product, Price, Place, Promotion*)

a. *Product*

1) *Product* CV. Lusia Abadi

Jenis produk yang dihasilkan CV. Lusia Abadi adalah tahu kuning, tahu putih, taube, tempe dan oncom. Adapun daya tarik yang dimiliki perusahaan adalah:

- a. Tahu kuning bentuknya segi empat dengan diameter tergantung pesanan dari konsumen, ada ukuran cetakan 11x12 berdiameter 3x3cm dan ukuran 9x9 biasanya ditujukan untuk umum. Disebut tahu kuning karena sudah dari pewarna dan perasa, pewarna yang digunakan adalah kunyit dan perasa yang dimaksud adalah garam. Garam yang digunakan adalah garam laut.
- b. Tahu putih. Tahu putih biasanya dipesan oleh para pedagang tahu krispi, tahu goreng dan tahu bulat. Untuk ukuran tahu putih adalah cetakan 8x8 dengan diameter 6x6cm untuk tahu krispi dan tahu bulat dan ukuran 14x14 untuk pesanan tahu goreng.
- c. Sirih merupakan pinggiran tahu yang sengaja diambil dari cetakan sebelum tahu dipotong-potong sesuai ukuran pesanan, bentuknya pipih memanjang sekitar 40cm dan berwarna putih. Teksturnya lebih kenyal dibanding tahu karena setelahnya direbus ulang.
- d. Hampas tahu (Ongok). Hampas tahu adalah hampas dari sisa sari kacang kedelai setelah diperas. Hampas adalah bahan baku bagi pembuatan oncom, selain itu hampas juga bisa dijadikan campuran makan hewan ternak seperti kambing, kerbau dan sapi. Hampas didistribusikan kepada peternak peternak tersebut.
- e. Tempe. Tempe yang diproduksi adalah tempe yang dihasilkan dari hasil kerjasama dengan perajin lain. CV. Lusia Abadi hanya bertanggung jawab dalam penyediaan bahan baku dan memasarkan produknya.
- f. Oncom. Oncom pun demikian dengan tempe, CV. Lusia Abadi hanya menyediakan bahan baku dan alat pengepresan, untuk pembuatannya dibuat oleh perajin lain namun untuk pemasaran sama dengan tempe, oncom bergantung pada pemasar tahu.

g. Tauge. Tauge dihasilkan oleh CV. Lusua Abadi pembuatan produk ini tidak memerlukan karyawan jadi pengolahan tauge diolah oleh pemilik perusahaan sendiri.

2) *Product* Pabrik Tahu Wilda Jaya

Jenis produk yang dihasilkan tahu Wilda Jaya adalah tahu kuning, tahu goreng, hampas tahu, dan tempe.

- a. Tahu Kuning, tahu kuning dengan ukuran 11x11 untuk umum, 8x8 untuk pesanan tahu pedas, dan 12x12 untuk siomay.
- b. Tahu Goreng, tahu goreng menggunakan tahu putih yang digoreng langsung di Pabrik Tahu WJ dengan hasil akhir hamper mirip dengan Tahu Sumedang, ukuran yang digunakan adalah ukuran 11x12 untuk umum yang biasanya langsung dikirim ke kios dan biasanya untuk pembuatan gehu sedangkan ukuran 14x14 untuk pemesan cilok aci tahu.
- c. Hampas Tahu, hampas sama dengan CV. Lusua Abadi, ditujukan untuk peternak kambing, sapi dan kerbau.
- d. Tempe, tempe dihasilkan dari pabrik sendiri tidak bekerja sama dengan pihak lain.

3) *Product* Pabrik Tahu AJ

Jenis produk yang dihasilkan tahu AJ hanya tahu kuning untuk saat ini. Tahu kuning yang dibuat ada 3 ukuran yaitu 10x11 dan 11x12 untuk dipasarkan keliling dan ukuran 10x10 untuk dikirim ke pasar.

b. *Price*

1) Penetapan Harga CV. Lusua Abadi

Harga yang diterapkan pada CV. Lusua Abadi adalah sebagai berikut:

Tabel 4. 13 Harga Produk CV. Lusua Abadi

No	Nama Produk	Satuan Produk	Harga Produk
1	Tahu Kuning	1 papan	Rp. 35.000,-
2	Tahu Putih	1 papan	Rp. 35.000,-
3	Hampas Tahu	1 karung	Rp. 10.000,-
4	Sirih	1 kantong	Rp. 2.000,-
5	Tempe	1 potong	Rp. 5.000,-
6	Oncom	1 sasag	Rp. 8.000,-
7	Tauge	1 kg	Rp. 9.000,-

Sumber: data sekunder, 2021

Data diatas menunjukkan harga yang ditetapkan CV. Lusua Abadi dalam memasarkan produknya.

2) Penetapan Harga Pabrik Tahu Wilda Jaya

Harga yang ditetapkan Wilda Jaya Sebagai berikut:

Tabel 4. 14 Harga Produk Pabrik Tahu Wilda Jaya

No	Nama Produk	Satuan Produk	Harga Produk
1	Tahu Kuning	1 papan	Rp. 34.000,-
2	Tahu Goreng	1 kantong	Rp. 5000,-
3	Tempe	1 potong	Rp. 5000,-
4	Hampas	1 karung	Rp. 15.000,-

Sumber: data sekunder, 2021

- 3) Penetapan Harga Pabrik Tahu AJ
 Harga yang ditetapkan AJ Sebagai berikut:

Tabel 4. 15 Harga Produk Pabrik Tahu AJ

No	Nama Produk	Satuan Produk	Harga Produk
1	Tahu Kuning	1 papan	Rp. 33.000,-
2	Hampas Tahu	1 Karung	Rp. 15.000,-

Sumber: data sekunder, 2021

- 4) Perbandingan Harga Produk Antar Perusahaan

Tabel 4. 16 Perbandingan Harga Antar Perusahaan

No	Nama Perusahaan	Harga Produk		
		Tahu	Tempe	Hampas
1	CV. Lusia Abadi	Rp. 35.000,-	Rp. 5000,-	Rp. 10.000,-
2	Pabrik Tahu Wilda Jaya	Rp. 34.000,-	Rp. 5000,-	Rp. 15.000,-
3	Pabrik Tahu AJ	Rp. 33.000,-	-	Rp. 15.000,-

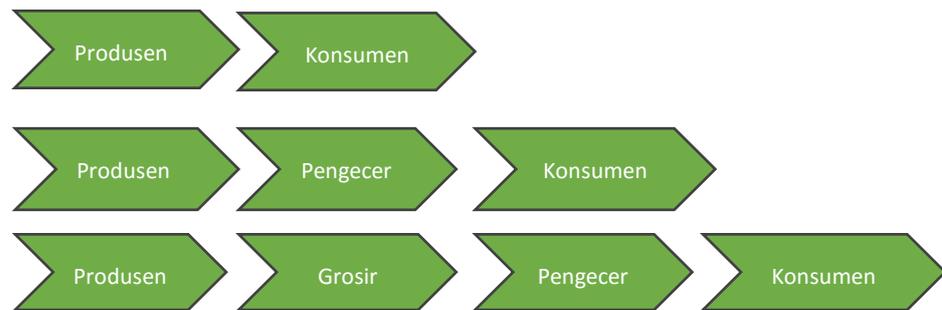
Sumber: data diolah penulis, 2021

Tabel diatas menguraikan bahwa harga yang ditetapkan CV. Lusia Abadi adalah harga tertinggi dibanding dengan kompetitornya. Dan harga Tahu AJ lebih menarik dari pada Wilda Jaya dan Lusia Abadi. Harga dari produk Tahu AJ lebih murah dari Tahu Wilda Jaya, dan Tahu Wilda Jaya lebih murah dari Tahu CV. Lusia Abadi. Perbandingan diantara ketiganya berselisih Rp. 1.000,-/ papan. Dengan harga yang lebih mahal diantara keduanya bisa menjadikan kelemahan bagi CV. Lusia Abadi.

c. *Place*

Tempat di sini berhubungan dengan saluran distribusi pemasaran tahu. Distribusi merupakan kegiatan yang harus dilakukan oleh semua perusahaan dalam menyalurkan, mengirimkan, serta menyampakan barang

yang dipasarkan. Setiap perusahaan membutuhkan perantara dalam memasarkan produknya dengan cara membangun saluran distribusi yang baik. Secara umum saluran distribusi CV. Lusia Abadi menggunakan pola saluran distribusi 0, 1 dan 2 Tingkat. Pabrik Tahu Wilda Jaya menggunakan tingkat 0, 1 dan 2 sama seperti CV. LA sedangkan tahu AJ menggunakan pola saluran tingkat 1 dan 2.



Gambar 4. 3 Saluran Distribusi CV. Lusia Abadi, Pabrik Tahu Wilda Jaya dan Pabrik Tahu AJ

Sumber: Data diolah penulis, (2021)

Dari gambar diatas terlihat pola pendistribusian tahu pada CV. Lusia Abadi yang dimulai menyalurkan tahu menggunakan tingkat 0, yaitu konsumen langsung membeli dari pabrik, mereka datang ke pabrik dan melakukan pembelian. Lalu menggunakan tingkat 1 yaitu dengan menyalurkan produk ke pengecer (pedagang keliling) lalu dari pedagang tersebut disalurkan lagi ke konsumen. Untuk tingkat 2 produk disalurkan ke grosir yang berada di pasar yaitu kios kios yang kemudian dibeli oleh beberapa pengecer untuk dijadikan produk jadi lalu dijual kepada konsumen akhir. Begitupula untuk Pabrik Tahu WJ dan AJ sama menggunakan pola 0, 1 dan 2 tingkat. Namun perbedaannya hanya di jumlah pengecer dan grosirnya saja yang berbeda di antara ketiganya. Jumlah pengecer (pedagang keliling) CV. Lusia Abadi berjumlah 25 orang, grosir (pedagang besar di pasar) 2 kios. Sedangkan untuk Pabrik Tahu WJ jumlah pengecer berjumlah 9 orang dan grosir berjumlah 4 kios. Dan Pabrik Tahu AJ jumlah pengecer sebanyak 8 orang dan grosir 1 kios. Kuantitas produk yang disalurkan pada pengecer dan grosir dari ketiganya berbeda-beda.

d. *Promotion*

Promosi merupakan salah satu kegiatan pemasaran yang digunakan oleh perusahaan untuk mengenalkan dan mempengaruhi konsumen mengenai produk perusahaan dengan mengomunikasikan secara menarik dengan tujuan produk perusahaan dibeli dan dikonsumsi oleh masyarakat. Kegiatan

promosi juga merupakan salah satu faktor penentu program pemasaran dalam memasarkan produknya.

1) Kegiatan Promosi CV. Lusia Abadi

Kegiatan yang dilakukan CV. Lusia Abadi yaitu melalui mulut ke mulut (*Personal Selling*) belum melalui kanal media apapun. Namun CV. Lusia Abadi telah memiliki Logo yang ditempelkan pada setiap tong tahu pengecer, jadi memudahkan konsumen dalam mengingat produk tersebut sehingga melakukan pembelian ulang.

2) Kegiatan Promosi Pabrik Tahu Wilda Jaya

Kegiatan promosi Pabrik Tahu WJ pun masih melalui mulut ke mulut dan belum menggunakan kanal media apapun. Pabrik Tahu WJ belum memiliki logo.

3) Kegiatan Promosi Pabrik Tahu AJ

Sama dengan Pabrik Tahu WJ, Pabrik Tahu AJ belum memiliki logo dan melakukan promosinya melalui mulut ke mulut.

e. Tabel Komparasi 4P

Tabel 4. 17 Komparasi 4P

No	Strategi Pemasaran	CV. Lusia Abadi	Pabrik Tahu Wilda Jaya	Pabrik Tahu AJ
1	<i>Product</i>	Warna: Kuning cerah Rasa: Gurih Ukuran: 11x12, 9x9, 8x8, 14x14.	Warna: Kuning Rasa: Gurih Ukuran: 8x8, 11x11, 12x12, 11x12, 14x14.	Warna: Kuning Rasa: Gurih Ukuran: 10x11, 11x12, 10x10.
2	<i>Price</i>	Rp. 35.000,-	Rp. 34.000,-	Rp. 33.000,-
3	<i>Place/ Distribution</i>	Saluran 0, 1 & 2 tingkat	Saluran 0, 1 & 2 tingkat	Saluran 0, 1 & 2 tingkat
4	<i>Promotion</i>	Mulut ke mulut, Ada logo	Mulut ke mulut, Belum ada logo	Mulut ke mulut, Belum ada logo

Sumber: data diolah penulis, 2021

Tabel diatas dapat disimpulkan bahwa dari segi produk CV. Lusia Abadi lebih dari kedua kompetitornya. Data dilihat dari warna dan rasa juga tekstur yang lebih baik di antara keduanya. Namun dalam harga kedua kompetitor CV. Lusia Abadi lebih murah yaitu selisih Rp. 1.000,-/ papan selisih harga yang sangat kompetitif.

Saluran distribusi dari ketiga perusahaan ini sama. Yaitu dengan menggunakan saluran 0,1 dan 2 tingkat, namun pada jumlah pengecer dan grosirnya juga kuantitas produknya saja yang berbeda. Untuk promosi,

ketiga perusahaan ini masih menggunakan promosi manual yakni dari mulut ke mulut yang artinya promosi yang mereka lakukan belum optimal.

c. Keuangan atau Akuntansi

Keuangan merupakan bagian terpenting dari suatu usaha. Keuangan berkaitan dengan modal usaha. Modal bisa dalam bentuk uang, lahan, bangunan, dan alat pendukung operasional. Berikut adalah modal kerja CV. Lusia Abadi, Pabrik Tahu Wilda Jaya dan Pabrik Tahu AJ

1. Lahan

Untuk lahan CV. Lusia Abadi memiliki luas kurang lebih 500 meter dan lahan merupakan milik pribadi sehingga tidak memerlukan biaya sewa. Sementara Pabrik Tahu Wilda Jaya luas lahan sekitar 100 meter masih berstatus sewa dengan biaya sewa 4 juta per tahun begitupun dengan Pabrik Tahu AJ berada di atas lahan dengan luas 200 meter SHM.

2. Bangunan

Bangunan CV. Lusia Abadi memiliki luas 6x10 meter, terdiri dari 1 ruang produksi dan 1 ruang kantor. Pabrik Tahu Wilda Jaya memiliki luas 7x7 meter 1 ruang produksi, tidak ada ruang kantor, Pabrik Tahu AJ memiliki luas 6x8 dengan 1 ruang produksi juga tidak ada ruang kantor.

3. Alat Operasional

Alat operasional CV. Lusia Abadi terdiri dari 1 buah mobil bak dan 1 buah motor untuk operasional sehari-hari termasuk belanja bahan baku. Pabrik Tahu Wilda Jaya memiliki 1 buah mobil bak. Sedangkan Pabrik Tahu AJ memiliki 1 buah mobil bak.

4. Keuangan

a. Analisis Gross Profit Margin CV. Lusia Abadi tahun 2019

$$\begin{aligned} \text{Gross Profit Margin} &= \text{Total pendapatan penjualan 2019} \\ &= \text{Rp. 1.037.400.000,00} \\ \text{HPP Penjualan} &= \text{Rp. 922.780.000,00} \\ \text{Gross Profit (laba kotor)} &= \text{Pendapatan Penjualan} - \text{HPP} \\ &= \text{Rp.1.037.400.000,00} - \text{Rp.922.780.000,00} \\ &= \text{Rp. 144.620.000,00} \\ \text{Gross Profit Margin} &= \text{Laba Kotor} / \text{Pendapatan} \\ &= \text{Rp. 144.620.000,00} / \text{Rp.1.037.400.000,00} \\ &= 11 \% \end{aligned}$$

Perusahaan yang memiliki margin kotor yang tinggi menunjukkan bahwa perusahaan mampu untuk menjalankan produksi secara efisien karena harga pokok penjualan relatif lebih rendah dibanding dengan penjualannya sehingga seharusnya perusahaan mampu meningkatkan produksinya.

d. Produksi atau Operasi

Produksi berkaitan dengan pengolahan bahan mentah menjadi produk setengah jadi bahkan jadi. Dalam industri tahu produksi berkaitan dengan pengolahan tahu

dari awal hingga akhir. Adapun bahan baku utama yang digunakan adalah kacang kedelai, air, air bibit, kayu bakar, kunyit dan garam.

Bahan baku tiap perusahaan pemasoknya berbeda, CV. Lusia Abadi mendapatkan bahan baku dari Cibadak dan Kota Sukabumi dengan harga bahan baku 8.400 untuk tahun 2020. Karena jarak tempuh jauh maka CV. Lusia Abadi mengeluarkan biaya transportasi sebesar Rp.250.000,00 per 1 kali pembelanjaan. Rp.150.000,00 untuk bahan bakar kendaraan, Rp.80.000,00 untuk sopir dan Rp.20.000,00 untuk jasa tukang. Bahan baku Pabrik Tahu Wilda Jaya dipasok dari Cikiray, Cisaat bahan baku dikirim oleh pemasok ke pabrik dengan biaya transportasi Rp.40.000,00 per ton. Sedangkan untuk Pabrik Tahu AJ, bahan baku dipasok oleh pabrik pusat dan diantar langsung, jadi tidak ada biaya transportasi. Berikut adalah komposisi pengolahan tahu:

Tabel 4. 18 Komposisi Bahan Baku Tahu/ Jerangan

No	Bahan Baku	Takaran
1	Kacang Kedelai	10 kg
2	Air	Secukupnya
3	Air Bibit/Biang	Secukupnya
4	Kayu Bakar	2 kwintal
5	Kunyit	2 kg
6	Garam	1 kg

Sumber: Data diolah penulis, 2021

Tabel 4. 19 Produksi Tahu

No	Perusahaan	2018	2019	2020	Penambahan penjualan (%)
1	CV. Lusia Abadi	31.200	29.640	27.456	-14
2	Pabrik Tahu WJ	15.600	23.400	28.080	20
3	Pabrik Tahu AJ	18.700	20.280	23.400	44

Sumber: Data diolah penulis, 2021

Data di atas terlihat bahwa produksi CV. Lusia Abadi menurun dalam 2 tahun terakhir sedangkan perusahaan kompetitornya terus meningkat dari tahun ke tahun. Proses pembuatan tahu dimulai dari perendaman kacang kedelai selama 7 jam. Setelah itu dilakukan penggilingan menggunakan mesin penggiling. Hasil dari penggilingan lalu dimasukan ke tungku yang didalamnya telah terdapat air mendidih setelah semua hasil penggilingan masuk tahap pemerasan menggunakan alat peras khusus di sinilah tahapan pemerasan dilakukan, hasil perasan yang sudah mengendap di dalam tahang masuk ke tahapan selanjutnya yaitu pencetakan. Dan air sisa dari perasan itu yang disebut air bibit dan di simpan ke dalam tong besar untuk proses produksi esok hari.

Dalam tahap pencetakan, endapan sari yang telah diperas tadi diambil dengan sendok khusus lalu dimasukan ke dalam cetakan dengan material kayu bentuk segi

empat dengan ukuran 50x50 cm yang dilapisi puring terlebih dahulu setelah masuk ke dalam puring lalu ditutup dengan kayu datar agar endapan tadi menggumpal dan sisa airnya keluar dengan adanya tekanan dari kayu datar tadi, berikut prosesnya diulang sampai 5 cetakan tersusun lalu untuk hasil yang lebih sempurna maka ke-lima susunan cetakan tadi diberi beban biasanya dengan ember yang sudah terisi air agar tahunya lebih padat. Proses pencetakan membutuhkan waktu sekitar 30 menit. Setelah selesai maka cetakan tadi dibuka lalu masuk ke tahap berikutnya yakni pewarnaan.

Proses pewarnaan dilakukan dalam tungku terpisah. Setelah air dalam tungku yang sudah dicampuri perasan kunyit dan garam mendidih maka tahu pun siap dituangkan ke dalam tungku. Namun sebelum tahu masuk ke dalam tungku pewarnaan, tahu dipotong sesuai ukuran pesanan, ukuran pesanan beragam dari ukuran 11x12, 9x9, 8x8, dan 14x14. Ukuran 11x12 akan menghasilkan jumlah tahu 144 tahu, ukuran 9x9 menghasilkan 81 tahu, 8x8 menghasilkan 64 tahu dan 14x14 menghasilkan 196 jumlah tahu. Setelah selesai pemotongan barulah tahu masuk ke dalam tungku, namun yang masuk ke dalam tungku pewarnaan hanya ukuran 11x12 dan 9x9 saja karena untuk ukuran 8x8 dan 14x14 itu tahunya berwarna putih saja tidak diberi pewarna. Setelah masuk ke dalam tungku pewarnaan, beberapa saat tahu akan muncul ke permukaan pertanda tahu sudah matang dan warna sudah merata dengan sempurna dan siap diangkat. Tahu diangkat menggunakan alat pengangkatan yang terbuat dari kayu dan dilapisi selang karet agar tekstur tahu tetap terjaga, tahu diangkat ke atas tampir yang terbuat dari anyaman bamboo dengan ukuran sekitar 70x70 cm, setelah selesai tahu ditiriskan ke tempat penyimpanan dengan tujuan mendinginkan suhu tahu sebelum dikemas ke dalam tong atau plastik agar tahu tidak cepat asam dan basi. Setelah tahu dingin, tahu dikemas ke dalam tong pedagang dengan jumlah sesuai pesanan pedagang dalam pengemasan ini diperlukan mengganti airnya terlebih dahulu, setelah air pertama dibuang lalu dituangkan air dan ditambahkan garam dengan merata agar rasa tahu tetap gurih. Setelah semua proses dilakukan, maka tahu siap dipasarkan.

4.2.2.2 Tabel Matriks IFE CV. Lusia Abadi

Tabel 4. 20 Hasil Analisis Matriks IFE CV. Lusia Abadi

Faktor Internal		Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Kekuatan				
1	Kualitas produk baik	0.120	4.0	0.48
2	Mampu membuat variasi produk pendukung	0.114	3.8	0.4332
3	Lahan pabrik milik sendiri	0.102	3.4	0.3468
4	Perusahaan memiliki saluran distribusi yang baik dengan jumlah penyalur lebih banyak dari kompetitor	0.108	3.6	0.3888
5	Lebih besarnya kapasitas produksi	0.096	3.2	0.3072
Kelemahan				
1	Harga lebih mahal dibanding kompetitornya	0.090	3.0	0.27
2	Promosi yang belum optimal	0.078	2.6	0.2028

3	Lokasi pabrik yang jauh dari jalan raya besar serta infrastruktur jalan kurang baik dapat mengakibatkan kualitas produk menurun	0.102	3.4	0.3468
4	Pemasok bahan baku yang jauh dari lokasi produksi sehingga membutuhkan biaya transportasi yang besar	0.114	3.8	0.4332
5	Manajemen keuangan belum teratur dan belum terkomputerisasi	0.072	2.4	0.1728
Total		1.00		3.3816

Sumber: data diolah penulis, 2021

Berdasarkan tabel matriks IFE, skor bobot tertotal dari hasil analisis kekuatan dan kelemahan adalah sebesar 3.3816. Dari total skor tersebut dapat dilihat dari faktor kekuatan nilai yang tertinggi adalah faktor kualitas produk yang baik dengan jumlah skor sebesar 0.48. Sedangkan pada faktor kelemahan nilai yang tertinggi adalah dari faktor pemasok bahan baku yang jauh dari lokasi produksi sehingga membutuhkan biaya transportasi yang besar dengan skor 0.4332. Maka upaya yang dapat dilakukan CV. Lusia Abadi adalah terus menjaga kualitas produk sehingga permintaan lebih banyak dan kapasitas produksi makin banyak sehingga pendapatan jadi meningkat maka pembelanjaan bahan baku pun bisa sekaligus banyak dan tidak perlu mengeluarkan biaya transportasi 1 minggu 2 kali pembelanjaan.

4.2.3 Matriks SWOT

Analisis menggunakan matriks SWOT digunakan oleh manager untuk mengembangkan 4 jenis strategi yaitu strategi SO, SW, ST dan WT. Tujuan penggunaan matriks SWOT adalah untuk mengetahui perencanaan strategi yang akan dihasilkan dari analisis tersebut. Adapun faktor internal pada CV. Lusia Abadi meliputi manajemen, pemasaran, keuangan dan produksi/operasi. Sementara dari faktor eksternal makro adalah sosial, budaya, demografi dan lingkungan, teknologi, ekonomi, politik dan legal. Sedangkan eksternal mikro terdiri ancaman pendatang baru, ancaman produk substitusi, ancaman perusahaan sejenis, kekuatan tawar-menawar pemasok dan kekuatan tawar-menawar pembeli.

Tabel 4. 21 Analisis SWOT CV. Lusia Abadi

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas produk baik 2. Mampu memproduksi produk pendukung yang hampir lengkap 3. Area pabrik milik sendiri 4. Perusahaan memiliki saluran distribusi yang baik dengan jumlah penyalur lebih banyak dari kompetitor 5. Lebih besarnya kapasitas produksi 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Harga lebih mahal dibanding kompetitor 2. Promosi yang belum optimal 3. Lokasi pabrik yang jauh dari jalan raya besar serta infrastruktur jalan kurang baik dapat mengakibatkan kualitas produk menurun. 4. Pemasok bahan baku yang jauh dari lokasi produksi sehingga membutuhkan biaya transportasi yang besar

		5. Manajemen keuangan belum teratur dan belum terkomputerisasi
<p>Peluang (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pola konsumsi tahu sudah menjadi budaya pada masyarakat Indonesia. 2. Meningkatnya konsumsi dan daya beli 3. Membaiknya kondisi perekonomian 4. Tumbuhnya laju pertumbuhan penduduk Kec. Jampang tengah sehingga bertambahnya potensi pasar 5. Variasi produk jadi yang beragam 	<p>S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan penetrasi pasar, meraih lebih banyak grosir di pasar-pasar kecamatan (S1, S2, S3, S4, O1, O2, O4) 	<p>W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat kanal media <i>online</i> sebagai media promosi (W2, O1, O2) 2. Memperbaiki sistem keuangan dan memperbaiki manajemen perencanaan. (W5) 3. Memaksimalkan kapasitas produksi sesuai pesanan konsumen (O4)
<p>Ancaman (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pertumbuhan kompetitor baru 2. Keberadaan produk pengganti tahu 3. Reaksi kompetitor sejenis dalam menghadapi persaingan 4. Hambatan masuk industri tahu kecil 5. Persaingan harga yang ketat 	<p>S-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan kualitas tahu yang sudah sangat baik (S1, S2, S4, T1, T2, T3) 2. Membina hubungan yang baik dengan produsen produk pendukung, penyalur dan konsumen (S2, S4,) 3. Menetapkan harga pasar untuk menghadapi persaingan (T5) 	<p>W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga keharmonisan dengan SDM agar kualitas produk tetap baik sehingga tidak khawatir dengan ancaman pendatang baru. (T1, T3, T4,)

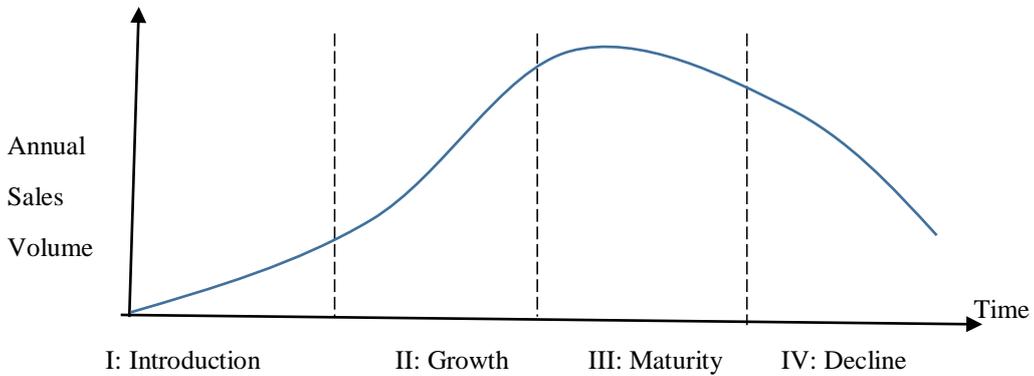
Sumber: data diolah penulis, 2021

Berdasarkan matriks SWOT dapat dipertimbangkan alternatif strategi pada CV. Lusya Abadi sebagai berikut:

1. Strategi SO yaitu strategi yang menjadikan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan
 - a. Melakukan penetrasi pasar, meraih lebih banyak grosir di pasar-pasar kecamatan (S1, S2, S3, S4, O1, O2, O4)
2. Strategi WO yaitu strategi yang bertujuan untuk memperkecil kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang perusahaan
 - a. Membuat kanal media online sebagai media promosi (W2, O1, O2)
 - b. Memperbaiki sistem keuangan dan memperbaiki manajemen perencanaan (W5)
 - c. Memaksimalkan kapasitas produksi sesuai pesanan konsumen (O4)
3. Strategi ST yaitu strategi yang bertujuan untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal perusahaan dan bertahan dengan kekuatan perusahaan
 - a. Mempertahankan kualitas tahu yang sudah sangat baik (S1, S2, S4, T1, T2, T3)
 - b. Membina hubungan yang baik dengan produsen produk pendukung, penyalur dan konsumen (S2, S4)
 - c. Menetapkan harga pasar untuk menghadapi persaingan (T5)

4. Strategi WT yaitu merupakan strategi bertahan dengan mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman
 - a. Menjaga keharmonisan dengan SDM agar kualitas produk tetap baik sehingga tidak khawatir dengan ancaman pendatang baru. (T1, T3, T4)

4.2.4 Product Life Cycle



Gambar 4. 4 Product Life Cycle

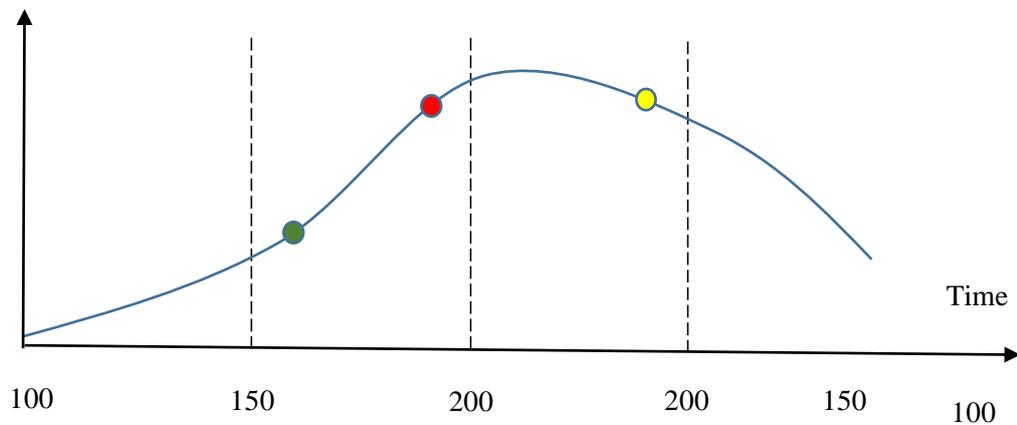
Sumber: Data diolah penulis, 2021

CV. Lusia Abadi, Pabrik Tahu Wilda Jaya dan Pabrik Tahu AJ dalam pengadaan produknya:

Tabel 4. 22 Pengadaan Produk Tiap Pabrik

No	Nama Pabrik	2011	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021
1	CV. LA	Tahu	Tempe		Oncom		Tauge		
2	Pabrik Tahu WJ					Tahu	Tahu Goreng	Tempe	
3	Pabrik Tahu AJ				Tahu				*Oncom

Sumber: Data Sekunder diolah penulis, 2021



Gambar 4. 5 *Product Life Cycle* CV. Lusia Abadi (kuning), Pabrik Tahu WJ (merah) dan Pabrik tahu AJ (hijau)

Sumber: Data diolah penulis, 2021

Diagram *Product Life Cycle* di atas menunjukkan bahwa CV. Lusia Abadi berada pada sumbu *Maturity* yang hampir mendekati ke sumbu *Decline* itu akan sangat berbahaya jika CV. Lusia Abadi tidak dapat bertahan di posisinya saat ini maka ia akan tergantikan oleh *Challengernya*. Pabrik Tahu WJ berada pada sumbu *Growth* menuju *Maturity* begitupula dengan Pabrik Tahu AJ yang berada tidak jauh posisinya dari pabrik Tahu WJ namun baru belum sampa di titik tengah *Growth* hanya saja sudah melewati masa *Introduction* dan masuk ke sumbu *Growth*. Keduanya sedang dalam masa-masa yang menguntungkan bagi perusahaan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

5.1 Simpulan

Hasil analisis yang telah dilakukan pada CV. Lusia Abadi, maka diperoleh beberapa kesimpulan yaitu:

1. Berdasarkan analisis EFE menyimpulkan bahwa secara industri tahu berada di posisi *growth* karena permintaan masyarakat terus bertambah dilihat dari konsumsi masyarakat yang naik setiap tahunnya karena pola mengonsumsi tahu sudah menjadi budaya masyarakat Indonesia pada umumnya juga termasuk pada jenis makanan yang mengandung protein nabati yang sangat dibutuhkan masyarakat sehingga potensi pasar tahu terus tumbuh. Namun dalam daya tariknya, industri tahu justru tidak menarik karena bisa dengan mudah dimasuki oleh pelaku usaha baru di bidang yang sama. Dikarenakan akses terhadap pendirian industri sangatlah mudah, cukup dengan kebutuhan modal, teknologi, akses bahan baku dan distribusi. Dari analisis eksternal diperoleh peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi perusahaan. Peluang terbesar adalah pola mengonsumsi tahu sudah membudaya di masyarakat dengan total skor 0.472. Sedangkan ancaman terbesar adalah pertumbuhan kompetitor baru dengan jumlah skor bobot 0.4256.
2. Berdasarkan analisis IFE menyimpulkan bahwa perusahaan memiliki kekuatan yang harus dimanfaatkan oleh perusahaan yaitu memiliki kualitas produk yang baik dengan jumlah skor bobot 0.48, sedangkan kelemahan terbesarnya dengan skor bobot 0.4332 adalah pemasok bahan baku yang jauh dari lokasi produksi sehingga membutuhkan biaya transportasi yang besar.
3. Berdasarkan analisis SWOT, strategi SO yaitu melakukan penetrasi pasar, meraih lebih banyak grosir di pasar-pasar kecamatan. Strategi WO yaitu dengan membuat kanal media online sebagai media promosi, memperbaiki sistem keuangan dan memperbaiki manajemen perencanaan dan memaksimalkan kapasitas produksi sesuai pesanan konsumen. Strategi ST yaitu mempertahankan kualitas tahu yang sudah sangat baik, membina hubungan yang baik dengan produsen produk pendukung, penyalur dan konsumen dan menetapkan harga pasar untuk menghadapi persaingan dan strategi WT yaitu menjaga keharmonisan dengan SDM agar kualitas produk tetap baik sehingga tidak khawatir dengan ancaman pendatang baru. Dan strategi yang tepat bagi CV. Lusia Abadi adalah strategi S-O yaitu melakukan penetrasi pasar. Berdasarkan diagram Carteus menunjukkan bahwa perusahaan berada pada kuadran *Maturity*, situasi yang mengancam perusahaan bila tidak dapat bertahan.

5.2 Saran

Saran yang dapat penulis sampaikan sehubungan dengan analisis yang dilakukan yaitu:

1. Meningkatnya konsumsi tahu nasional setiap tahunnya dan laju pertumbuhan penduduk Kec. Jampang Tengah naik menjadi peluang besar bagi perusahaan dalam meningkatkan kapasitas produksi serta meraih segmen pasar yang lebih luas. Menghadapi kelemahan perusahaan tentang pemasok bahan baku yang jauh dari lokasi produksi sehingga membutuhkan biaya transportasi yang besar, maka upaya yang dapat dilakukan CV. Lusia Abadi adalah terus menjaga kualitas produk sehingga permintaan lebih banyak dan kapasitas produksi makin banyak sehingga pendapatan jadi meningkat maka pembelanjaan bahan baku pun bisa sekaligus banyak dan tidak perlu mengeluarkan biaya transportasi 1 minggu 2 kali pembelanjaan.
2. Berdasarkan analisis SWOT perusahaan dapat menerapkan strategi yaitu perusahaan harus lebih fokus melakukan penetrasi pasar, meraih lebih banyak grosir di pasar-pasar kecamatan, membuat kanal media online sebagai media promosi, memperbaiki sistem keuangan dan memperbaiki manajemen perencanaan dan memaksimalkan kapasitas produksi sesuai pesanan konsumen, mempertahankan kualitas tahu yang sudah sangat baik, membina hubungan yang baik dengan produsen produk pendukung, penyalur dan konsumen dan menetapkan harga pasar untuk menghadapi persaingan, menjaga keharmonisan dengan SDM agar kualitas produk tetap baik sehingga tidak khawatir dengan ancaman pendatang baru.
3. Berdasarkan *Product Life Cycle* perusahaan harus dapat bertahan dengan tetap mempertahankan kualitas produk yang baik dan harga yang kompetitif.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdullah, T. & Tantri, F. (2015). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Anggraini, N. (2018). *Strategi Pemasaran*. Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Persada Bunda. Volume 1 no 2 Desember 2018. Eco-Buss.
- Anugrah, M A. (2019). *Analisis Strategi Pemasaran Pada Usaha Tahu Susu CHJ Menggunakan Metode SWOT Dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Skripsi Marketing Management Universitas Telkom 2019. (Online)
- Arimbi, M H P. "Siapkan "New Normal", Pemerintah Terus Fokus pada 3 Aspek Kebijakan". Kompas Nasional.
- Badan Pusat Statistik (BPS). Survei Social Ekonomi Nasional, Modul Konsumsi 1999 – 2018. (Online)
- Badan Pusat Statistik (BPS). Direktori Industri Manufaktur Indonesia 2019, Sub Direktorat Statistik Industri Besar dan Sedang. ISSN: 0216-0099. (Online)
- Badan Pusat Statistik (BPS). Kabupaten Sukabumi Dalam Angka 2021. ISSN: 0215-0488. (Online)
- David, F.R. and David, F.R. (2015). *Manajemen Strategik*. Edisi 12 Jilid 15, Salemba Empat.
- Eka Putri, D. (2010). *Strategi Pemasaran Tahu di Kota Surakarta*. Skripsi, UNS-F. Pertanian Prog. Studi Sosial Ekonomi Pertanian-H.0306052-2010. (Online)
- Kathy, 20. *Analisis Strategi Pemasaran pada Perusahaan Tahu Susu Lembang Bandung*. Skripsi, Fakultas Pertanian, Universitas Sebelas Maret Surakarta, 2013. (Online)
- Kotler, P. (2015). *Manajemen Pemasaran*. Indeks, Jakarta.
- and Amstrong, G. (2014). *Principles Of Marketing*, 15th Edition, Pearson Education Limited.
- and Keller, K L. (2016). *Marketing Management*, 15th Edition. Pearson Education, Inc.
- (2018). *Manajemen Pemasaran*, Edisi ke 12 Jilid 1. Jakarta: Erlangga.
- Maharani, D., et al. (2019). *Analisis Usaha Dan Strategi Pengembangan Industri Rumah Tangga Tempe Kedelai Di Kabupaten Karanganyar*. SEPA: Vol. 15 No.2 Februari 2019: 136 – 146. ISSN: 1829-9946. Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian, Universitas Sebelas Maret Surakarta. (Online)
- Mubaranto, Hendra., et al. (2016). *Strategi Pengembangan Industri Kecil Tahu Di Kabupaten Tegal*. Jurnal Manajemen Pembangunan Daerah, Volume 8 Nomor 1, Juni 2016. Badan Penyuluhan dan Pengembangan SDM Pertanian. Jakarta. Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor. (Online)

- Marsin, I. and Lusyana, R. (2019). *Strategi SWOT Pada Pemasaran Tahu Alami Lubuk Buaya Kota Padang*. Jurnal Manajemen dan bisnis Indonesia, Volume 5, Nomor 1, tahun 2019, Hal. 135 – 144, e- ISSN: 2460-9471. Universitas Muhammadiyah Sumatera Barat (Online)
- Mboi, N. (2014) *Peraturan Menteri Kesehatan RI No 41 tahun 2014 Tentang Pedoman Gizi Seimbang*. Kementerian Kesehatan Republik Indonesia.
- Oktaviani, T K. (2018). *Analisis Strategi Pemasaran Usaha Kecil Pengrajin Tempe (Studi Kasus: Kecamatan Galang Kabupaten Deli Serdang)*. Skripsi Fakultas Pertanian Program Studi Agribisnis Universitas Medan Area Medan 2018. (Online)
- Priansa, D J. (2017). *Perilaku Konsumen dalam Bisnis Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.
- Rambe, I. (2018). *Analisis Strategi Pengembangan Usaha Pembuatan Tahu pada Pengrajin Tahu Bandung Kecamatan Padang Hulu Tebing Tinggi*. Skripsi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Islam, Universitas Islam Negeri Sumatera Utara, 2018. (Online)
- Rohani, S. (2018). *Analisis Potensi UMKM Tahu Dan Tempe Terhadap Peningkatan Pendapatan Keluarga (Studi Pada Umkm Bapak Marzuki Di Desa Pekalongan)*. Thesis (Undergraduate) Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Islam Universitas Islam Negeri (UIN) Raden Intan Lampung 1440/2018. (Online)
- Septiyono, (2018). *Analisis Strategi Pemasaran Usaha Jamur Tiram pada UD Karya Megah Bogor*. Skripsi, Bogor. Institut Pertanian Bogor.
- Siregar, Gustina., et al. (2014). *Strategi Pengembangan Usaha Tahu Rumah Tangga*. Agrium ISSN 0852-1077 (Print) ISSN 2442-7306 (Online) Oktober 2014. Volume 19 (1)
- Sunyoto, D. (2015). *Perilaku Konsumen & Pemasaran*. Yogyakarta: Penerbit PT Buku Seru.
- Basu Swastha Dharmmesta dan T. Hani Handoko. (2016). *Manajemen Pemasaran Analisis Perilaku Konsumen, Edisi 1*. Yogyakarta: BPFE
- Tjiptono, F. (2015). *Strategi Pemasaran*, Edisi ke-4. Yogyakarta: Penerbit ANDI.
- Tjiptono, F. (2016). *Pemasaran, Esensi & Aplikasi*. Edisi ke-1. Yogyakarta : Penerbit ANDI
- Wahyuningsih, S. (2019). “*Perkembangan Konsumsi Tahu dalam Rumah Tangga Di Indonesia, 2002-2018 serta Prediksi Tahun 2019 – 2021*” dalam Buletin Konsumsi Pangan Vol 10 No 1 2019 (hlm. 37-39). Jakarta: Portal Epublikasi Pertanian Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian Sekretariat Jenderal, Kementerian Pertanian tahun 2019. (Online)
- Wihartika, D. (2016). *Hubungan Kualitas Produk, Harga, Distribusi dan Strategi Promosi terhadap Keputusan Membeli Koran Jualbeli*. JIMFE (Jurnal Ilmiah Manajemen Fakultas Ekonomi). Volume 2 No. 2 Tahun 2016. Hal 51-57. E-ISSN 2502-5678. Bogor. Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan. (Online)

DAFTAR RIWAYAT HIDUP

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Lusi Fitriani
Alamat : Kp. Cibeletong Rt. 18 Rw. 03 Desa. Nangerang, Kec. Jampang Tengah, Kab. Sukabumi Kode Pos 43171
Tempat dan tanggal lahir : Sukabumi, 10 Juli 1996
Umur : 24 tahun
Agama : Islam
Pendidikan
• SD : SDN Tipar
• SMP : MTs Darul Fikri
• SMA : MAS As-Salam
• Perguruan Tinggi : Universitas Pakuan

Bogor, Juni 2021

Peneliti

(Lusi Fitriani)

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Lusi Fitriani (L/P*)

Nomor Mahasiswa : 021116319

Program Studi : Manajemen

Menyatakan benar saya telah menghubungi pihak Instansi/ perusahaan yang akan saya jadikan lokasi penelitian, dan dari pihak perusahaan telah menyatakan kesanggupan untuk menerima dilakukannya riset/ observasi tersebut.

Adapun dari pihak perusahaan yang menerima:

Nama : Hehen (L/P*)

Jabatan : Pemilik (*Owner*)

Nama Perusahaan : Pabrik Tahu Wilda Jaya

Alamat Perusahaan : Kp. Kutamaneuh, RT 23 RW 11 Desa. Cikujang,
Kec. Gunungguruh, Kab. Sukabumi

Judul Penelitian : Analisis Strategi Pemasaran Usaha Pembuatan Tahu
pada Perajin Tahu Bandung di Kec. Jampang Tengah
Sukabumi. (Studi kasus pada CV. Lusia Abadi)

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Bogor,

Yang menyatakan

(Lusi Fitriani)

*) Coret yang tidak perlu

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Lusi Fitriani (L/P*)

Nomor Mahasiswa : 021116319

Program Studi : Manajemen

Menyatakan benar saya telah menghubungi pihak Instansi/ perusahaan yang akan saya jadikan lokasi penelitian, dan dari pihak perusahaan telah menyatakan kesanggupan untuk menerima dilakukannya riset/ observasi tersebut.

Adapun dari pihak perusahaan yang menerima:

Nama : Karman (L/P*)

Jabatan : Pengelola

Nama Perusahaan : Pabrik Tahu AJ (Cabang)

Alamat Perusahaan : Kp. Cibanung, RT 02 RW 01 Desa. Tegallega,
Kec. Jampang Tengah, Kab. Sukabumi

Judul Penelitian : Analisis Strategi Pemasaran Usaha Pembuatan
Tahu pada Perajin Tahu Bandung di Kec. Jampang
Tengah Sukabumi. (Studi kasus pada CV. Lusia Abadi)

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Bogor,

Yang menyatakan

(Lusi Fitriani)

*) Coret yang tidak perlu

SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Lusi Fitriani (L/P*)

Nomor Mahasiswa : 021116319

Program Studi : Manajemen

Menyatakan benar saya telah menghubungi pihak Instansi/ perusahaan yang akan saya jadikan lokasi penelitian, dan dari pihak perusahaan telah menyatakan kesanggupan untuk menerima dilakukannya riset/ observasi tersebut.

Adapun dari pihak perusahaan yang menerima:

Nama : Otam Subarman (L/P*)

Jabatan : Pemilik (*Owner*)

Nama Perusahaan : Pabrik Tahu CV. Lusia Abadi

Alamat Perusahaan : Kp. Cibeletong, RT 18 RW 03 Desa. Nangerang,
Kec. Jampang Tengah, Kab. Sukabumi

Judul Penelitian : Analisis Strategi Pemasaran Usaha Pembuatan
Tahu pada Perajin Tahu Bandung di Kec. Jampang
Tengah Sukabumi. (Studi kasus pada CV. Lusia Abadi)

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.

Bogor,

Yang menyatakan

(Lusi Fitriani)

*) Coret yang tidak perlu

LAMPIRAN

Lampiran 1 Daftar Pertanyaan Wawancara

4. Bagaimana sejarah berdirinya pabrik tahu ini?
5. Bagaimana perkembangan pabrik tahu dari awal pendiriannya sampai saat ini?
6. Bagaimana struktur organisasinya dan apa tugasnya?
7. Apa visi, misi dan tujuan didirikannya pabrik tahu ini?
8. Apakah pabrik memiliki perencanaan (baik jangka panjang atau pendek)?
9. Berapa jumlah karyawannya? Berapa jumlah pedagangnya?
10. Bagaimana cara perusahaan dalam memberi motivasi terhadap karyawannya selain Tunjangan Hari Raya?
11. Bagaimana proses perekrutan karyawannya? Perekrutan berkaitan dengan wawancara-pelatihan-pengevaluasian-pemecatan.
12. Mengenai segmentasi pasar, pasar yang menjadi segmen terbagi ke dalam berapa wilayah?
13. Apakah tahu dari pabrik ini ditujukan untuk umum?
14. Konsumen pabrik ini lebih memperhatikan produk, pelayanan atau harga?
15. Apakah pabrik hanya fokus ke produk tunggal saja, yaitu tahu?
16. Produk apa saja yang dijual pabrik ini? Berapa ukuran tahu yang dijual, 12x12, 11x11, 8x8? Apakah sudah ada logo?
17. Berapa harga yang diterapkan pada tiap produk?
18. Harga bahan baku berapa? Dari mana pemasoknya dan berapa biaya transportasinya?
19. Saluran distribusi tingkat apa yang dipakai pabrik ini, tingkat 0, 1, 2, atau 3?
20. Promosi apa yang dilakukan pabrik dalam menarik pelanggannya?
21. Pabrik berada di lahan berapa luas? Milik sendiri atau sewa? Jika sewa, berapa biaya sewa pertahunnya? Luas bangunannya berapa? Apakah memiliki kantor?
22. Berapa alat operasional yang dimiliki pabrik? kendaraan yang digunakan dalam operasional.
23. Jika ada variasi produk lain, tahun ke berapa produk itu dibuat?

Lampiran 2 Keterangan Bobot Nilai

Keterangan:

1. Peringkat : 0.00-0.99 (Sangat Tidak Mungkin)
1.00-1.99 (Tidak Mungkin Terjadi)
2.00-2.99 (Mungkin Terjadi)
3.00-4.00 (Pasti Terjadi)

2. Bobot : 0.00-0.25 (Sangat Kecil Kemungkinan)
0.26-0.50 (Kecil Kemungkinan)
0.51-0.75 (Besar Kemungkinan)
0.76-1.00 (Sangat Besar Kemungkinan)

3. Pengaruh : 1 (Tidak Berpengaruh)
Peluang dan Ancaman 2 (Kurang berpengaruh)
Kekuatan dan Kelemahan 3 (Berpengaruh)
4 (Sangat Berpengaruh)

4. Responden : 1 (Pemilik/*Owner*)
2 (Divisi Produksi dan Operasi)
3 (Divisi Pemasaran)

Lampiran 3 Penilaian EFE (Peluang dan Ancaman)

a. Tabel Peluang dan Ancaman

No	Peluang	Responden					Jumlah Peluang
		1	2	3	4	5	
1	Pola konsumsi tahu sudah menjadi budaya pada masyarakat Indonesia	4	4	4	4	4	20
2	Meningkatnya konsumsi tahu dan daya beli masyarakat	4	4	4	3	4	19
3	Membaiknya kondisi perekonomian	4	4	3	3	3	17
4	Tumbuhnya laju pertumbuhan penduduk Kec. Jampang tengah sehingga bertambahnya potensi pasar	4	4	3	3	4	18
5	Variasi produk jadi beragam	4	3	3	3	4	17

No	Ancaman	Responden					Jumlah Ancaman
		1	2	3	4	5	
1	Pertumbuhan kompetitor baru	4	4	3	4	4	19
2	Keberadaan produk pengganti yang tinggi	3	3	3	4	4	17
3	Reaksi kompetitor sejenis dalam menghadapi persaingan	3	3	2	3	4	15
4	Hambatan masuk ke industri tahu kecil	4	3	2	3	2	14
5	Persaingan harga yang ketat	3	3	2	2	3	13

b. Matrik Penilaian Peluang dan Ancaman

Keterangan	Peluang					Ancaman				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Rata-rata	4.0	3.8	3.4	3.6	3.4	3.8	3.4	3.0	2.8	2.6
Total	33.8									
Bobot	0.118	0.112	0.100	0.106	0.100	0.112	0.100	0.088	0.082	0.076

c. Perhitungan

1. Rata-rata Peluang yaitu:

- a. $20/5 = 4.0$
- b. $19/5 = 3.8$
- c. $17/5 = 3.4$
- d. $18/5 = 3.6$

2. Rata-rata Ancaman yaitu:

- a. $19/5 = 3.8$
- b. $17/5 = 3.4$
- c. $15/5 = 3.0$
- d. $14/5 = 2.8$

e. $17/5 = 3.4$

e. $13/5 = 2.6$

d. Total = $4.0+3.8+3.4+3.6+3.4+3.8+3.4+3.0+2.8+2.6 = 33.8$

e. Bobot Peluang yaitu:

a. $4.0/33.8 = 0.118$

b. $3.8/33.8 = 0.112$

c. $3.4/33.8 = 0.100$

d. $3.6/33.8 = 0.106$

e. $3.4/33.8 = 0.100$

Bobot Ancaman yaitu:

a. $3.8/33.8 = 0.112$

b. $3.4/33.8 = 0.100$

c. $3.0/33.8 = 0.088$

d. $2.8/33.8 = 0.082$

e. $2.6/33.8 = 0.076$

Lampiran 4 Penilaian IFE (Kekuatan dan Kelemahan)

a. Tabel Kekuatan dan Kelemahan

No	Kekuatan	Responden					Jumlah Kekuatan
		1	2	3	4	5	
1	Kualitas produk baik	4	4	4	4	4	20
2	Mampu membuat variasi produk pendukung	4	4	3	4	4	19
3	Lahan pabrik milik sendiri	4	4	3	3	3	17
4	Perusahaan memiliki saluran distribusi yang baik dengan jumlah penyalur lebih banyak dari kompetitor	4	3	3	4	4	18
5	Lebih besarnya kapasitas produksi	3	3	3	3	4	16

No	Kelemahan	Responden					Jumlah Kelemahan
		1	2	3	4	5	
1	Harga lebih mahal dibanding kompetitornya	3	3	3	3	3	15
2	Promosi yang belum optimal	3	3	3	2	2	13
3	Lokasi pabrik yang jauh dari jalan raya besar serta infrastruktur jalan kurang baik mengakibatkan kualitas produk menurun	3	3	3	4	4	17
4	Pemasok bahan baku yang jauh dari lokasi produksi sehingga membutuhkan biaya transportasi yang besar	4	4	4	3	4	19
5	Manajemen keuangan belum teratur dan belum terkomputerisasi	3	3	2	2	2	12

b. Matrik Penilaian Peluang dan Ancaman

Keterangan	Kekuatan					Kelemahan				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
Rata-rata	4.0	3.8	3.4	3.6	3.2	3.0	2.6	3.4	3.8	2.4
Total	33,2									
Bobot	0.120	0.114	0.102	0.108	0.096	0.090	0.078	0.102	0.114	0.072

c. Perhitungan

1. Rata-rata Kekuatan yaitu:

- a. $20/5 = 4.0$
- b. $19/5 = 3.8$
- c. $17/5 = 3.4$
- d. $18/5 = 3.6$
- e. $16/5 = 3.2$

2. Rata-rata Kelemahan yaitu:

- a. $15/5 = 3.0$
- b. $13/5 = 2.6$
- c. $17/5 = 3.4$
- d. $19/5 = 3.8$
- e. $12/5 = 2.4$

d. Total = $4.0+3.8+3.4+3.6+3.2+3.0+2.6+3.4+3.8+2.4 = 33.2$

e. Bobot Kekuatan yaitu:

- a. $4.0/33.2 = 0.120$
- b. $3.8/33.2 = 0.114$
- c. $3.4/33.2 = 0.102$
- d. $3.6/33.2 = 0.108$
- e. $3.2/33.2 = 0.096$

Bobot Kelemahan yaitu:

- a. $3.0/33.2 = 0.090$
- b. $2.6/33.2 = 0.078$
- c. $3.4/33.2 = 0.102$
- d. $3.8/33.2 = 0.114$
- e. $2.4/33.2 = 0.072$

Lampiran 5 Dokumentasi Penelitian

1. CV. Lusia Abadi



Gambar 1. Wawancara Owner CV. Lusia Abadi

Sumber: Dokumen Pribadi Peneliti



Gambar 2. Perendaman Kacang & Penggilingan Kacang

Sumber: Dokumen Pribadi Peneliti



Gambar 3. Pemasakan & Pencetakan

Sumber: Dokumen Pribadi Peneliti



Gambar 4. Pewarnaan & Pengemasan
Sumber: Dokumen Pribadi Peneliti



Gambar 5. Pemasaran oleh pedagang
Sumber: Dokumen Pribadi Peneliti





Gambar 6. Produk CV. Lusia Abadi (Tahu Kuning, Tahu Putih, Tempe, Tauge, Hampas Tahu, Oncom dan Sirih)
Sumber: Dokumen Pribadi Peneliti



Gambar 7. Alat Transportasi CV. Lusia Abadi
Sumber: Dokumen Pribadi Peneliti

2. Pabrik Tahu Wilda Jaya



Gambar 8. Wawancara Owner Pabrik Tahu Wilda Jaya
Sumber: Dokumen Pribadi Peneliti



Gambar 9. Proses Pemerasan, Pencetakan, Pewarnaan dan Pengemasan
Sumber: Dokumen Pribadi Peneliti



Gambar 10. Penggorengan Tahu Goreng
Sumber: Dokumen Pribadi Peneliti



Gambar 11. Produk Pabrik Tahu Wilda Jaya (Tahu Kuning dan Tahu Goreng)
 Tempe belum produksi jadi tidak ada dokumentasi.
Sumber: Dokumen Pribadi Peneliti



Gambar 12. Alat Transportasi Pabrik Tahu Wilda Jaya
Sumber: Dokumen Pribadi Peneliti

3. Pabrik Tahu AJ



Gambar 13. Wawancara Pengelola Pabrik Tahu AJ Cabang
Sumber: Dokumen Pribadi Peneliti



Gambar 14. Keadaan Pabrik Tahu AJ di siang hari tidak ada kegiatan pembuatan tahu, karena pembuatan tahu dimulai pada malam hari.

Sumber: Dokumen Pribadi Peneliti



Gambar 15. Alat Transportasi Pabrik Tahu AJ
Sumber: Dokumen Pribadi Peneliti