



ANALISIS STRATEGI PEMASARAN *FROZEN FOOD*
(Studi Kasus pada CV.Sakana)

SKRIPSI

Dibuat Oleh :

Siti Nurjanah
021116398

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR

JANUARI 2021

ABSTRAK

SITI NURJANA. NPM 021116398. Analisis Strategi Pemasaran *Frozen Food* (Studi Kasus CV.Sakana). Skripsi Prodi Manajemen Konsentrasi Manajemen Pemasaran. Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan. Dibawah Bimbingan SRI HARTINI dan ARIE WIBOWO IRAWAN Tahun 2020.

Zaman yang semakin berkembang banyaknya perempuan memiliki kesibukan diluar dan berubahnya pola hidup yang dimana manusia membutuhkan makanan beku yang menjadi kebutuhan, sangat membantu bagi masyarakat untuk mempermudah. Maka CV.Sakana ini mengeluarkan produk makanan beku berupa nugget, sosis, ikan, daging sapi, daging ayam dan lain-lain. Tujuan penelitian untuk memperoleh data dan informasi dari CV.Sakana tentang hal-hal yang berhubungan dengan strategi pemasaran untuk meningkatkan daya saing khususnya pada *Frozen Food* yang penjualan dan pendapatannya mengalami penurunan dalam 1 tahun terakhir dan pengaplikasian strategi yang tepat untuk memecahkan masalah yang ada pada CV.Sakana.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian deskriptif eksploratif dengan jenis data kualitatif berupa studi kasus mengenai analisis strategi pemasaran pada CV.Sakana. Adapun metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi langsung, dan pengumpulan data sekunder dan primer.

Hasil analisis strategi pemasaran CV.Sakana berdasarkan hasil analisis EFE diperoleh faktor peluang dengan nilai tertinggi adalah bertambahnya potensi pasar sebesar 0,6222. Sedangkan pada faktor ancaman yang paling tinggi adalah pertumbuhan perang harga 0,6984. Berdasarkan matriks IFE diperoleh faktor kekuatan tertinggi adalah mempunyai produk yang ditawarkan beragam dengan nilai sebesar 0,7718 sedangkan dari skor pada faktor kelemahan tertinggi adalah manajemen perusahaan masih sederhana dengan nilai sebesar 0,1712. Berdasarkan matriks IE, CV. Sakana berada pada kuadran II yaitu adalah *growth and build*. Berdasarkan matriks SWOT, CV.Sakana dapat strategi yaitu dengan melakukan penetrasi pasar, melakukan inovasi produk, memulai penjualan secara online serta memperbaiki kualitas kinerja karyawannya dan meningkatkan kualitas serta kuantitas produksinya. Berdasarkan Matriks SWOT, strategi SO yaitu bertujuan untuk mempermudah konsumen membeli produk dan menjamin kualitas terhadap produk yang ditawarkan mendapatkan lebih banyak konsumen, strategi WO yaitu bertujuan untuk mengoptimalkan pemasaran produk dan mengefektikan dana dan sarana produksi, memperkecil kelemahan- kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal dan meningkatkan inovasi dalam penampilan produk. Startegi ST yaitu dengan membuat produk berkualitas dan harga yang ekonomis agar dapat bersaing dengan produk substitusi serta dapat bersaing dengan kompotitor. Strategi WT yaitu melakukan mengefektifkan kegiatan produksi, dan memperbaiki kualitas dan keterbatasan SDM agat agar tidak khwatir dengan ancaman pendatang baru. Berdasarkan Matriks SPACE posisi CV.Sakana berada pada posisi II CV.Sakana berada pada posisi kompetitif.

Kata Kunci : *Strategi Pemasaran, EFE & IFE, IE, SWOT, SPACE*

LAMPIRAN KEPUTUSAN REKTOR UNIVERSITAS PAKUAN

Nomor : /KEP/REK/I/2021

**Tentang : PERNYATAAN MENGENAI SKRIPSI DAN SUMBER
INFORMASI SERTA PELIMPAHAN KEKAYAAN
INTELEKTUAL DI UNIVERSITAS PAKUAN**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama : Siti Nurjanah

NPM : 021116398

Judul Skripsi/Tesis Desertasi : Analisis Strategi Pemasaran *Frozen Food* (Studi kasus CV.Sakana)

Dengan ini saya menyatakan bahwa 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 tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam daftar pustaka di bagian akhir Skripsi ini.

Dengan ini saya melimpahkan hak cipta dari karya tulis saya kepada Universitas Pakuan.

Bogor, 27 Januari 2021

Siti Nurjanah
021116398

© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, tahun 2020

Hak Cipta dilindungi Undang-undang

Dilarang mengutip 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 Universitas Pakuan.

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

LEMBAR PERSETUJUAN
UJIAN SIDANG SKRIPSI DAN KOMPREHENSIF

Kami selaku Ketua Komisi dan Anggota Koimisi melakukan bimbingan skripsi mulai tanggal / / dan berakhir tanggal: / /

Dengan ini menyatakan bahwa,

Nama : Siti Nurjanah
Npm : 021116398
Program Studi : Manajemen
Mata Kuliah : Manajemen Pemasaran
Ketua Komisi : Hj. Dra. Sri Hartini, M.M
Anggota Komisi : Arie Wibowo Irawan, S.P M.M
Judul Skripsi : Analisis Strategi Pemasaran Frozen Food (Studi Kasus CV.Sakana)

Menyetujui bahwa nama tersebut di atas dapat disertakan mengikuti ujian sidang skripsi dan komprehensif yang dilaksanakan oleh pimpinan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan

Ketua Komisi Pembimbing



(Hj. Dra. Sri Hartini, M.M.)

Anggota Komisi Pembimbing



(Arie Wibowo Irawan, S.P M.M.)

Mengetahui,

Ketua Program Studi

(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM, CA)

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN *FROZEN FOOD*
(Studi Kasus Pada CV.Sakana)

Skripsi

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

Mengetahui,



Dekan Fakultas Ekonomi,

(Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA.)

Ketua Program Studi,

(Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM., CA)

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN *FROZEN FOOD*
(STUDI KASUS PADA CV.SAKANA)

SKRIPSI

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus

Pada Hari: Rabu/27/Januari

Siti Nurjanah

021116398

Menyetujui,
Ketua Sidang,



17/02/2021

(Oktori Kiswati Zaini, SE, MM)

Ketua Komisi Pembimbing



(Hj. Dra. Sri Hartini, M.M.)

Anggota Komisi Pembimbing



(Arie Wibowo Irawan, S.P M.M.)

KATA PENGANTAR

Segala puji bagi Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat, hidayah serta karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi. Tanpa pertolongannya mungkin penulis belum sanggup menyelesaikannya dengan baik. Salawat dan salam terlimpah curahkan kepada baginda kita tercinta yakni Nabi Muhammad SAW.

Skripsi ini ditulis sebagai salah satu syarat guna memperoleh gelar sarjana Manajemen di Universitas Pakuan yang berjudul **“ANALISIS STRATEGI PEMASARAN FROZEN FOOD PADA CV.SAKANA.**

Penyelesaian skripsi ini tidak lepas dari bantuan, bimbingan, doa, dukungan serta semangat dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Kedua orang tua tercinta, yaitu kedua orang yang senantiasa selalu memberikan doa, kasih sayang dan dukungannya baik moral maupun materil tiada henti-hentinya.
2. Bapak Dr. Hendro Sasongko, AK.,MM.,CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
3. Prof. Dr. Yohanes Indrayono, Ak., MM, CA Ketua Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
4. Ibu Yudhia Mulya, SE.,MM. selaku Sekretaris Prodi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan.
5. Ibu Hj. Sri Hartini, Dra.,MM. selaku Ketua Komisi Pembimbing yang telah memberikan nasihat, petunjuk dan arahan pada penyusunan proposal penelitian ini.
6. Bapak Arie Wibowo Irawan, S.P.,M.M. Selaku Anggota Komisi Pembimbing yang telah memberikan nasihat, petunjuk dan arahan pada penyusunan proposal penelitian ini.
7. Seluruh Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan beserta Staff TU dan perpustakaan FE-Unpak yang telah memberikan ilmu serta membantu penulis dalam kelancaran penyusunan seminar proposal ini.
8. Ibu Safira Pemilik CV. Sakana yang selalu bersedia menerima saya meneliti perusahaannya.
9. Kepada Teman-teman Misteri Deblo Kost dan Minmin Squad yang selalu memberikan support dan semangat di setiap perjalanan pembuatan skripsi saya.
10. Robbi Juliana partner hidup saya yang selalu memberikan semangat dan motivasi serta masukan yang baik hingga dapat menyelesaikan skripsi ini.
11. Teman-teman kelas K Manajemen angkatan 2016 dan teman-teman konsentrasi MP. Terima kasih atas dukungannya dalam proses penyusunan skripsi ini.
12. Sahabat-sahabat yang telah membantu, Dwi Retno, Salmah Fahirah, Sri Wulan, Reni Tri Aprilia, Dian Agustin. Terima kasih atas dukungan, masukan, dan hiburan yang selalu diberikan kepada saya.

Terlepas dari itu semua, penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam skripsi ini masih banyak kekurangan baik dari segi susunan kalimat maupun tata bahasa. Oleh karena itu, penulis menerima segala kritikan maupun saran yang membangun agar penulis dapat memperbaiki skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat diterima dengan baik dan dapat bermanfaat, serta menjadi inspirasi bagi para pembaca.

Bogor, Desember 2020

Penulis

DAFTAR ISI

JUDUL	i
ABSTRAK	ii
HAK CIPTA	iii
LEMBAR PENGESAHAN	iv
LEMBAR PERSETUJUAN	v
LEMBAR PERSYARATAN	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI	ix
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah	2
1.2.1. Identifikasi Masalah	3
1.2.2. Perumusan Masalah	4
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian	4
1.3.1. Maksud Penelitian	4
1.3.2. Tujuan Penelitian	4
1.4. Kegunaan Penelitian	5
1.4.1. Kegunaan Praktis	5
1.4.2. Kegunaan Akademis	5
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. UMKM	6
2.1.1. Pengertian UMKM	6
2.1.2. Kriteria dan Ciri-Ciri UMKM	6
2.2. Pemasaran	7
2.2.1. Pengertian Pemasaran	7
2.2.2. Bauran Pemasaran	8
2.2.3. Konsep Pemasaran	8
2.3. Strategi	9
2.3.1. Pengertian Strategi	10
2.4. Strategi Pemasaran	10
2.4.1. Pengertian Strategi	11
2.4.2. Jenis Strategi Pemasaran	11
2.5. Analisis Strategi Pemasaran	12
2.5.1. Analisis Lingkungan Eksternal	13
2.5.2. Analisis Lingkungan Makro	13
2.5.3. Analisis Lingkungan Industri	13
2.5.4. Analisis Lingkungan Internal	14
2.5.5. <i>Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)</i>	18

2.5.6.	<i>Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)</i>	19
2.5.7.	Matriks IE	20
2.5.8.	Analisis SWOT	21
	2.5.8.1 Pengertian Analisis SWOT	21
	2.5.8.2 Manfaat Analisis SWOT	23
2.5.9.	Matrisk SPACE	23
2.6.	Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Pemikiran	24
	2.6.1. Penelitian Sebelumnya	24
	2.6.2. Kerangka Pemikiran	27
BAB III METODE PENELITIAN		
3.1.	Jenis Penelitian	29
3.2.	Objek Penelitian, Unit Analisis, dan Lokasi Penelitian	29
	3.2.1. Objek Penelitian	29
	3.2.2. Unit Analisis	29
	3.2.3. Lokasi Penelitian	29
3.3.	Jenis Data dan Sumber Data Penelitian	29
3.4.	Operasionalisasi Variabel	30
3.5.	Metode Penarikan Sampel	31
3.6.	Metode Pengumpulan Data	32
3.7.	Metode Pengelolaan dan Analisis Data	32
BAB IV HASIL PENELITIAN		
4.1.	Gambaran umum UMKM	36
	4.1.1. Sejarah dan Perkembangan CV.Sakana	36
	4.1.2. Kegiatan Usaha	36
	4.1.3. Struktur Organisasi	37
	4.1.4. Visi dan Misi CV.Sakana	38
4.2.	Pembahasan	38
	4.2.1. Analisis Kondisi Lingkungan Eksternal pada CV.Sakana	38
	4.2.1.1. Analisis Lingkungan Makro	38
	4.2.1.2. Analisis Lingkungan Industri CV.Sakana	42
	4.2.1.3. Hasil Analisis menggunakan Matriks EFE	44
	4.2.2. Analisis Lingkungan Internal pada CV.Sakana	44
	4.2.2.1. Analisis Lingkungan menggunakan Matriks IFE	46
4.2.3.	Penerapan Strategi Pemasaran untuk CV.Sakana	47
	4.2.3.1. Matriks IE	47
	4.2.3.2. Matriks SWOT	47
	4.2.3.3 Matriks SPACE	51
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN		
5.1.	Kesimpulan	54
5.2.	Saran	55
DAFTAR PUSTAKA		56
LAMPIRAN		58

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	: Data Penduduk Kota Karawang	1
Tabel 1.2	: Data Penjualan <i>Frozen Food</i> pada CV.Sakana 2018-2020	2
Tabel 1.3	: Data Pelanggan <i>Frozen Food</i> CV.Sakana 2018-2020	3
Tabel 1.4	: <i>Strategi Pemasaran yang telah dilakukan CV.Sakana</i>	4
Tabel 2.1	: Matriks <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Thearts</i> (SWOT)	22
Tabel 2.2	: Penelitian Sebelumnya	24
Tabel 3.1	: Operasional Variabel	30
Tabel 3.2	: Penyusunan Matriks EFE	33
Tabel 3.3	: Penyusunan Matriks IFE	36
Tabel 4.1	: Penduduk Kota Karawang	39
Tabel 4.2	: Pesaing CV.Sakana	43
Tabel 4.3	: Penyusunan EFE	44
Tabel 4.4	: Penyusunan IFE	46
Tabel 4.5	: Matriks SWOT pada CV.Sakana	50
Tabel 4.6	: Perhitungan Peluang dengan Matriks SPACE	51
Tabel 4.7	: Perhitungan Ancaman dengan Matriks SPACE	51
Tabel 4.8	: Perhitungan Kekuatan dengan Matriks SPACE	52
Tabel 4.9	: Perhitungan Kelemahan dengan Matriks SPACE	52

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 : Bauran Pemasaran	8
Gambar 2.2 : Model Lima Kekuatan Porter	16
Gambar 2.3 : Ranantai Nilai	17
Gambar 2.4 : Penyusunan Matriks IE	20
Gambar 2.5 : Matriks Space	23
Gambar 2.6 : Konstelasi Penelitian	28
Gambar 3.1 : Matriks IE	34
Gambar 4.1 : Pengguna Internet	39
Gambar 4.2 : Matriks IE CV.Sakana	47
Gambar 4.3 : Matriks SPACE CV.Sakana	52

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 : Daftar Riwayat Hidup	59
Lampiran 2 : Tabel Penilaian SWOT	60
Lampiran 3 : Daftar Pertanyaan Wawancara	63

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pembatasan aktivitas di luar rumah membuat semua masyarakat enggan untuk berlama-lama berada di tempat umum mulai dari anak-anak, remaja, sampai lanjut usia. Seiring kesibukan masyarakat dan terjadinya Pandemi COVID-19 membuat masyarakat Indonesia menyukai sesuatu yang bersifat instan, mudah dalam hal penyajian dan menerapkan gaya hidup baru dengan memilih bersantap di dalam rumah masing-masing dengan makanan cepat saji. perubahan tersebut membuat pelaku usaha melihat peluang sebagai bisnis yang menjanjikan.

Pada saat ini makanan beku (*frozen food*) sangat populer dikalangan masyarakat dan juga makanan beku (*frozen food*) memiliki berbagai campuran bahan baku seperti daging sapi dan daging ayam yang dapat dijumpai di pasaran dalam bentuk nugget atau sosis. Makanan beku (*frozen food*) adalah makanan yang diolah lalu dikemas ke dalam kemasan dengan keadaan setengah matang dan apabila dikonsumsi harus melalui proses pengolahan kembali yaitu dengan cara memanaskan dipengorengan. (Bisnisukm, 2014).

Makanan beku (*frozen food*) yaitu makanan olahan daging yang setengah matang, namun sebelum dikonsumsi harus melalui proses pengolahan terlebih dahulu. Menurut Gumilar (2018) dalam wawancara mengatakan “*Frozen food* merupakan suatu proses penyimpanan sebelum pengolahan”. Daya tarik dari makanan ini adalah kualitas dan rasanya yang sama seperti saat makan di restoran, namun bisa disimpan dalam waktu yang cukup lama di kulkas dan cocok sekali untuk konsumen yang sudah berkeluarga.

Kota Karawang salah satu kota yang berada di wilayah propinsi Jawa Barat yang di mana karawang saat ini ini menjadi kota industri terbesar di Indonesia. Sesuai dengan julukannya sebagai kota industri Karawang, kota ini hadir dengan perusahaan-perusahaan yang berdiri di atas lahan penduduk dengan mayoritas pengguna bahasa sunda. Berikut jumlah penduduk kota karawang pada tahun 2016 sampai dengan 2019.

Tabel 1.1 Penduduk Kota Karawang tahun 2016-2019

Tahun	Jumlah Penduduk
2016	2.295.778
2017	2.316.489
2018	2.336.009
2019	2.353.915

Sumber : <https://www.bps.go.id> (data diolah), 2019.

Berdasarkan Tabel 1.1 jumlah penduduk Kota Karawang dari tahun 2016 sampai tahun 2019 selalu mengalami pertumbuhan. Pada tahun 2016 jumlah penduduk sebanyak 2.295.778 jiwa, pada 2017 mengalami pertumbuhan penduduk sebanyak 2.316.489 jiwa, tahun 2018 juga mengalami penambahan penduduk sebanyak 2.336.009 terus meningkat pada tahun 2019 sebanyak 2.353.915 jiwa.

Perusahaan CV.Sakana penelitian ini di ambil dari Karawang Jawa Barat yaitu CV. Sakana ini distributor di Karawang yang memiliki 20 produk serta 25 reseller. CV.Sakana memiliki Target pada setiap tahunnya. Tahun 2018 target CV.Sakana Rp.8.000.000.000 pada tahun 2019 target 10.000.000.000 dan di tahun 2020 targetnya Rp. 15.000.000.000

Tabel 1.2 Data Penjualan *Frozen Food* pada CV. Sakana 2018 – 2020

BULAN	TRANSAKSI PENJUALAN (RP)		
	2018	2019	2020
TARGET	8.000.000.000	13.000.000.000	15.000.000.000
Januari	306.797.230	855.950.600	376.409.000
February	363.277.400	739.135.500	378.891.100
Maret	484.289.043	724.282.500	683.200.002
April	393.608.000	763.079.530	136.909.800
Mei	539.300.500	1.036.551.010	137.290.900
Juni	426.976.800	705.784.300	99.041.698
Juli	845.804.114	1.052.365.040	442.150.000
Agustus	653.335.920	483.297.860	478.529.710
September	609.933.100	510.287.000	310.211.550
Oktober	659.655.288	549.796.203	490.550.190
November	750.266.110	448.573.000	634.827.390
Desember	788.772.495.	634.523.029	719.429.990
Jumlah	6.822.016.000	8.503.625.572	4.887.441.242

Sumber : Data Sekunder, CV.Sakana, 2020

Berdasarkan Tabel 1.2 di atas terlihat kondisi penjualan mengalami peningkatan pada tahun 2018 dan 2019. Sedangkan pada tahun 2020 penjualan CV.Sakana mengalami penurunan karena adanya Pandemi Covid 19.

Tabel 1.3 Data Pelanggan *Frozen Food* CV. Sakana 2020

No	Data Pelanggan			
	Nama pelanggan	2018	2019	2020
1	Dist Ratna – Adiarsa	2.223.172.000	3.067.895.000.	772.820.500
2	Dist Sodikin –Palumbon	883.473.500	989.351.000.	670.050.800.
3	Dist Ratih -Green Garden	805.917.000	951.913.000.	520.750.100.
4	Dist Dewi griya kosambi	567.690.000	809.662.000.	412.535.512.
5	Dist Endang - CKM Klari	412.629.000.	730.213.000.	346.142.551.
6	Epan jufery Indramayu	338.082.540.	-	-
7	Dist Iwan bili - kalang sari	332.128.500.	500.609.000.	372.630.599.
8	Dist Anggit – Pedes	246.111.000.	163.503.810.	168.170.500.
9	Penjualan langsung	190.554.500.	178.602.500.	74.150.000
10	Wida-jomin	152.723.500	474.966.000.	245.000.000.
11	Rahayu bojong	-	144.329.500.	182.000.000.
12	Dody Dwennias	-	94.622.000.	86.062.030.
13	KPK CATERING	150.155.000.	85.984.700.	273.580.500.
14	Dewi BIP Dawuan barat	141.334.500.	39.548.500.	97.000.000.
15	SCB Karawang	100.517.500.	46.105.000.	105.220.100.
16	Wiko-karangpawitan	94.120.500.	-	-
17	Tomiko Mart Galuh	60.257.000.	62.577.500.	137.100.000
18	Lisa	30.150.000.	-	-
19	Yogi Loji	-	40.888.500.	92.001.800
20	Latip	-	39.931.000.	54.056.000
21	Ai sub Bekasi	29.612.500.	15.343.500.	90.170.500
22	Stevan KCP	-	36.595.000.	58.350.000.
23	Cecep	26.120.500.	-	-
24	Pak Suarno	21.107.500.	-	70.590.000
25	LCR karawang	16.159500.	30.986.000.	59.059.750
Jumlah		6.822.016.040.	8.503.626.510.	4.887.441.242.

Sumber : Data Sekunder, CV. Sakana, 2020

Berdasarkan Tabel 1.3 di atas beberapa pelanggan yang bisa dijadikan kelompok adalah distributor, catring, penjualan toko dan konsumen akhir. Terlihat kondisi pelanggan yang sering berkunjung setiap tahun pada CV. Sakana ini dari tahun 2018-2020 adalah kelompok distributor.

Tabel 1.4 Data Pelanggan tidak melakukan pembelian ulang CV. Sakana 2020

DATA PELANGGAN TIDAK MELAKUKAN PEMBELIAN ULANG (RP)					
No	Nama pelanggan	Golongan pelanggan	2018	2019	2020
1	Epan jufry	KA	338.082.540	-	-
2	Rahayu	KA	-	144.329.500	182.000.000
3	Dody Dwennias	KA	-	94.622.000	86.062.030
4	Wiko	CT	94.120.500	-	-
5	Lisa	CT	30.150.000	-	-
6	Yogi	KA	-	40.888.500	92.001.800
7	Latip	KA	-	39.931.000.	54.056.000
8	Stevan	CT	-	36.595.000	58.350.000
9	Cecep	KA	26.120.500	-	-
10	Suarno	KA	21.107.500	-	70.590.000

Sumber : Data Sekunder, CV. Sakana, 2020

Berdasarkan Tabel 1.4 di atas beberapa pelanggan tidak melakukan pembelian ulang dari 25 pelanggan disini ada yang yang tidak termasuk melakukan pembelian ulang. Dimana ada pelanggan yang melakukan pembelian di tahun 2018 melakukan pembelian sedangkan di tahun 2019-2020 tidak melakukan pembelian ulang. Adapun di tahun 2018 tidak ada pembelian sedangkan ditahun 2019-2020 melakukan pembelian.

Adapun strategi pemasaran yang telah dilakukan oleh CV. Sakana ini pada tahun 2015-2018 adalah sebagai berikut :

Tabel 1.4 Strategi Pemasaran yang telah dilakukan CV. Sakana

<i>Market Penetration</i>	Yaitu mempenetrasi penjualan pada satu wilayah, dengan cara: <i>Free Delivery Order</i>	2018 – 2020
<i>Market Development</i>	Melakukan sistem <i>Franchise</i> atau mitra usaha.	2018 - hingga saat ini

Sumber : Data Primer, 2020.

Permasalahan yang terjadi apakah strategi pemasaran tersebut tersalurkan dengan efektif kepada konsumen, karena menurut informasi data

penjualan selalu mengalami fluktuasi yaitu kenaikan serta penurunan penjualan setiap tahunnya bahkan mengalami penurunan penjualan yang signifikan di awal tahun 2018-2020. Dan CV.Sakana ini memiliki 25 pelanggan dan ada beberapa pelanggan tidak melakukan pembelian sehingga bisa menjadi permasalahan. Oleh sebab itu dari latar belakang penelitian ini penulis tertarik mengambil judul “*Analisis Strategi Pemasaran Frozen Food Pada CV. Sakana*”.

1.2 Rumusan masalah dan Identifikasi masalah

1.2.1 Identifikasi masalah

Fenomena dan kondisi yang ada pada CV.SAKANA. Berdasarkan latar belakang di atas, penulis mengidentifikasi masalah yang akan dijadikan bahan penelitian sebagai berikut :

1. Tidak tercapainya target pada tahun 2018-2020.
2. Beberapa konsumen tidak melakukan pembelian ulang

1.2.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah penelitian di atas, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut :

1. Bagaimanakah faktor-faktor Eksternal (Peluang dan Ancaman) pada CV.Sakana?
2. Bagaimanakah faktor-faktor Internal (Kelemahan dan Kekuatan) pada CV.Sakana?
3. Strategi apakah yang mampu dihasilkan atau diciptakan guna menunjang upaya peningkatan penjualan untuk CV. Sakana?

1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

1.3.1 Maksud Penelitian

Penelitian ini dilakukan untuk memperoleh data dan informasi yang berkaitan dengan strategi pemasaran pada CV. Sakana, sebagai bahan dalam penyusunan skripsi. Adapun penelitian ini juga dimaksudkan sebagai upaya menerapkan dan mengembangkan ilmu yang telah dimiliki penulis agar dapat memperoleh solusi terbaik untuk memecahkan masalah.

1.3.2 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian ini sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui faktor-faktor Eksternal pada CV. Sakana
2. Untuk mengetahui faktor-faktor Internal pada CV. Sakana
3. Untuk mengetahui strategi pemasaran yang mampu dihasilkan untuk peningkatan penjualan CV. Sakana.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Praktis

Hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang positif serta bahan evaluasi bagi CV. Sakana dalam melaksanakan kegiatan usahanya

dan sebagai bahan literatur bagi peneliti lain yang ingin membahas permasalahan yang sejenis.

1.4.2 Kegunaan Akademis

a) Bagi Penulis

Sebagai pengalaman bagi penulis dalam merealisasikan pengetahuan yang diperoleh di bangku kuliah dan menerapkannya di lapangan dan dengan melakukan penelitian ini diharapkan dapat berguna untuk penulis sehingga dapat menambah wawasan, pengetahuan dan pemahaman mengenai strategi pemasaran.

b) Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini diharapkan menjadi informasi penting bagi owner yang bersangkutan untuk meningkatkan kualitas produk dan menetapkan harga sebagai bahan pertimbangan dalam mendukung upaya perbaikan usaha yang dijalankan perusahaan serta sebagai alat untuk membantu dalam pengambilan keputusan.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 UMKM

2.1.1 Pengertian UMKM

Definisi terdapat beberapa mengenai usaha mikro, kecil, dan menengah. Berikut definisi mengenai UMKM menurut beberapa instansi: Definisi UMKM menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Bab 1 Pasal 1: Usaha mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria usaha mikro

Usaha kecil adalah usaha produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh perseorangan atau badan usaha bukan merupakan anak cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau besar yang memenuhi kriteria usaha kecil. Usaha menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha kecil atau Usaha besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan

Definisi UMKM menurut Kementerian Koperasi dan UMKM dalam Afar (2014) Usaha Kecil (UK), termasuk usaha Mikro (UMI) adalah entitas usaha yang mempunyai kekayaan bersih paling banyak Rp. 200.000.000, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha dan memiliki penjualan tahunan paling banyak Rp. 1.000.000.000. Sementara itu, Usaha Menengah (UM) merupakan entitas usaha milik warga negara Indonesia yang memiliki kekayaan bersih lebih besar dari Rp. 200.000.000 s.d. Rp. 10.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan.

2.1.2 Kriteria dan Ciri-Ciri UMKM

UMKM diperlukan kriteria dan ciri-ciri tertentu dalam menggolongkan UMKM. Menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 Pasal 6 mengenai UMKM, UMKM digolongkan berdasarkan kriteria sebagai berikut: Kriteria usaha mikro Menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 Pasal 6 mengenai UMKM Bab IV Pasal 6. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 50.000.000 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 300.000.000 (tiga ratus juta rupiah).

Kriteria usaha kecil Menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 Pasal 6 mengenai UMKM Bab IV Pasal 6 memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000 (lima puluh juta rupiah) dan paling banyak Rp.

300.000.000 (tiga ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp.300.000.000 (tiga ratus juta rupiah) dan paling paling pajak Rp. 2.500.000.000 (dua miliar lima ratus juta rupiah). Kriteria usaha menengah Menurut Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 Pasal 6 mengenai UMKM Bab IV Pasal 6.

Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 500.000.000 (lima ratus juta rupiah) dan paling banyak Rp. 10.000.000.000 (sepuluh miliar rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 2.500.000.000 (dua miliar lima ratus juta rupiah) dan paling paling pajak Rp. 50.000.000.000 (lima puluh miliar rupiah).

2.2 Pemasaran

2.2.1 Pengertian Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu fungsi dari kegiatan pokok perusahaan, di samping fungsi yang lain selain seperti keuangan, produksi, dan personalia. Kegiatan pemasaran sebagaimana telah diketahui bersama adalah suatu usaha yang dilakukan oleh perusahaan agar barang atau jasa yang diproduksi atau dihasilkan dapat sampai ke tangan konsumen sebagai pihak yang membutuhkan. Kegiatan pemasaran juga bertujuan memperoleh laba yang maksimal untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan.

Menurut Suparyanto & Rosad (2015) manajemen pemasaran adalah proses menganalisis, merencanakan, mengatur, dan mengelola program-program yang mencakup pengkonsepan, penetapan harga, promosi dan distribusi dari produk, jasa dan gagasan yang dirancang untuk menciptakan dan memelihara pertukaran yang menguntungkan dengan pasar sasaran untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Kotler & Armstrong (2015) menyatakan “*The process by which companies create value for customers and build strong costumers and build strong customer relationship in order to capture value from customers in return.*” Definisi tersebut disimpulkan, pemasaran adalah proses dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan, dengan tujuan menangkap nilai dari pelanggan sebagai imbalanya.

Menurut Mullins & Walker (2015) menyatakan bahwa “*Marketing is a social process involving the activities necessary to enable individuals and organizations to obtain what they need and want though exchanghe with others and to develop ongoing exchange relationships.*” Definisi tersebut disimpulkan bahwa pemasaran adalah suatu proses sosial yang bisa melibatkan kegiatan diperlukan mengaktifkan individual dan organisasi

untuk mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui bertukar dengan lain dan mengembangkan hubungan bertukar berkelanjutan.

Definisi-definisi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa pemasaran adalah proses menciptakan, mengomunikasikan, dan menyerahkan nilai yang bertujuan untuk memahami kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa, sehingga tercipta hubungan pelanggan yang menghasilkan penjualan untuk memaksimalkan keuntungan perusahaan.

2.2.2 Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran merupakan bagian dari konsep pemasaran yang mempunyai peranan yang cukup penting dalam mempengaruhi konsumen untuk membeli produk atau jasa yang ditawarkan. Kotler dan Armstrong (2016) mendefinisikan baura pemasaran sebagai berikut, *Marketing mix is the set of tactical marketing tools that the firm blends to produce the response it wants in the target market*. Definisi tersebut menyatakan bahwa. Bauran pemasaran adalah *Consumer Characteristic* (Karakteristik Konsumen) Budaya, sosial, pribadi 18 seperangkat alat pemasaran taktis diperusahaan memadukan dua menghasilkan respon yang diinginkan dalam pasar sasaran.

Menurut Kotler dan Keller (2016) empat variabel dalam kegiatan bauran pemasaran memiliki komponen sebagai berikut :



Gambar 2.1 Bauran Pemasaran

Sumber : Data Sekunder, 2017

Menurut Malau (2017), Bauran pemasaran adalah integrasi perencanaan kegiatan pemasaran melalui empat komponen, yaitu produk, harga, promosi dan penyalur yang digabungkan bersama-sama.

1. Produk adalah barang nyata atau tidak nyata yang dapat dijual kepada orang lain. Aspek produk yang diciptakan itu dapat dispesifikasi dengan benda atau jasa

2. Harga Ini mengacu pada jumlah uang yang harus dibayar oleh pembeli agar mendapat produk yang kita jual. Hal ini merupakan proses menetapkan nilai produk dalam bentuk harga moneter.
3. Promosi adalah aspek informasi produk kepada konsumen. Ini termasuk periklanan, promosi penjualan, publisitas, hubungan masyarakat, sponsorship, yang mengacu pada berbagai metode untuk mempromosikan produk, merek, atau perusahaan.
4. Penyalur atau distribusi mengacu pada penyaluran produk agar sampai ke pelanggan. Misalnya, orang yang menjual langsung kepada pembeli atau ritel. Penyalur ini kadang-kadang disebut juga tempat jualan, mengacu pada saluran dimana suatu produk atau jasa dapat diperoleh oleh konsumen

2.2.3 Konsep Pemasaran

Definisi konsep pemasaran menurut Assauri (2015) adalah orientasi manajemen yang menekankan bahwa kunci pencapaian tujuan organisasi terdiri dari kemampuan perusahaan menentukan kebutuhan dan kegiatan pasar yang dituju dan kemampuan perusahaan tersebut memenuhinya dengan kepuasan yang diinginkan secara lebih efektif dan efisien dari persaingan.

Pengusaha yang sudah mulai mengenal bahwa pemasaran merupakan faktor penting untuk mencapai sukses bagi perusahaannya, akan mengetahui acara dan falsafah yang terlibat didalamnya yaitu konsep pemasaran. Konsep pemasaran bertujuan untuk memberikan kepuasan terhadap kebutuhan dan keinginan konsumen dengan mendapatkan sejumlah laba, maka seluruh kegiatan dalam perusahaan yang menganut konsep pemasaran harus diarahkan untuk memenuhi tujuan tersebut.

Menurut Sudaryono, (2016), terdapat empat konsep inti dalam pemasaran yaitu:

1) Kebutuhan, Keinginan, dan Permintaan

Inti pemasaran yaitu dimulai dengan kebutuhan dan keinginan manusia. Salah satu kebutuhan manusia antara lain seperti, makan, pakaian, tempat tinggal dan lain-lain. Seperti yang kita ketahui, kebutuhan dan keinginan memiliki arti yang berbeda. Kebutuhan merupakan sesuatu yang dibutuhkan untuk bertahan hidup, sedangkan keinginan merupakan hasrat atau pemuas dari sesuatu yang kita inginkan.

2) Produk, Nilai, Biaya, dan Kepuasan

Apabila kita hendak memenuhi kebutuhan dan keinginan pasti berhubungan dengan produk ataupun jasa. Produk adalah sesuatu barang yang ditawarkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan manusia. Manusia mempunyai suatu produk bukan dilihat dari fisiknya tetapi dilihat dari segi fungsinya.

3) Pertukaran, Transaksi, dan Hubungan

Kebutuhan dan keinginan manusia awalnya melalui pertukaran sesama manusia. Pada zaman dahulu apabila manusia membutuhkan barang maka mereka akan saling bertukar barang (Barter) sesuai dengan barang yang mereka butuhkan. Adanya pertukaran ini, adanya transaksi dengan sesama manusia, hal ini transaksi belum menggunakan uang karena pada zaman dahulu belum ditemukannya uang. Hal itulah, maka manusia pada zaman dahulu sangat berhubungan baik.

4) Pasar, Pemasaran, dan Pemasar

Pasar merupakan salah satu tempat bertemunya antara pembeli dan penjual. Pasar kita dapat menemukan arah yang kita butuhkan dan inginkan dan mampu untuk melakukan pertukaran untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan. Jadi besarnya pasar tergantung pada jumlah orang yang memiliki kebutuhan punya sumber daya yang diminati orang lain, dan memenuhi kebutuhan mereka.

Definisi di atas dapat disimpulkan dalam penerapan bauran pemasaran untuk meningkatkan volume penjualan dapat ditemukan beberapa faktor yang membantu, meningkatkan volume penjualan, yaitu aspek produk (produk yang berkualitas tinggi), aspek tempat (tempat produksi yang mempunyai dua lokasi mempermudah akses bahan pokok ke rumah produksi) sedangkan untuk aspek harga dan promosi, masih harus ada perbaikan dan peningkatan secara berkala.

2.3 Strategi

2.3.1 Pengertian Strategi

Strategi merupakan hal penting bagi kelangsungan hidup dari suatu perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan perusahaan yang efektif dan efisien, perusahaan harus bisa menghadapi setiap masalah-masalah atau hambatan yang datang dari dalam perusahaan maupun dari luar perusahaan.

Menurut David (2017) Manajemen Strategi dapat didefinisikan sebagai “seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya.”

Adapun menurut Kotler (2015) “Perencanaan Strategi yang berorientasi pasar adalah proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga agar tujuan, keahlian, dan sumber daya organisasi sesuai dengan peluang pasar yang terus berubah dengan tujuan membentuk menyempurnakan usaha dan produk perusahaan sehingga memenuhi target laba dan pertumbuhan.”

Menurut Hitt (2016), strategi merupakan sebuah rangkaian yang terpadu dan terkoordinasi dari komitmen dan tindakan yang dirancang untuk mengeksplotasi kompetensi utama dan meraih keunggulan kompetitif.

Definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa strategi adalah hal-hal yang perusahaan ingin lakukan untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Serta menjadi alat untuk mencapai tujuan atau keunggulan bersaing dengan melihat faktor eksternal dan internal perusahaan. Perusahaan melakukan tindakan yang dapat menjadikan keuntungan baik untuk perusahaan maupun pihak lain yang berada di bawah naungan perusahaan.

2.4 Strategi Pemasaran

2.4.1 Pengertian Strategi Pemasaran

Setiap perusahaan mempunyai tujuan untuk dapat tetap hidup dan berkembang. Tujuan tersebut hanya dapat dicapai melalui usaha mempertahankan dan meningkatkan tingkat keuntungan atau laba perusahaan dengan cara mempertahankan dan meningkatkan penjualannya. Tujuan ini dapat dicapai apabila bagian pemasaran perusahaan melakukan strategi yang baik untuk dapat menggunakan kesempatan atau peluang yang ada dalam pemasaran.

Pengertian Strategi Pemasaran menurut Assauri (2015) yaitu : Strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran perusahaan dari waktu ke waktu, pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya, terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu berubah.

Strategi pemasaran adalah serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran perusahaan dari waktu ke waktu pada masing-masing tingkatan dan acuan serta alokasinya, terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu berubah.

Menurut Cravens dan Piercy yang dikutip oleh Priansa (2017) menyatakan bahwa, strategi pemasaran merupakan proses *market-driven* dari pengembangan strategi yang mempertimbangkan perubahan lingkungan dan kebutuhan untuk menawarkan *superior customer value*. 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.

Menurut Aaker yang dikutip oleh Alma (2016) mendefinisikan bahwa: “*Strategic market management is proactive and future oriented. Rather than simply accepting the environment as given, with the strategic*

role confined to adaptation and reaction, strategy may be proactive, affecting environmental change. This governmental policies, customers needs, and technological developments can be influenced and perhaps even controlled with creative, active strategies.”

Manajemen pemasaran berperan untuk beradaptasi dengan kebutuhan pelanggan, sehingga manajemen pemasaran harus memiliki strategi yang proaktif untuk mengikuti perubahan lingkungan karena perkembangan teknologi juga mempengaruhi dan harus melakukan strategi yang aktif dan kreatif.

Menurut Cravens dan Piercy yang dikutip oleh Priansa (2017) menyatakan bahwa, strategi pemasaran merupakan proses *market-driven* dari pengembangan strategi yang mempertimbangkan perubahan lingkungan dan kebutuhan untuk menawarkan *superior customer value*. 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.

Berdasarkan pendapat di atas, dapat disimpulkan maka strategi pemasaran pada hakekatnya merupakan rencana yang menyeluruh dan terpadu tentang pemasaran, yang memuat secara rinci tentang rangkaian kegiatan yang harus dijalankan perusahaan untuk tujuan pemasaran. Strategi pemasaran suatu perusahaan harus didasarkan atas analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Analisis internal perusahaan merupakan analisis keunggulan dan kelemahan perusahaan, sedangkan analisis eksternal merupakan analisis atas berbagai faktor luar yang mempengaruhi perusahaan. Analisis-analisis tersebut akan memungkinkan manajemen perusahaan dapat mengambil keputusan dalam kegiatan pemasaran yang strategis.

2.4.2 Jenis Strategi Pemasaran

Jenis Strategi Pemasaran Assauri dalam Irma (2016) bahwa strategi pemasaran secara umum dapat dibedakan menjadi tiga jenis strategi pemasaran yang dapat ditempuh perusahaan yaitu :

1. Strategi pemasaran yang tidak membedakan pasar (*Undifferentiated Marketing*) strategi ini, memperhatikan konsumen secara umum. Oleh karena itu perusahaan hanya menghasilkan dan memasarkan satu macam produk saja dan menarik semua pembeli dan calon pembeli dengan satu rencana pemasaran Strategi ini bertujuan untuk melakukan penjualan secara massal, sehingga menurunkan biaya pemasaran. Perusahaan yang menggunakan strategi ini, tidak menghiraukan adanya kelompok pembeli yang berbeda beda. Pasar dianggap sebagai satu keseluruhan dengan satu kesamaan kebutuhannya. Keuntungan strategi ini adalah kemampuan

perusahaan untuk menekan biaya sehingga dapat lebih ekonomis. Kelemahannya adalah apabila banyak perusahaan lain juga menjalankan strategi pemasaran yang sama, maka akan terjadi persaingan yang tajam untuk menguasai pasar tersebut (*hyper competition*), dan mengabaikan segmen pasar yang kecil lainnya. Akibatnya, strategi ini dapat menyebabkan kurang menguntungkannya usaha-usaha pemasaran perusahaan, karena banyak dan makin tajamnya persaingan.

2. Strategi Pemasaran yang membeda-bedakan pasar (*Differentiated Marketing*) strategi ini perusahaan hanya melayani kebutuhan beberapa kelompok tertentu dengan jenis produk tertentu pula. Jadi perusahaan atau produsen menghasilkan dan memasarkan produknya yang berbeda-beda untuk tiap segmen pasar dengan perkataan lain, dengan program pemasaran yang tersendiri diharapkan dapat mencapai tingkat penjualan yang tinggi dalam masing masing pasar tersebut. 18 Perusahaan yang menggunakan strategi ini bertujuan untuk mempertebal kepercayaan kelompok konsumen tertentu terhadap produk yang dihasilkan dan dipasarkan, sehingga pembeliannya akan dilakukan berulang kali. Demikian diharapkan penjualan perusahaan akan lebih tinggi dan kedudukan produk perusahaan akan lebih kuat atau mantap di segmen pasar.
3. Strategi yang terkonsentrasi (*Consentrated Marketing*) strategi ini perusahaan mengkhususkan pemasaran produknya dalam beberapa segmen pasar. Pertimbangan keterbatasan sumber daya perusahaan. Hal ini perusahaan produsen memilih segmen pasar tertentu dan menawarkan produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan kelompok konsumen yang ada pada segmen pasar itu, yang tentunya lebih spesifik, strategi perusahaan ini mengutamakan seluruh usaha pada satu atau beberapa segmen pasar tertentu saja.

2.5 Analisis Strategi Pemasaran

2.5.1 Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan merupakan segala sesuatu yang ada pada perusahaan baik diluar maupun 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 (2015), komponen-komponen yang akan digunakan dalam analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal yaitu:

2.5.2 Analisis Lingkungan Makro

Analisis terhadap lingkungan umum perusahaan (*general environment*) digunakan untuk mengidentifikasi sejumlah ancaman dan peluang yang di akibatkan 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 (*Technological*)

Teknologi merupakan faktor pemicu perubahan (*change drive*) yang dapat berpotensi membawa perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif. Adanya teknologi diharapkan perusahaan akan semakin maju dan terus berkembang serta memiliki daya saing yang tinggi.

3. Ekonomi (*Economics*)

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

4. Lingkungan (*Environmental*)

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

4. Politik (*Political*)

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

5. Legal

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

2.5.3 Analisis Lingkungan Industri

Analisis pada lingkungan industri perlu diketahui oleh perusahaan, analisis ini berguna untuk mengetahui lingkungan pesaing perusahaan dalam melakukan strategi pemasarannya. David (2016) dalam buku manajemen strategik mengatakan bahwa model lima kekuatan Porter (*Porter's five-forces Model*) dalam analisis bersaing adalah pendekatan kompetitif yang secara luas digunakan untuk mengembangkan strategi dalam banyak industri. Menurut Porter intensitas persaingan didalam industri dapat dilihat sebagai gabungan dari lima kekuatan

1. Ancaman Masuknya Pendetang Baru

Perusahaan baru dapat dengan mudah masuk dalam industri tertentu, intensitas persaingan di antara perusahaan meningkat. Pendetang baru pada suatu industri membawa kapasitas baru, keinginan untuk merebut bagian pasar, serta seringkali juga sumber daya yang besar. Akibatnya harga dapat menjadi turun atau biaya membengkak sehingga mengurangi kemampuan untuk memperoleh laba. Tindakan akuisisi

kedalam suatu industri dengan tujuan membangun posisi pasar barangkali harus dipandang sebagai pendatang baru meskipun tidak menciptakan suatu lingkungan yang benar-benar baru. Ancaman masuknya pendatang baru kedalam industri tergantung dari rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh si pendatang baru. Jika rintangan besar atau pendatang baru memperkirakan bahwa perlawanan dari pelaku lama akan keras, maka ancaman akan cenderung rendah.

2. Ancaman Dari Produk Substitusi

Banyak industri, perusahaan berada dalam kompetisi yang ketat dengan para produsen produk substitusi di industri lainnya. Keberadaan produk substitusi meletakkan harga tinggi yang dapat dibebankan sebelum pelanggan menggantinya dengan produk substitusi. Semua perusahaan dalam suatu industri bersaing, dalam arti luas, dengan industri-industri yang menghasilkan produk pengganti. Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga dasar yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik harga alternatif yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri.

3. Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Ketika pelanggan terkonsentrasi dalam jumlah besar atau membeli dalam volume yang besar, kekuatan daya tawar mereka merepresentasikan kekuatan besar yang mempengaruhi intensitas bersaing dalam industri. Perusahaan pesaing mungkin menawarkan garansi yang diperpanjang atau layanan khusus untuk memperoleh kesetiaan pelanggan. Pembeli bersaing dengan cara memaksa harga turun, tawar – menawar untuk mutu yang lebih tinggi dan pelayanan yang lebih baik, serta berperan sebagai pesaing satu sama lain, semuanya dengan mengorbankan kemampuan untuk meraih laba dari industri. Kekuatan dari tiap kelompok pembeli dalam industri tergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasarnya dan pada kepentingan relatif pembeliannya dari industri yang bersangkutan dibandingkan dengan keseluruhan bisnis pembeli tersebut.

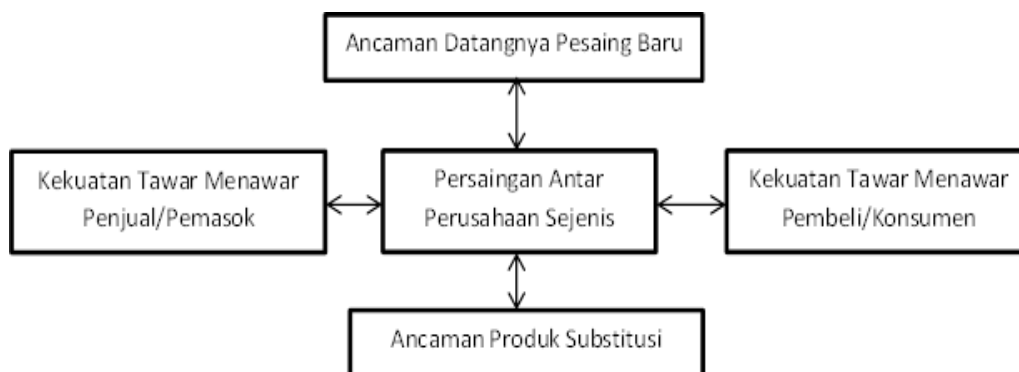
4. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Kekuatan posisi tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam *industry*, terutama ketika hanya ada beberapa pemasok, ketika ada beberapa bahan mentah substitusi yang baik, atau ketika biaya pengubahan bahan mentah tinggi. Hal tersebut sering kali adalah kepentingan terbaik bagi pemasok dan produsen untuk membantu satu sama lain dengan harga yang masuk akal, kualitas yang meningkat, pengembangan jasa baru, pengiriman tepat waktu, dan pengurangan biaya persediaan. Perusahaan mungkin mengejar strategi integrasi ke

belakang (*backward*) untuk memperoleh kendali atau kepemilikan pemasok. Strategi ini khususnya efektif ketika pemasok tidak andal, terlalu mahal, atau tidak mampu memenuhi kebutuhan perusahaan secara konsisten. Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar - menawar terhadap para peserta industri dengan mengancam akan menaikkan harga atau menurunkan mutu produk atau jasa yang dibeli. Pemasok yang kuat karenanya dapat menekan kemampuan meraih laba dari industri yang tidak dapat mengimbangi kenaikan harga.

5. Persaingan Sesama Perusahaan dalam Industri

Persaingan antar perusahaan yang bersaing biasanya adalah yang paling kuat dari lima kekuatan bersaing. Strategi yang dikejar oleh satu perusahaan dapat berhasil hanya jika mereka memberikan keunggulan bersaing dalam strategi yang dikejar oleh perusahaan pesaing. Perubahan strategi suatu perusahaan mungkin akan mendapat perlawanan, seperti mengurangi harga, meningkatkan kualitas, menambah fitur, memberikan pelayanan, memperpanjang jaminan, dan menambah iklan. Ketika perusahaan pesaing tampak lemah, biasanya mereka memperkuat usaha produksi dan pemasaran untuk memanfaatkan “kesempatan” meringkas kondisi yang menyebabkan persaingan sengit antar perusahaan yang bersaing.



Gambar 2.2 Model Lima Kekuatan Porter

Sumber : Data Sekunder, Kotler and Keller, 2016

Kelima kekuatan persaingan diatas secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampuan untuk meraih laba didalam industri.

Persaingan terjadi karena satu atau lebih pesaing merasakan adanya tekanan atau melihat peluang untuk memperbaiki posisi. Pada kebanyakan industri, gerakan persaingan oleh satu perusahaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap para pesaingnya dan dengan demikian dapat mendorong perlawanan atau usaha untuk menandingi gerakan tersebut, artinya perusahaan-perusahaan saling tergantung satu sama lain (David 2016).

Menggunakan analisis Model Lima Kekuatan 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 tersebut, diharapkan perusahaan akan mampu menganalisis peluang dan ancaman perusahaan. mampu menganalisis, maka perusahaan mampu membuat keputusan yang tepat terkait strategi perusahaan.

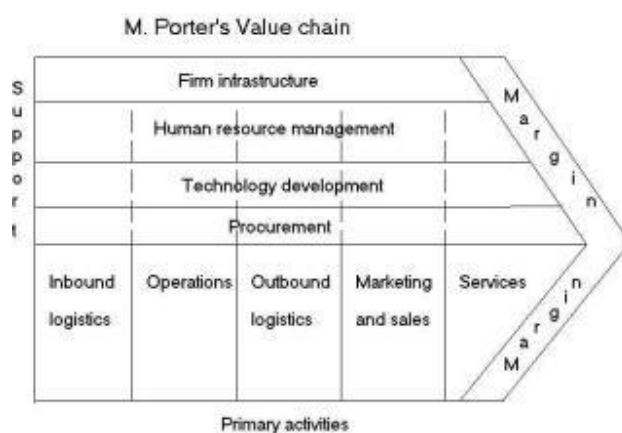
2.5.4 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui tingkat daya saing perusahaan berdasarkan kondisi internal perusahaan berdasarkan kondisi internal perusahaan. Faktor internal perusahaan sepenuhnya dapat dikendalikan sehingga kelemahan yang diketahuinya dapat diperbaiki.

Analisis internal menurut *Porter* yang dikenal dengan rantai nilai yang memposisikan perusahaan pada matriks strategi generik dan menemukan keunggulan bersaing perusahaan melalui analisa kompetensi inti. Rantai nilai ini mensyaratkan bahwa untuk mencapai suatu margin, perusahaan harus didukung oleh kegiatan utama dan penunjang.

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

Berikut terdapat gambar Rantai Nilai (*Value Chain*) menurut Michael Porter:



Gambar 2.3 Rantai Nilai

Sumber data Sekunder David, 2015

Model Analisis Rantai Nilai menurut Porter

Kegiatan utama tidak selalu lebih penting daripada kegiatan pendukung, meskipun, kegiatan utama dapat menambah nilai langsung ke proses produksi. Saat ini, keunggulan kompetitif utama berasal dari peningkatan teknologi atau inovasi dalam model atau proses bisnis.

1. Barang masuk adalah menerima, menyimpan dan menebarkan input internal.
2. Operasi adalah proses output proses, sistem operasional
3. Barang jadi adalah produk atau pelayanan logistik outbound
4. Pemasaran dan Penjualan adalah promosi tempat harga
5. Pelayanan adalah pemeliharaan, perbaikan
6. Infrastruktur perusahaan adalah pemasaran penjualan pemasaran digital
7. Teknologi adalah penawaran harga peningkatan (stok produk *delivery time*)
8. Pengadaan barang adalah perencanaan manajemen dan strategi legal administrasi dan akuntansi
9. Manajemen sumber daya manusia adalah hadiah, motivasi, penghargaan.

Adanya analisis internal perusahaan, maka perusahaan mampu memahami kekuatan dan kelemahan dari perusahaan. Kekuatan adalah segala sesuatu yang membuat perusahaan unggul dibanding kompetitor. Katakan kekuatan apabila kompetensi yang perusahaan miliki 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.

2.5.5 Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)

1. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengetahui tingkat daya saing perusahaan berdasarkan kondisi internal perusahaan berdasarkan kondisi internal perusahaan. Faktor internal perusahaan sepenuhnya dapat dikendalikan sehingga kelemahan yang diketahuinya dapat di perbaiki.

Analisis internal menurut *Porter* yang di kenal dengan rantai nilai yang memposisikan perusahaan pada matriks strategi generic dan menemukan keunggulan bersaing perusahaan melalui analisis kompetensi inti. Rantai nilai ini mensyaratkan bahwa untuk mencapai suatu margin., perusahaan harus didukung oleh kegiatan utama dan penunjang.

Menurut David (2015), matriks digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data-data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal yang menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, teknologi, persaingan dipasar industri dimana perusahaan berada, serta data eksternal lainnya.

Tahapan kerja untuk menganalisis matriks EFE yaitu:

1. Buat daftar faktor-faktor eksternal utama, daftar terlebih dahulu peluang kemudian ancaman.
2. Tentukan bobot (*weight*) dari *critical success factor* 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. Tentukan nilai setiap *critical success factor* antara 1 sampai 4, dimana 1 = dibawah rata-rata, 2 = rata-rata, 3= diatas rata-rata, 4= sangat bagus.
4. Kalikan nilai bobot dan nilai ratingnya untuk mendapatkan skor bobot.
5. Jumlahkan skor rata-rata untuk setiap variabel guna menentukan skor bobot total untuk organisasi.

2.5.6 Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Menurut David (2015) matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan 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 untuk menganalisis matriks EFE yaitu:

1. Buat daftar faktor-faktor internal utama. Daftar terlebih dahulu kekuatan kemudian kelemahan.
2. Tentukan bobot (*weight*) dari *critical success factors* 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. Berikan peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengidikasikan apakah faktor tersebut sangat lemah (peringkat=1), lemah (peringkat=2), kuat(peringkat=3), atau sangat kuat (peringkat=4)
4. Kalikan setiap bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot bagi masing-masing variabel.
5. Jumlahkan skor bobot masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total organisasi.

2.5.7 Matriks IE

Matriks Internal-Eksternal (IE) menurut David, (2015) melibatkan perencanaan divisi organisasi dalam diagram skematik. Matriks IE merupakan tahap masukan dari formulasi strategi yang mencakup pemetaan dari analisis faktor internal dan eksternal yang telah didapat, yaitu total skor bobot IFE pada sumbu *horizontal* dan total skor bobot EFE pada sumbu vertikal. Pada matriks IE digunakan untuk mempertajam analisis yang telah dilakukan pada matriks IFE dan EFE yang selanjutnya dipetakan pada matriks IE untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat perusahaan yang lebih jelas.

Gabungan matriks IFE dan EFE menghasilkan matriks IE yang berisi sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai bobot dari matriks-matriks IFE dan EFE. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Matriks IE dapat dilihat pada Gambar di bawah ini:

SKOR TERTIMBANG TOTAL IFE

		Kuat	Rata-rata	Lemah
		(4,00-3,00)	(3,00-2,99)	(2,99-1,00)
		4,0	3,0	2,0
		1,0	2,0	3,0
SKOR TERTIM BANG TOTAL EFE	Tinggi	I	II	III
	(4,00-3,00)	<i>Growth and Build</i>	<i>Growth and Build</i>	<i>Hold and Maintain</i>
	3,0	IV	V	VI
	Sedang	<i>Growth and Build</i>	<i>Hold and Maintain</i>	<i>Harvest or Divest</i>
	(3,00-2,99)	VII	VIII	IX
	2,0	<i>Hold and Maintain</i>	<i>Harvest or Divest</i>	<i>Harvest or Divest</i>
	Rendah			
	(2,99-1,00)			
	1,0			

Gambar 2.4 Penyusunan Matriks IE

Sumber : David, (2015).

Matriks IE di atas, maka Matriks IE dibagi menjadi tiga bagian besar dengan implikasi strategi yang berbeda. Tujuan penggunaan matriks ini untuk memperoleh strategi bisnis ditingkat unit bisnis yang lebih detail. Matriks IE dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi, tetapi pada

prinsipnya kesembilan sel ini dapat dikelompokkan menjadi tiga bagian utama yang memiliki dampak strategi yang berbeda, yaitu :

1. Divisi yang termasuk ke dalam sel I, II, IV dapat menggunakan strategi tumbuh dan membangun (*growth and build*). Strategi yang tepat untuk keadaan ini adalah berupa strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi *horizontal*).
2. Divisi yang masuk ke dalam sel III, V, VII, dapat menggunakan strategi pertahankan dan pelihara (*hold and maintain*). Strategi yang dapat dilakukan adalah dapat berupa penetrasi pasar dan pengembangan produk.
3. Divisi yang masuk ke dalam sel VI, VIII, atau IX, strategi yang dapat diterapkan adalah panen atau divestasi (*harvest or divestiture*).

Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci, total nilai IFE yang diberi bobot pada sumbu-x dan total nilai EFE yang diberi bobot pada sumbu-y. Pada sumbu-x matriks IE, total nilai IFE yang diberi bobot dari 1,0- 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah, nilai dari 2,0-2,99 dianggap sedang dan 3,0-4,0 kuat. Demikian pula pada sumbu-y, total nilai EFE yang diberi bobot 1,0- 1,99 dianggap rendah, nilai 2,0-2,99 sedang dan 3,0-4,0 tinggi.

2.5.8 Analisis SWOT

2.5.8.1 Pengertian Analisis SWOT

Analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT)* menurut David (2015), merupakan sebuah alat pencocokan yang dapat membantu para manajer untuk dapat mengembangkan empat jenis strategi, yaitu :

1. Strategi *Strengths-Opportunities/SO* (kekuatan-peluang)
Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada diluar perusahaan.
2. Strategi *Weakness-Opportunities/WO* (kelemahan-peluang)
Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.
3. Strategi *Strengths-Threats/ST* (kekuatan-ancaman)
Melalui strategi ini perusahaan berusaha menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal dengan kekuatan.
4. Strategi *Weakness-Threats/WT* (kelemahan-ancaman)
Strategi ini merupakan strategi taktik bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Perusahaan yang sedang

mengalami beberapa ancaman eksternal dan kelemahan internal mungkin berada dalam posisi yang tidak aman.

Tabel 2.1 Matriks *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT)

	Kekuatan (Strengths-S)	Kelemahan (Weaknesses-W)
Peluang (Opportunities-O)	Strategi SO Ciptakan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	Strategi WO Ciptakan strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
Ancaman (Threats-T)	Strategi ST Ciptakan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghadapi ancaman.	Strategi WT Ciptakan strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Sumber : Data Sekunder, David (2015).

Berdasarkan matriks SWOT diatas maka dapat disimpulkan sebagai berikut :

1. Kuadran I (SO) :

Pada 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. 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 strategi diversifikasi (produk/pasar).

3. Kuadran III (ST):

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak menghadapi beberapa kendala atau kelemahan internal. Fokus strategi ini 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):

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 sesungguhnya dalam posisi yang berbahaya.

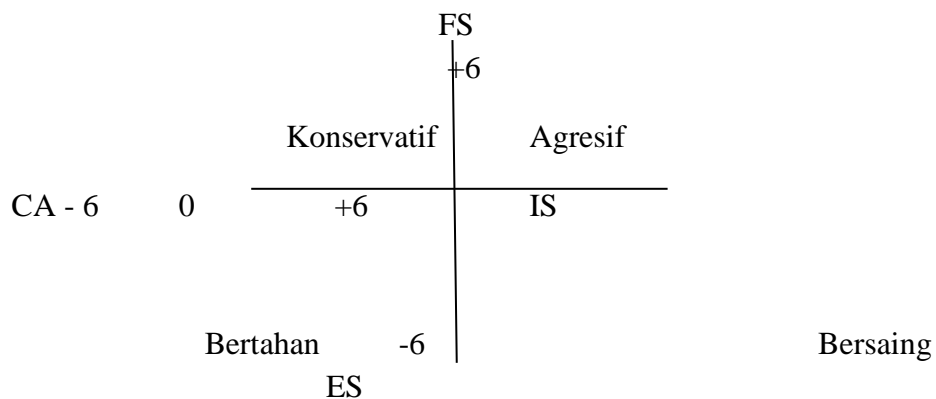
2.5.8.2 Manfaat Analisis SWOT

Metode analisis SWOT bisa dianggap sebagai metode analisis yang paling dasar, yang bermanfaat untuk melihat suatu topik ataupun suatu permasalahan dari 4 empat sisi yang berbeda. Hasil dari analisa biasanya berupa arahan ataupun rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan untuk menambah keuntungan dari segi peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan juga menghindari ancaman. Jika digunakan dengan benar, analisis ini akan membantu untuk melihat sisi-sisi yang terlupakan atau tidak terlihat selama ini. Pembahasan diatas tadi, analisis SWOT merupakan instrumen yang bermanfaat dalam melakukan analisis strategi. Analisis ini berperan sebagai alat untuk meminimalisasi kelemahan yang terdapat dalam suatu perusahaan atau organisasi serta menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.

2.5.9 Matrik Space

Space Matrix (*Strategic Position and action Evaluation*) dipakai untuk memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan sebuah diagram cartesius yang terdiri atas 4 kuadran dengan skala ukuran yang sama (David, 2015).

Kerangka keempat kuadran itu menunjukkan apakah akan mengindikasikan strategi *aggressive*, *conservative*, *defensif*, atau *competitive* bagi perusahaan yang dianalisis. Keempat faktor ini adalah faktor penentu untuk menentukan posisi strategi perusahaan.



Gambar 2.5 Matrix Space

Sumber : David (2015).

Perpotongan pada Matriks SPACE merepresentasikan dua dimensi internal *Financial Strength*-FS dan posisi kompetitif (*competitive advantage*-CA) serta dua dimensi eksternal yaitu *environmental stability*-ES dan posisi industri (*industry strength*-IS). faktor-faktor inilah yang mungkin adalah

penentu yang paling penting dalam posisi strategik organisasi secara keseluruhan.

Langkah-langkah untuk mengembangkan suatu SPACE Matrix, yaitu:

1. Pilih sejumlah variabel untuk mengukur *financial strength* (FS), *competitive advantage* (CA), *environmental stability* (ES) dan *industry strength* (IS).
2. Beri tanda dengan angka yang berurutan dari +1 (paling buruk) sampai +6 (paling baik) bagi variabel-variabel dari dimensi FS dan IS. Beri tanda dengan angka yang berurutan dari -1 (paling baik) sampai -6 (paling buruk) bagi variabel-variabel pada dimensi ES dan CA.
3. Hitung nilai rata-rata variabel-variabel tiap dimensi FS, CA, IS dan ES dengan menjumlahkan nilai yang diberikan pada setiap variabel setiap dimensi, kemudian dengan membagi angka variabel-variabel yang termasuk dalam masing-masing dimensi.
4. Letakkan skor rata-rata untuk FS, CA, IS dan ES pada perpotongan yang sesuai dalam Matriks SPACE.
5. Tambahkan kedua nilai sumbu x dan petakan hasilnya pada sumbu x. tambahkan kedua nilai pada sumbu y dan petakan hasilnya pada sumbu y. petakan perpotongan kedua titik x dan y.

Gambarlah arah vektor dari kordinat 0,0 melalui titik perpotongan yang baru. Tanda panah ini memperlihatkan tipe strategi yang disarankan untuk perusahaan: *aggressive*, *competitive*, *defensive*, atau *conservativ*.

2.6 Penelitian Sebelumnya dan Kerangka Penelitian

2.6.1 Penelitian Sebelumnya

Penelitian ini menggunakan penelitian sebelumnya sebagai acuan dan tinjauan terhadap penelitian yang sudah pernah dilakukan sebelumnya. Penelitian yang dilakukan banyak terjadi beberapa perbedaan yang mungkin disebabkan dari variabel-variabel diluar penelitian. Dibawah ini beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam penelitian ini:

Tabel 2.2 Penelitian Sebelumnya

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Indikator	Hasil	Publikasi
1	ISton Dwija Utama	Analisis Strategi Pemasaran Pada Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM) Pada	Independen: Strategi pemasaran (Y) UMKM	Produk harga promosi dan tempat.	Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa untuk industri kuliner, fashion, serta tour and travel, mereka memberikan nilai tambah dan diferensiasi pada produk dan layanan yang diberikan, sedangkan dalam sisi harga,	E-Jurnal UNIPMA Bandung. Volume 7, No 1, Januari 2019

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Indikator	Hasil	Publikasi
		Era Digital di Kota Bandung			mereka menerapkan harga yang kompetitif dan bersaing. Berbeda dengan industri trading, mereka lebih banyak menggunakan strategi harga yang bersaing dan kompetitif, selain itu mereka juga memiliki pasar sasaran yang cenderung mengarah pada niche market agar produk mereka dapat diterima oleh pasar. Penerapan teknologi juga lebih banyak digunakan pada industri kuliner, fashion, serta tour and travel melalui website dan media sosial untuk menjalin hubungan baik dan berkomunikasi dengan para konsumen serta audiences.	
2	Dwi Yanda Gunawan	Analisis Strategi Pemasaran Makana Tradisional Asam Pedas Ikan Patin Khas Pekanbaru Pada Restoran Pondok Patin HM. Yunus	(Y) Strategi Pemasaran (X) Makana Tradisional Asam Pedas Ikan Patin Khas Pekanbaru	Harga pangsa pasar, merk, kualitas produk, kepuasan konsumen dan saluran distribusi	Hasil yang diperoleh dari penelitian ini bahwa pondok patin HM. Restoran Yunus memiliki strategi pemasaran hebat yang berdampak baik pada pendapatan penjualan mereka.	JOM Universitas Riau Volume 4, No 2 Oktober 2017
3	Susilawati	Analisis Strategi Pemasaran Makana Tradisional (Studi Kasus Industri Rengginang di Kecamatan Sakra Pusat)	(X) Strategi pemasaran (Y) Makana Tradisional	<i>Product, price, place, promotion, people, process and customer service.</i>	Berdasarkan hasil analisis matrik QSPM, dari delapan alternatif strategi yang ada terdapat satu alternatif strategi yang diprioritaskan untuk dilakukan oleh perusahaan yaitu mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen dengan skor TAS sebesar 6,445.	Jurnal Universitas Hamzanwadi Volume 1, No 1 Juli 2017.
4	Arief Daryanto	Analisis Strategi Pemasaran	(X) Analisis Strategi Pemasaran	Analisis lingkungan industri	Hasil dari penelitian ini adalah Rumusan alternatif strategi pemasaran yang didapatkan	Jurnal IPB Volume 13, No 1

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Indikator	Hasil	Publikasi
		Produk Sosis Siap Makan pada (PT. Primafood Internasional)	n (Y) Produk Sosis Siap	mikro, Manajemen, Pemasaran, Keuangan dan Produksi atau Operasi	berdasarkan faktor-faktor eksternal dan internal adalah bekerjasama dengan partner, diferensiasi produk, promosi gabungan dengan grup Charoen Pokphand, serta promosi edukatif. Berdasarkan hasil SWOT-ANP didapatkan bahwa promosi edukasi merupakan prioritas strategi utama yang direkomendasikan.	Februari 2018 ISSN 2085-8418
5	Yeni Kusumawaty	Analisis Stategi Pemasaran Produk Makanan Ringan Khas Riau (Keripik Nenas dan Rengginang Ubi Kayu)	(X) Strategi Pemasaran (Y) Produk Makanan Ringan Khas Riau (Keripik Nenas dan Rengginang Ubi Kayu)	Manajemen, Operasi, Keuangan, pemasara.	Kesimpulan penelitian adalah: (1) Umumnya produk dinilai baik oleh konsumen, dan telah memiliki lima unsur strategi produk yaitu atribut produk, merek, kemasan, dan label tetapi variasi citarasa produk dan tampilan kemasan perlu ditingkatkan terutama untuk rengginang ubi kayu; (2) Strategi penetapan harga produk keripik nenas dan rengginang ubi kayu ditetapkan oleh produsen berdasarkan pendekatan orientasi biaya. Untuk ke depan perlu dipertimbangkan penetapan harga dengan melihat faktor harga produk pesaing; (3) Strategi promosi keripik nenas dan rengginang ubi kayu masih terbatas, Aspek promosi dalam penjualan pribadi (personal selling) telah dilakukan; (4) Keripik nenas dan rengginang terutama dipasarkan melalui pedagang pengecer (75 persen) dan langsung kepada konsumen (25 persen) sehingga produsen memiliki posisi tawar lebih lemah karena ketergantungan yang tinggi kepada pengecer karena keterbatasan modalnya.	Jurnal Universitas Riau Volume 20, No 2 Desember 2018 ISSN P 1412-4807 ISSN O 2503-4375

No	Nama Peneliti	Judul	Variabel	Indikator	Hasil	Publikasi

2.7 Kerangka Pemikiran

Usaha di bidang makanan beku, pemilihan strategi pemasaran yang cocok menjadi faktor penentu keberhasilan pemasaran usaha itu sendiri. Kondisi usaha yang demikian itu maka CV.Sakana perlu melakukan analisis perencanaan pemasaran (*Marketing Plan*). Tujuan perencanaan pemasaran adalah untuk menentukan bagaimana perusahaan dapat menempatkan strategi pemasaran secara nyata dalam praktik di pasar.

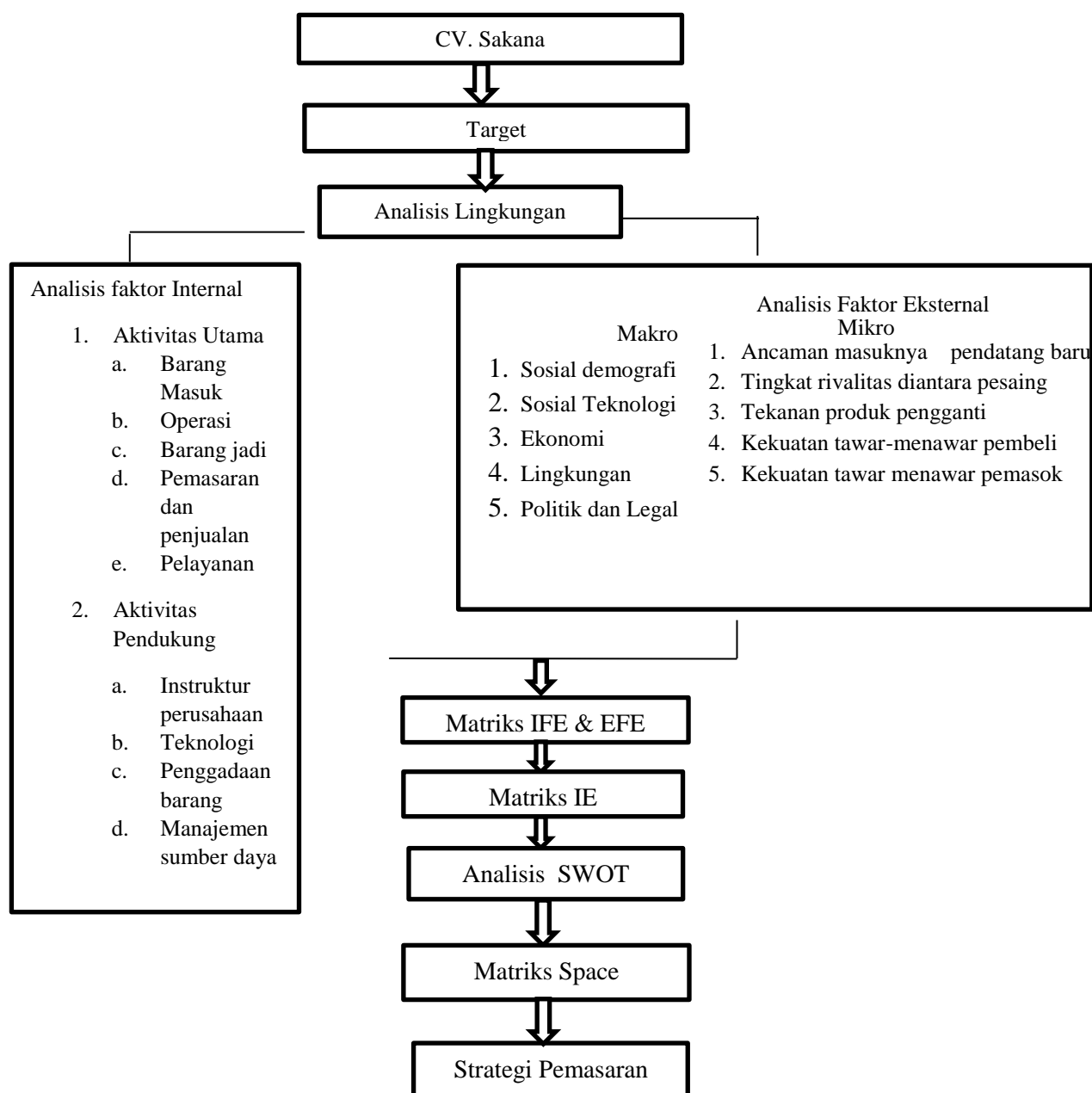
Langkah berikutnya menganalisis faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan dengan menggunakan metode matriks EFE, matriks IFE analisis SWOT dan matriks SPACE. Analisis lingkungan eksternal adalah analisis untuk melihat faktor peluang dan ancaman yang dapat mempengaruhi lingkungan perusahaan pada saat ini dan mengantisipasi perubahan-perubahan dimasa mendatang. Lingkungan eksternal terdiri dari sosial demografi, teknologi, ekonomi, lingkungan, politik dan legal.

Sementara itu, Analisis lingkungan internal perusahaan adalah analisis untuk melihat faktor kekuatan dan kelemahan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Lingkungan internal ini terdiri dari dua faktor internal yaitu aktivitas utama dan aktivitas pendukung dari rantai nilai.

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 strategi pada CV.Sakana dapat diperoleh melalui STEPLE dan lima kekuatan Porter (Porter's five forces Model). Selanjutnya menganalisis menggunakan Matriks IE, Matriks *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT), dan Matriks SPACE untuk merumuskan alternatif strategi.

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



Gambar 2.6 Konstelasi Penelitian

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif eksploratif dengan jenis data kualitatif mengenai strategi pemasaran pada CV.Sakana. Metode deskriptif eksploratif adalah penelitian dengan pemecahan masalah yang digali secara luas tentang sebab-sebab atau hal-hal yang mempengaruhi terjadinya sesuatu berdasarkan fakta-fakta yang terjadi di lapangan.

3.2. Objek Penelitian, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian

3.2.1. Objek Penelitian

Objek yang digunakan pada penelitian ini adalah strategi pemasaran CV.Sakana.

a. Indikator : Eksternal

- | | |
|----------------------|---------------------------------------|
| 1. Sosial demografi | 1. Ancaman masuknya pendatang baru |
| 2. Sosial Teknologi | 2. Tingkat rivalitas diantara pesaing |
| 3. Ekonomi | 3. Tekanan produk pengganti |
| 4. Lingkungan | 4. Kekuatan tawar-menawar pembeli |
| 5. Politik dan Legal | 5. Kekuatan tawar-tawar pemasok |

b. Indikator : Internal

- | | |
|----------------------------|--------------------------|
| 1. Aktivitas Utama | 2. Aktivitas Pendukung |
| a. Barang Masuk | a. Instruktur perusahaan |
| b. Operasi | b. Teknologi |
| c. Barang jadi | c. Pengadaan barang |
| d. Pemasaran dan penjualan | d. Manajemen sumber daya |
| e. Pelayanan | |

3.2.2 Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi, organisasi yang dimaksud adalah bagian pemasaran dan manajemen pada CV. Sakana.

3.2.3 Lokasi Penelitian

Lokasi penelitian dilakukan pada CV. Sakana Jln.Sukaharja Timur, Teluk Jambe, Kota Karawang depan RSUD Karawang.

3.3 Jenis dan Sumber Data Penelitian

Bentuk penelitian yang digunakan dalam skripsi ini yaitu penelitian dalam bentuk deskriptif dengan pendekatan kualitatif dengan mempergunakan data primer yang diperoleh melalui survei, peneliti ini memiliki dua jenis data:

1. Data Primer

Data primer adalah data langsung yang diperoleh dari pemilik CV. Sakana ini yang berkompetensi memberikan keterangan secara langsung dengan cara wawancara langsung.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari pihak luar perusahaan, termasuk pengkajian literatur, hasil penelitian sebelumnya serta sumber-sumber lain yang ada relevannya dengan masalah yang dibahas. Data sekunder dalam penelitian ini didapatkan dengan cara mengumpulkan data dari studi pustaka dengan mempelajari berbagai tulisan, buku, dan skripsi yang berhubungan dengan penelitian ini.

3.4 Operasionalisasi Variabel

Operasional Variabel Analisis Strategi Pemasaran menggunakan Analisis SWOT

Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Strategi Pemasaran	Faktor Eksternal	Makro:		
		Sosial Demografi	Tingkat kesejahteraan Tingkat Pertumbuhan penduduk	Ordinal
		Teknologi	Tingkat Cepat laju perubahan teknologi	Ordinal
		Ekonomi	Tingkat persaingan usaha Tingkat pertumbuhan ekonomi Tingkat Pendapatan UMKM	Ordinal
		Lingkungan	Tingkat Lokasi yang mudah dijangkau Tingkat Keputusan berlangganan produk	Ordinal
		Politik dan Legal	Tingkat Organisasi Perkerja Tingkat Perizinan membuka usaha	Ordinal
		Mikro:		
		Ancaman pendatang baru	Tingkat akses bahan baku dan distribusi Tingkat kemudahan keluar masuk industry	Ordinal
		Masuknya Pesaing Baru Atau Potensial	Tingkat Keuntungan yang besar membuat banyaknya pengusaha yang ingin membuka usaha kuliner	Ordinal
		Potensi Pengembangan Produk Subtitusi	Tingkat Belum adanya produk substitusi dari	Ordinal

		Kekuatan Posisi Tawar Pemasok	Tingkat Kerjasama dan benefit yang ditawarkan oleh perusahaan pemasok	Ordinal
		Kekuatan Posisi Tawar Pembeli	Tingkat Minat calon konsumen terhadap harga yang ditawarkan	
		Indikator	Ukuran	Skala
Strategi Pemasaran	Faktor Internal	Aktivitas Utama		
		Barang Masuk	Tingkat Penyimpanan Tingkat Penyebaran input internal	Ordinal
		Operasi	Tingkat proses output Tingkat sistem operasional	Ordinal
		Barang jadi	Tingkat custom produk Tingkat pelayanan logistic	Ordinal
		Pemasaran dan Penjualan	Tingkat promosi harga	Ordinal
		Pelayanan	Tingkat pemeliharaan Tingkat Perbaikan	Ordinal
		Aktivitas Pendukung		
		Infrastruktur perusahaan	Tingkat pemasaran penjualan Tingkat pemasaran digital	Ordinal
		Pengadaan barang	Tingkat perencanaan dan strategi	Ordinal
		Teknologi	Tingkat penawaran harga Tingkat stok produk	Ordinal
		Manajemen Sumber daya	Tingkat motivasi Tingkat penghargaan	Ordinal

Sumber : Data diolah Penulis (2020).

3.5 Metode Penarikan Sampel

Penelitian ini peneliti menggunakan metode penarik sampel *purposive sampling* yaitu dengan sengaja menentukan atau memilih responden yang akan diteliti. Jumlah keseluruhan sampel adalah 5 orang, sampel yang dipilih merupakan perwakilan dari CV. Sakana. Pada bagian pemilik perusahaan 1 orang, manajemen pemasaran 1, dan 2 bagian pengantaran, 1 orang karyawan pada CV. Sakana .

3.6 Metode Pengumpulan Data

Menurut Sugiyono (2017), pengumpulan data dapat dilakukan dengan berbagai cara dan sumber. Bila dilihat dari sumber datanya, maka pengumpulan data dapat menggunakan sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data, dan sumber sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen.

Segi cara atau teknik pengumpulan data, maka teknik pengumpulan data dapat dilakukan dengan cara wawancara, kuesioner, observasi, dan gabungan ketiganya.

- a. Metode Wawancara, langsung dengan Sapan selaku pemilik yang mengatur strategi pemasaran pada CV. Sakana.
- b. Observasi, mengadakan pengamatan langsung terhadap strategi pemasaran yang dilakukan oleh CV.Sakana.
- c. Studi pustaka, pengumpulan data atau informasi dengan menggunakan buku- buku yang berhubungan dengan penelitian dan bertujuan untuk menemukan teori, konsep, dan variabel lain yang dapat mendukung peneliti. Didalam metode studi pustaka ini, peneliti mencari data melalui referensi-referensi, jurnal dan artikel di internet.

3.7 Metode Pengolahan dan Analisis Data

Penelitian ini akan menguji analisis strategi pemasaran pada CV.Sakana. Strategi pemasaran sebagai variabel yang akan di uji. Berikut penjelasan mengenai teknik pengolahan data yang akan digunakan dalam penelitian ini. Analisis Lingkungan Eksternal

1. Analisis deskriptif bertujuan untuk memperoleh gambaran secara mendalam dan objektif untuk mendeskripsikan visi, misi mengenai objek penelitian.
2. Analisis Lingkungan Eksternal
Analisis lingkungan eksternal mikro :
 - a. Sosial demografi
 - b. Sosial Teknologi
 - c. Ekonomi
 - d. Lingkungan
 - e. Politik dan Legal
 - a. Ancaman masuknya pendatang baru
 - b. Tingkat rivalitas diantara pesaing
 - c. Tekanan produk pengganti
 - d. Kekuatan tawar-menawar pembeli
 - e. Kekuatan tawar-menawar pemasok

Berdasarkan identifikasi analisis lingkungan eksternal CV. Sakana, maka diperoleh faktor eksternal yang berupa peluang dan ancaman CV. Sakana tersebut. Adapun faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman CV. Sakana, yaitu:

3. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal perusahaan dapat diidentifikasi melalui :

- | | |
|---|---|
| <p>a. Aktivitas Utama</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Barang Masuk 2. Operasi 3. Barang jadi 4. Pemasaran dan penjualan 5. Pelayanan | <p>b. Aktivitas Pendukung</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Instruktur perusahaan 2. Teknologi 3. Pengadaan barang 4. Manajemen sumber daya |
|---|---|

Tabel 3.2 Penyusunan Matriks EFE

No	Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
	Peluang			
1	Bertambahnya populasi penduduk			
2	Mudahnya belanja melalui media sosial			
3	Meningkatnya produk instan			
	Ancaman			
1	Harga bersaing			
2	Produk mudah tiru			
3	Harga bahan baku yang tidak stabil			
	Total			

Sumber : Data diolah Penulis (2020).

Tabel 3.3 Penyusunan Matriks IFE

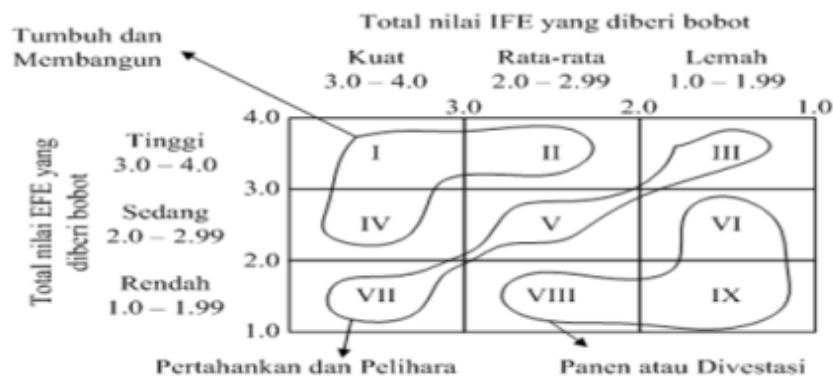
No	Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
	Kekuatan			
1	Adanya sistem Delivery Order			
2	Varian produk beragam			
3	Menerapkan strategi potongan harga dengan minimal pembelian			
4	Banyaknya reseller			
	Kelemahan			
1	Wilayah distribusi masih terbatas			
2	Produk ketergantungan mesin pendingin			
3	Kurangnya quality control produk			
4	Pencatatan keuangan masih sederhana			
	Total			

Sumber : Data diolah Penulis, (2020)

4. Matriks IE

Matriks IE (Internal-External) merupakan pemetaan skor matriks EFE dan IFE yang telah dihasilkan dari tahap input (*input stage*) dan memposisikan perusahaan dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasari pada dua dimensi kunci yaitu total skor pembobotan IFE pada sumbu horizontal dan total skor pembobotan EFE pada sumbu vertikal. Pada sumbu horizontal dari matriks IE, total skor bobot dari 1,0 hingga 1,99 menunjukkan posisi internal lemah; nilai dari 2,0 hingga 2,99 adalah

rata-rata; dan nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah posisi internal yang kuat. Pada sumbu vertikal dari matriks IE, total skor bobot dari 1,0 hingga 1,99 menunjukkan posisi eksternal yang lemah; nilai dari 2,0 hingga 2,99 menunjukkan pengaruh eksternal sedang; dan nilai dari 3,0 hingga 4,0 adalah pengaruh eksternal yang tinggi. Konsep matriks IE dapat dilihat pada gambar berikut ini:



Gambar 3.1 Matriks IE

Sumber : Data diolah Penulis (2020).

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga daerah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda-beda, yaitu :

- 1) Pertama, divisi yang masuk dalam sel I, II, dan IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan kembangkan (*grow and build*). Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) dapat menjadi strategi yang paling sesuai untuk divisi dalam sel ini.
 - 2) Kedua, divisi yang masuk dalam sel III, V, atau VII dapat dikelola dengan cara terbaik menggunakan strategi jaga dan pertahankan (*hold and maintain*). Strategi yang tepat untuk tipe ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.
 - 3) Ketiga, rekomendasi yang umum diberikan untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII, dan IX adalah panen atau divestasi (*harvest or divestiture*).
5. Matriks SWOT

Matriks SWOT (*Strengths Weaknesses Opportunities Threats Matrix*) merupakan alat mencocokkan yang penting untuk membantu Manager mengembangkan empat tipe strategi yaitu SO (kekuatan-peluang / *strengths-opportunities*), WO (kelemahan-peluang / *weaknesses-opportunities*), ST (kekuatan ancaman / *strengths-threats*), dan WT (kelemahan-ancaman / *weaknesses-threats*).

Terdapat delapan langkah untuk membuat matriks SWOT, sebagai berikut:

- a. Tuliskan peluang eksternal kunci perusahaan.
- b. Tuliskan ancaman eksternal kunci perusahaan.
- c. Tuliskan kekuatan internal kunci perusahaan.
- d. Tuliskan kelemahan internal kunci perusahaan.
- e. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasil strategi SO dalam sel yang ditentukan.
- f. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasil strategi WO dalam sel yang ditentukan.
- g. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasil strategi ST dalam sel yang ditentukan.
- h. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasil strategi WT dalam sel yang ditentukan.

6. Matriks SPACE

Space Matrix (Strategic Position and Action Evaluation) dipakai untuk memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan sebuah diagram *cartesius* yang terdiri atas 4 kuadran dengan skala ukuran yang sama. Kerangka keempat kuadran itu menunjukkan apakah akan mengindikasikan strategi *aggressive*, *conservative*, *defensif*, atau *competitive* bagi perusahaan yang di analisis. Keempat faktor ini adalah faktor penentu untuk menentukan posisi strategis perusahaan.

BAB IV

HASIL PENELITIAN

4.1. Gambaran Umum UMKM

4.1.1 Sejarah dan Perkembangan CV.Sakana

CV.Sakana menghadirkan makanan beku (*Frozen food*) yang menyajikan kecepatan dan kemudahan dalam penyajian makanan bagi masyarakat yang memiliki kesibukan di luar dengan hanya beberapa menit untuk menghangatkan maka makanan sudah siap untuk dihidangkan.

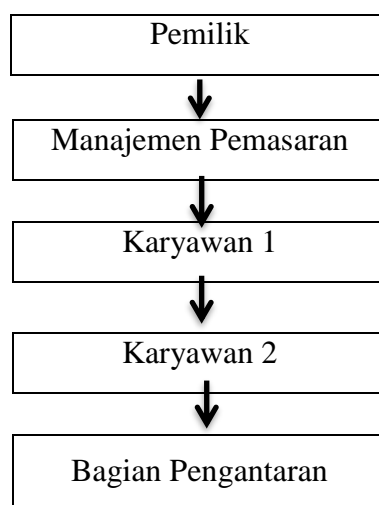
Hal ini juga ditandai dengan banyak bermunculan usaha baik skala besar atau usaha rumahan yang memproduksi *Frozen food*. Dengan demikian, CV.sakana ini memiliki 20 produk yang menuntut tiap usaha harus memiliki keunggulan tertentu agar tetap bisa bertahan dan pencapaian tertinggi menjadi pilihan utama bagi para pecinta makanan beku, karena dalam usaha makanan sendiri memiliki prospek yang tinggi apabila sudah menemukan yang tepat, baik dari objek pasar serta bagaimana penyampaian produk kepada para konsumen.

CV.Sakana resmi telah dibuka pada tanggal 16 November 2018 yang beralamat penelitian dilakukan pada CV. Sakana Jln.Sukaharja Timur, Kec. Telukjambe, Kota Karawang depan RSUD Karawang. CV.Sakana mengeluarkan 20 produk dan mempunyai 25 reseller. Beberapa produk makanan yang termasuk kategori meal adalah chicken nugget, smoke beef, dan sosis. Sedangkan untuk kategori snack antara lain lumpia, mamol, sambosa, pastel, dan lain-lain.

4.1.2 Kegiatan Usaha

1. CV.Sakana merupakan menjual makanan beku (*Frozen Food*) yang berdasarkan bahan makanan dari ikan laut, bisa *di Delivery Order* kepada konsumen langsung.
2. CV.Sakana yang beralokasikan di Karawang yang menjual dan menerima pembukaan keagenan, sub agen dan reseller di daerah Karawang,
3. Adapun jenis-jenis olahan yg di olah dr ikan-ikan laut yg halal,bergizi dan berprotein yg pasti tidak memakai bahan pengawet,kekuatan dari olahan yg sudah di kemas bisa bertahan selama 1 (satu) tahun di dlm freezer.

4.1.3 Struktur Organisasi



1. Pemilik Usaha

Sebagai pemilik usaha sekaligus pimpinan tertinggi perusahaan maka pemilik usaha harus dapat memberikan contoh baik dan pedoman kerja kepada karyawannya dan bertanggung jawab penuh terhadap jalannya perusahaan. Selain itu adapun uraian tugas pemilik usaha adalah sebagai berikut:

- a. Mengatur kelancaran jalannya keuangan perusahaan.
- b. Mengatur administrasi keuangan keseluruhan aktivitas perusahaan.
- c. Melakukan pemasaran produk kepada konsumen untuk meningkatkan penjualan dan laba perusahaan.
- d. Menentukan tujuan perusahaan untuk jangka pendek dan jangka panjang.
- e. Meminta pertanggung jawaban setiap karyawan atas tugas dan kewajiban yang dibebankan kepada setiap karyawan.
- f. Memberikan pengarahan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tujuan perusahaan.

2. Manajer Pemasaran

Bertanggung jawab atas aktivitas pemasaran kepada *General Manager*. Uraian wewenang dan tanggung jawab Manajer Pemasaran adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan strategi, kebijakan, dan pengendalian atas semua aktivitas yang berhubungan dengan pemasaran.
- b. Mengawasi kegiatan promosi yang ada dibawahnya.
- c. Merencanakan dan melaksanakan kegiatan promosi yang berhubungan dengan tujuan pemasaran yang ingin dicapai perusahaan.

- d. Mengawasi perubahan kondisi pasar dengan mengadakan penelitian yang mengatur terhadap daya serap pasar dan selera konsumen.
3. Karyawan adapun uraian tugas karyawan CV.Sakana adalah sebagai berikut :
 - a. Bertanggung jawab dalam melayani konsumen sesuai permintaan konsumen dengan memperhatikan kualitasnya.
 - b. Membantu memilihkan produk dengan sesuain yang dibutuhkan konsumen
 - c. Menjaga nama baik perusahaan.
 - d. Mematuhi setiap peraturan yang ada di perusahaan.
4. Pengantaran (*Delivey Order*)
 - a. Memastikan barang sampai tujuan
 - b. Memastikan barang dengan selamat sampai ke konsumen
 - c. Memelihara hubungan baik dengan para pelanggan

4.1.4 Visi dan Misi CV.Sakana

VISI

“Menjadi pengusaha *frozen food* terbesar dan tersebar di Indonesia, dengan senantiasa mengutamakan kepuasan konsumen serta mitra kerja.”

MISI

1. Menjalankan usaha dengan kepekaan untuk mengutamakan kepuasan konsumen;
2. Menjalankan usaha dengan memberikan makanan yang berkualitas;
3. Mengembangkan inovasi-inovasi produk baru;
4. Mengembangkan usaha di beberapa tempat yang strategis.

4.2 Pembahasan

4.2.1. Analisis Kondisi Lingkungan Eksternal Pada CV.Sakana

Lingkungan eksternal terdiri dari unsur-unsur diluar organisasi perusahaan yang tidak langsung berhubungan dengan perusahaan. Lingkungan mikro dan makro termasuk kedalam lingkungan yang tidak langsung mempengaruhi kondisi internal pada CV.Sakana.

4.2.1.1 Analisis Lingkungan Makro

a. Sosial Demografi

Sosial Demografi membahas lokasi atau wilayah yang menjadi target pasar dan kebutuhan konsumen pada wilayah tersebut. Pemasaran sangat tertarik pada ukuran dan tingkat pertumbuhan populasi disuatu kota sebagai bahan kajian dalam menetapkan pangsa pasar produk yang dihasilkannya. Pertumbuhan penduduk akan mempengaruhi tingkat peluang pemasaran bagi suatu produk ataupun jasa.

Berikut dapat dilihat tabel pertumbuhan penduduk Kota Karawang berdasarkan Kecamatan tahun 2016 sampai 2019.

Tabel 4.1 Penduduk Kota Karawang tahun 2016-2019

Tahun	Jumlah Penduduk
2016	2.295.778
2017	2.316.489
2018	2.336.009
2019	2.353.915

Sumber : <https://www.bps.go.id> (data diolah), (2019).

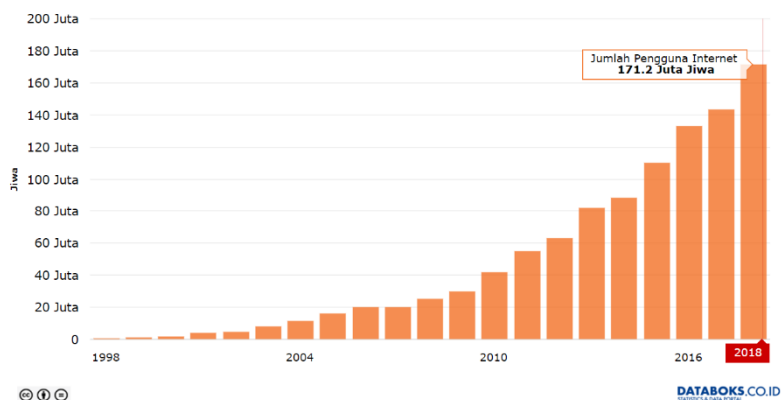
Berdasarkan Tabel 4.1 jumlah penduduk Dari data di atas dapat dilihat Karawang dalam setiap tahunnya mengalami peningkatan bertambahnya penduduk. Dan dapat disimpulkan bahwa dengan bertambahnya jumlah penduduk di Karawang akan menjadi peluang bagi CV.Sakana untuk meningkatkan potensi pasar. Dimana semakin banyak jumlah penduduk semakin banyak permintaan makanan beku. Seperti yang di ungkapkan oleh ibu Safira selaku pemilik dari CV.Sakana pada wawancara tanggal 30 November 2020 yaitu

“ Bertambahnya penduduk di karawang ini bisa menjadi peluang bagi CV.Sakana bagi masyarakat yang sudah rumah tangga yang memiliki aktivitas diluar bekerja bisa meningkat untuk memerlukan makanan cepat saji untuk mempersingkat waktu ”.

b. Teknologi

Teknologi dapat membuat perusahaan menjadi lebih efisien. Faktor teknologi mencakup penemuan-penemuan baru seperti melakukan transaksi perdangan secara online di jaringan internet sudah menjadi hal yang digandrungi banyak orang sehingga berbelanja menjadi lebih mudah dan masyarakat merasa tidak perlu repot untuk memasak karena hal ini bisa membantu untuk proses mempermudah penjualan dengan waktu yang efisien dan menghemat biaya. Dan dengan didukung berbagai macam aplikasi *e-commerce* seperti pada gambar berikut:

Pengguna Internet di Indonesia (1998-2018)



Jika dilihat gambar 4.1 diatas menunjukkan perubahan perilaku konsumen dalam berbelanja maupun menjual suatu produk dengan mudah dan cepat sehingga jumlah pengunjung *e-commerce* lebih banyak dibanding jumlah pengunjung yang dilakukan secara *offline*. Dalam hal ini CV.Sakana memanfaatkan teknologi dengan maksimal karena CV.sakana lebih memilih menjual produknya kepada *customer* dan hanya menunggu pesanan melalui media sosial adapun konsumen datang ke tempat langsung tetapi lebih banyak konsumen memesan melalui media sosial. CV.Sakana Jika dilihat pada pertumbuhan persentasi *frozen food* sangatlah besar dibanding dengan yang lainnya jika melihat gambar diatas CV.Sakana dapat memanfaatkan teknologi ini dengan sebaik-baiknya agar mendapatkan keuntungan lebih untuk perusahaannya.

Dari penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa terjadi peralihan perilaku konsumen dalam membeli, yang sebelumnya pembelian dilakukan secara *offline* atau *face to face* berganti ke *online*, dalam hal ini CV.Sakana memanfaatkan media sosial secara maksimal karena wilayah operasi tidak bertambah yaitu cukup order melalui pesan singkat di *Whatsapp*, maka barang yang dipesan bisa dikirim melalui Delivery dari perusahaan.

Seperti yang di ungkapkan oleh Bapak Sofyan selaku Manajemen Pemasaran dari CV.Sakana pada wawancara tanggal 30 November 2020 yaitu “*dalam perkembangan teknologi yang semakin meningkat CV.Sakana ini memanfaatkan penjualan produk melalui media sosial*”

c. Ekonomi

Kondisi perekonomian Indonesia saat ini sedang berkembang dengan pesat, hal ini terjadi karena meningkatnya UMKM menjadi tolak ukur pertumbuhan perekonomian suatu negara. Salah satunya yang berkontribusi yaitu dari sektor makanan.

Berdasarkan uraian diatas dapat di simpulkan bahwa dengan pertumbuhan UMKM sangat meningkat di tahun 2020 mulai merangkak naik maka akan berdampak pada kemampuan daya beli masyarakat pada suatu produk salah satunya adalah sektor makanan dan minuman (selain kebutuhan pokok Seperti yang di ungkapkan oleh Bapak Sohid selaku karyawan 1 dari CV.Sakana pada wawancara tanggal 30 November 2020 yaitu “*CV.Sakana ini memanfaatkan meningkatnya makanan isntan dan praktis sehingga mempermudah masyarakat di wilayah karawang ini banyaknya memiliki pekerjaan diluar sehingga merek membutuhkan makan cepat dan praktis* ”

d. Lingkungan

Faktor lingkungan yang dimaksud disini adalah apakah ada dampak negatif yang serius yang diberikan CV Sakana terhadap lingkungan sekitar. Dimana plastik pada kemasan produk tidak menjadi sampah dan di buang begitu saja pada perusahaan, melainkan plastik pada kemasan menjadi satu dengan produk.

Jadi dapat disimpulkan dari data di atas bahwa tidak ada pengaruh negatif yang serius terhadap lingkungan karena plastik pada produk tidak di buang pada perusahaan. Seperti yang di ungkapkan oleh Bapak Sohid selaku karyawan 2 dari CV.Sakana pada wawancara tanggal 30 November 2020 yaitu *“Dalam pemilihan lokasi CV.Sakana ini sangat strategis karena terletak di tengah kota dan dekat pusat perbelanjaan di Karawang dan CV.Sakana tidak menghasilkan limbah sehingga tidak merusak lingkungan”*

e. Politik dan Legal

Arah kebijakan, dan stabilitas politik pemerintahan menjadi faktor penting bagi pelaku usaha *frozen food* Situasi politik yang tidak kondusif akan berdampak negatif 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. Salah satu peraturan yang harus diperhatikan oleh CV.Sakana adalah Peraturan Presiden Republik Indonesia Nomor 98 Tahun 2014 tentang perizinan untuk usaha mikro dan kecil, dimana kemudahan dalam hal perizinan menjadi suatu ancaman bagi CV.Sakana, karena hal tersebut menyebabkan semakin banyak kompetitor yang masuk dalam bisnis di bidang makanan beku (*Frozen Food*)

Seperti yang di ungkapkan oleh Bapak Candra selaku pengirim barang dari CV.Sakana pada wawancara tanggal 30 November 2020 yaitu *“ Dalam hal legalitas pemerintah memudahkan prosesnya melalui sistem online dan regulasi yang memudahkan prosesnya melalui sistem online memudahkan pengusaha dalam mengurus perizinan, terutama bisnis makanan beku (frozenfood)”*.

4.2.1.2. Analisis lingkungan industri pada CV.Sakana

Tujuan dari model lima kekuatan bersaing Porter (Porter *Five-Force Model*) dalam analisis mikro yaitu untuk mengetahui tingkat persaingan antar industri yang sangat ketat dari sisi penawaran industri, dimana pada saat bertambahnya penawaran di industri akan menjadikan ancaman, dan sebaliknya apabila berkurangnya penawaran di industri akan menjadikan peluang.

Analisis ini terbagi menjadi beberapa, yaitu:

a. Ancaman Pendetang Baru

Industri yang sulit untuk dimasuki oleh para pesaing akan menjadikan suatu perusahaan dapat menguasai pangsa pasar dengan mudah, apabila suatu industri yang dengan mudah dimasuki oleh para pesaing karena hambatan yang tidak terlalu banyak maka akan menjadikan kompetisi pasar yang cukup kompetitif pada industri tersebut.

b. Masuknya Pesaing Baru atau Potensial

Masuknya pendatang baru merupakan ancaman bagi perusahaan yang sudah lebih dulu ada dalam industri. Hal ini juga berpengaruh terhadap laba perusahaan yang sudah ada lebih dulu. Dapat disimpulkan tingkat persaingan muncul karena masing-masing perusahaan memperebutkan market share dan positioning di pasar. Untuk merebut *market share* dan mempertahankan posisi di pasar agar dapat melaksanakan persaingan harga, iklan, pengenalan produk, inovasi produk, peningkatan pelayanan, dan jaminan penjualan produk.

Masuknya pesaing baru dapat mempengaruhi tingkat penjualan sehingga para pelaku usaha berlomba-lomba untuk merebutkan hati para *customer* dan produk mudah ditiru bagi pesaing sesama produk. Dapat dilihat data pesaing dalam sektor makanan beku (Frozen Food) yang berada di Karawang yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.2 Nama Pesaing CV.Sakana

No	Pesaing	Alamat
1.	Xaviera	Kom 3 Bisnis Center Karawang Blok B No.11
2.	Maju Jaya Gemilang	Jl. Taruna N0.138 Adiarsa Barat, Karawang Barat

Sumber: Data diolah penulis, (2020).

c. Tekanan produk pengganti

Menetapkan batas harga tertinggi (*ceiling price*), produk substitusi membatasi potensi suatu industri. Jika industri makanan beku tidak mampu meningkatkan kualitas produk atau mendiferensiasikannya, laba dan pertumbuhan industri dapat terancam. Semakin atraktif saling tukar harga- kinerja yang dijanjikan produk substitusi, makin berat tekanan yang dialami potensi laba industry karena produk udah ditiru oleh pesaing. Dapat disimpulkan ditengah-tengah maraknya merek dan produk di pasar dengan persaingan harga yang semakin ketat.

d. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Kekuatan tawar menawar pembeli berlaku bagi produk yang pasarnya dikuasai oleh sedikit pembeli. Hal ini karena posisi tawar

pembeli lebih besar daripada perusahaan. Kekuatan tawar menawar pembeli akan membuat perusahaan mengalami tekanan karena pembeli memiliki power lebih untuk berpindah ke perusahaan lain jika merasa tidak puas. Posisi pembeli yang kuat dapat menekan harga jual, cara pembayaran, cara pengiriman, dan sebagainya. Hal ini mengurangi kemampuan perusahaan untuk menciptakan laba yang lebih baik.

e. Kekuatan tawar-menawar pemasok

Kekuatan tawar menawar pemasok terjadi bila perusahaan memiliki ketergantungan terhadap pemasok tertentu, sehingga posisi tawar pemasok lebih tinggi dari pada perusahaan. Dapat disimpulkan pemasok dapat mempengaruhi perusahaan untuk menurunkan harga bahan baku produk karena bisa menyebabkan produksi menurun, apabila bahan baku tidak stabil maka CV.Sakana produksi sedikit mengurangi bahan baku.

f. Persaingan diantara Perusahaan Sejenis

Tekanan dari tingkat rivalitas merupakan ancaman dari produk sejenis atau yang memiliki kesamaan fungsi dan jasa, serta memiliki segmentasi pasar yang sama. Hal yang paling mempengaruhi tekanan tingkat rivalitas adalah faktor harga dan kualitas sehingga membuat bersaing. Dalam pasar yang bersaing sempurna, perubahan sedikit dalam harga akan membuat pelanggan berpindah kepada produk substitusi, begitu pula perubahan kualitas

4.2.1.3 Hasil analisis menggunakan Matriks EFE

Tabel 4.3 Penyusunan Matriks EFE

No	Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
	Peluang			
1	Bertambahnya populasi penduduk	0,173	3,6	0,6231
2	Mudahnya belanja melalui media sosial	0,154	3,2	0,4923
3	Meningkatnya produk instan	0,173	3,6	0,6231
	Ancaman			
1	Harga bersaing	0,135	2,8	0,3769
2	Produk mudah tiru	0,183	3,8	0,6942
3	Harga bahan baku yang tidak stabil	0,183	3,8	0,6942
	Total	1,00		3,5038

Sumber : Data diolah Penulis, (2020).

Berdasarkan tabel 4.3 matriks EFE, skor bobot total dari hasil analisis diatas adalah sebesar 3.5038. Dari total skor tersebut dapat dilihat dari faktor peluang nilai yang tertinggi adalah bertambahnya potensi pasar yaitu sebesar 0,6231. Sedangkan pada faktor ancaman nilai yang tertinggi adalah Perang harga dengan skor bobot 0.3769. Maka dari itu seiring bertambahnya potensi pasar banyaknya bersaing harga terhadap sesama.

Maka dari itu CV.Sakana harus membuat harga yang dapat bersaing dilingkungan pasar yang ada.

4.2.2 Analisis Lingkungan Internal pada CV.Sakana

Aspek Internal pada CV.Sakana meliputi seluruh kegiatan yang berada pada lingkungan internal yang meliputi kegiatan produksi dan operasional. Strategi pemasaran yang dihasilkan oleh CV.Sakana akan berdampak terhadap kondisi lingkungan internal perusahaan. Berikut ini penjelasan mengenai faktor Internal pada CV.Sakana, yang terdiri atas :

1. Inbound Logistic

Pada aktivitas ini didalam mendistribusikan makanan beku CV.Sakana setelah selesai diproduksi, CV.Sakana memiliki 20 produk untuk didistribusi di wilayah Karawang yang nantinya akan disalurkan kembali kepada *customer* yang sudah tersedia di wilayah Karawang.

2. Operation

Pada aktivitas produksi makanan beku CV.Sakana ini proses transformasi menyatukan dari input menjadi output sehingga di distribusikan kepada reseller di wilayah Karawang.

3. Outbond Logistic

Aktivitas yang bagaimana mendelivey barang ke konsumen atau bisa dilakukan melalui vendor. Untuk mendistribusikan makanan beku milik CV.Sakana sehingga memberi potongan harga kepada pelanggan dengan minimal pembelanjaan produk di wilayah Karawang

4. Marketing dan Sales

CV.Sakana melakukan penjualan dengan memperlihatkan / menunjukan kualitas produk yang baik sehingga bisa meyakinkan konsumen membuat menarik dari packaging agar melakukan pembelian agar semakin banyak pelanggan yang tertarik untuk membeli makanan beku pada CV.Sakana dan perusahaan mensupport juga aktivitas dalam pengadaan jual beli bahan baku dengan adanya *delivery order* kepada konsumen CV.Sakana.

5. Service

Faktor utama yang membuat konsumen tertarik untuk membeli makanan beku kembali milik CV.Sakana yaitu bagaimana caranya bisa menciptakan nilai lebih kepada konsumen agar produk keadaan baik kepada tangan konsumen langsung dan menjaga availability dan visibility kepada para konsumennya dengan melakukan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan . Tidak hanya itu, CV.Sakana juga selalu melakukan sosialisasi mengenai bahan dan kualitas makanan beku agar sesuai dengan kenyamanan dan mudah bagi pelanggan.

Sedangkan aktivitas pendukung dari rantai nilai meliputi firm infrastructure, human resource management, technology development dan procurement.

1. Firm Infrastructure

Dalam hal yang berhubungan dengan sarana maupun prasarana penunjang, CV.Sakana membutuhkan support sistem yang bertujuan di aktivitas primeri maka dari itu CV.Sakana membutuhkan manajemen strategi, manajemen operasi dan manajemen keuangan dan melayani kebutuhan organisasi dan meningkatkan bagian-bagiannya menjadi sebuah kesatuan.

2. Human resource management

Pada aktivitas ini berkaitan dengan pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM). Dalam hal ini CV.Sakana melakukan perekrutan karyawan melalui wawancara (*interview*) secara langsung dan melihat pelayanan dari calon karyawan tersebut. Maka dari itu karyawan yang bekerja di CV.Sakana harus bertemu secara langsung sebelumnya .

3. Tecknology Development

Dalam hal ini CV.Sakana telah mengembangkan kualitas produk tentu tidak terlepas pada pengembangan teknologi seperti ketergantungan mesin pendingin agar produk tahan lama.

4. Procurement

Pada aktivitas ini berkaitan dengan perolehan bahan yaitu untuk produk makanan beku pada CV.Sakana. Bahan yang digunakan yaitu adalah bahan yang memiliki kualitas yang sesuai dengan standar ketentuan perusahaan agar mensupport aktivitas dalam perolehan input atau sumber daya.

4.2.2.1 Hasil analisis menggunakan Matriks IFE

Analisis terhadap kondisi lingkungan internal CV.Sakana di Karawang melalui aspek fungsional yang meliputi aspek keuangan, pemasaran, operasional, dan sumber daya manusia sehingga menghasilkan beberapa faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan. Faktor-faktor internal dianalisis dengan menggunakan metode analisis *Internal Factor Evaluation Matrix* (IFE).

Tabel 4.4 Hasil Analisis Matriks IFE

No	Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
	Kekuatan			
1	Adanya sistem Delivery Order	0,184	3,8	0,7010
2	Varian produk beragam	0,165	3,4	0,5612
3	Strategi potongan harga dengan minimal pembelian	0,184	3,8	0,7010
4	Banyaknya reseller	0,175	3,6	0,6291
	Kelemahan			

1	Wilayah distribusi masih terbatas	0,087	1,8	0,1573
2	Produk ketergantungan mesin pendingin	0,058	1,2	0,0699
3	Kurangnya quality control produk	0,078	1,6	0,1243
4	Pencatatan keuangan masih sederhana	0,068	1,4	0,0951
Total		1,00		3,0388

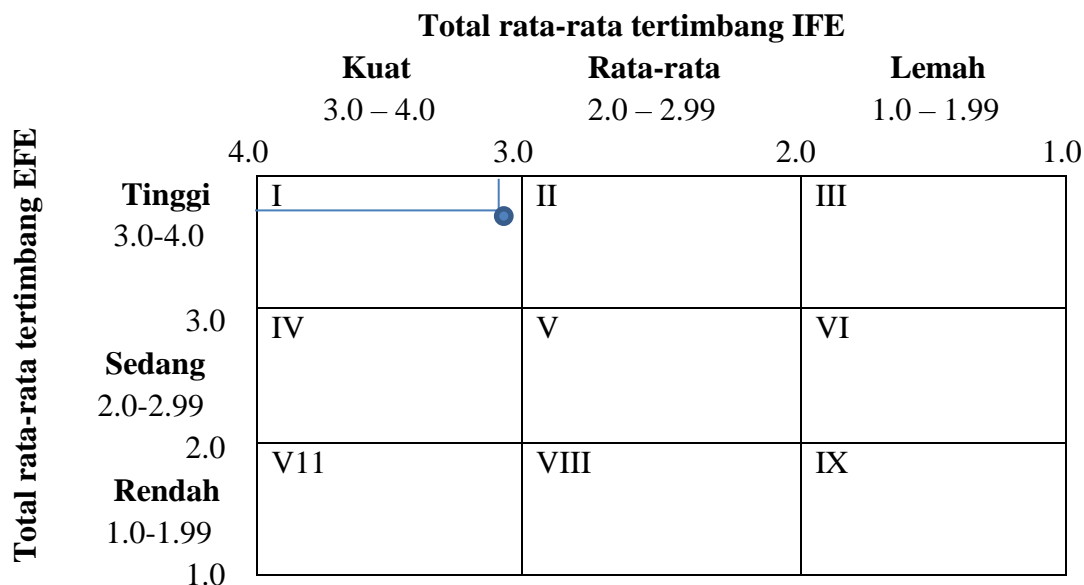
Sumber : Data diolah Penulis, (2020)

Berdasarkan Tabel 4.4 matriks IFE, skor bobot total dari hasil analisis kekuatan dan kelemahan adalah 3,0388. Dari total skor tersebut dapat dilihat bahwa faktor kekuatan nilai yang tertinggi adalah adanya sistem *delivery order* sebesar 0,7010. Sedangkan dari faktor kelemahan nilai yang tertinggi adalah 0,1573. Maka dari itu CV.Sakana harus menjaga produk dengan baik agar wilayahnya penjualannya tidak terbatas sehingga perusahaan menjadi baik.

4.2.3 Penerapan Strategi Pemasaran untuk CV.Sakana

4.2.3.1 Matriks IE

Matriks IE merupakan gabungan dari matriks EFE dan IFE. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Berdasarkan matriks EFE dan IFE CV.Sakana maka dapat digambarkan dalam matriks IE yang dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 4.3. Matriks IE CV.Sakana

Sumber : Data diolah penulis, (2020).

Dengan menggunakan analisis matriks EFE dengan total nilai 3,5038 dan matriks IFE dengan total nilai 3,0388 , apabila digambar dengan matriks IE posisi perusahaan berada pada kuadran I yaitu *Grown and Build* . Ini artinya Strategi yang tepat untuk keadaan ini adalah berupa strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, intergrasi ke depan, dan integrasi horizontal).

4.2.3.2 Matriks SWOT

Analisis menggunakan matriks SWOT untuk mengetahui perencanaan strategi yang akan dihasilkan dari analisis tersebut. Adapun faktor internal pada CV.Sakana meliputi manajemen, pemasaran, keuangan, dan produksi atau operasi. Faktor eksternal makro terdiri sosial demografi, teknologi, ekonomi, lingkungan, politik dan legal. Sedangkan faktor eksternal lingkungan industri mikro meliputi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk substitusi, kekuatan posisi tawar pemasok, kekuatan posisi tawar pembeli, dan tingkat persaingan dengan kompetitor. Berikut ini adalah penjelasan mengenai analisis peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan.

a. Identifikasi peluang

1. Bertambahnya populasi penduduk

Kota Karawang ini memiliki populasi pertumbuhan penduduknya setiap tahun nya mengalami peningkatan maka dari CV.Sakana ini memiliki peluang untuk meningkatkan penjualannya. Ada 20 produk makanan beku yang di sediakan dari CV.Sakana terhadap konsumen sehingga memudahkan memasarkan kepada konsumen yang terdiri dari agen agen dan catring dan konsumen-konsumen memiliki kesibukan diluar hingga membutuhkan makan cepat saji.

2. Teknologi memudahkan sarana konsumen untuk mendapatkan produk Masyarakat pada saat ini membutuhkan makan yang praktis tentu menjadi peluang untuk CV.Sakana yang mudah didapatkan melalui penjualan media sosial dan mudah.

3. Memiliki makanan yang praktis

CV.Sakana mengeluarkan produk –produk makana cepat saji yang bisa memasak tanpa memakan waktu cukup sehingga mempermudah untuk di konsumsi oleh konsumen yang memiliki banyak aktivitas diluar disajikan tanpa harus mengolahnya terlebih dahulu.

b. Identifikasi Ancaman

1. Harga bersaing

Tempat pemasaran CV.Sakana di wilayah Karawang merupakan pusat agen distributor, dimana terdapat banyak makanan cepat saji yang

bermunculan sehingga pembeli dan perusahaan saling menguatkan harga terhadap produk.. Hal tersebut membuat banyaknya usaha makanan beku yang bersaing dalam wilayah tersebut.

2. Produk mudah ditiru

Produk CV.Sakana menggunakan bahan baku yang sebagian orang atau konsumen bisa kenali seperti ikan atau daging karna bahan-bahan untuk membuat produk *frozen food* ini mudah dijumpai serta pembuatannya yang mudah mengakibatkan produk CV.Sakana ini mudah ditiru.

3. Harga bahan baku tidak stabil

Bahan baku bisa menurun makan dari itu CV.Sakana bisa mengurangi bahan baku produk untuk meminimalisir sehingga perusahaan bisa menurunkan harga bahan baku produk karena bisa menyebabkan ancaman penjualan menurun.

c. Identifikasi Kekuatan

1. Varian produk yang beragam

CV.Sakana memiliki 20 produk yang di tawarkan pada pelanggan, hal tersebut menjadi salah satu kekuatan bagi perusahaan karena pelanggan dapat memilih produk yang ditawarkan.

2. Adanya sistem *Delivery Order*

Dalam melakukan penjualan, CV.Sakana melakukan pengiriman langsung kepada pelanggan yang memastikan barang sampai tujuan sehingga memelihara hubungan baik dengan para pelanggan. Oleh sebab itu, CV.Sakana selalu memberikan menarik bagi setiap pelanggan sehingga menjadi salah satu kekuatan perusahaan.

3. Menerapkan strategi potongan harga dengan minimal pembelian

CV.Sakana memiliki reseller dan agen yang setiap bulan bisa melakukan transaksi sehingga dari CV.Sakana mengeluarkan untuk potongan harga tetapi harus ada minimal pembelian nya untuk mendapatkan promo tersebut.

4. Banyaknya reseller

CV.Sakana ini memiliki 25 pelanggan dalam setiap tahun nya sehingga mudah untuk memasukan produk-produk nya ke setiap agen lainnya.

d. Identifikasi Kelemahan

1. Wilayah distribusi masih terbatas

Usaha di bidang industri makan dan minuman jadi khususnya makanan beku semakin banyak diminati pelaku bisnis karna memiliki kemudahan akses masuk ke pasar dan kemudahan pembuatan izin

usaha untuk UMKM menjadikan persaingan usaha di bidang ini menjadi sangat tinggi, hal tersebut menyebabkan semakin banyak pula pesaing untuk CV.Sakana itu sendiri baik pesaing baru, atau pesaing yang sudah ada.

2. Produk ketergantungan mesin pendingin

Listrik dan mesin pendingin adalah hal terpenting untuk menjalankan bisnis frozen food, apabila terjadi hal yang tidak diinginkan seperti listrik padam atau kerusakan pada mesin pendingin maka bisa mengakibatkan makanan tersebut tidak tahan lama.

3. Beberapa pelanggan kurang puas dengan packaging

Dalam kegiatan usaha makanan beku, bahan adalah barang yang paling utama dibutuhkan untuk kegiatan usaha tersebut. Maka dari itu perusahaan harus mengutamakan kemasan produk nya dengan baik sebelum mendistribusikan produk kepada konsumen agar merasa puas dengan packaging yang bagus untuk dijual dari CV.Sakana .

4. Pencatatan keuangan masih sederhana

CV.Sakana ini adalah salah satu perusahaan yang berada di kota Karawang yang berbasis bisnis distributor bukan perusahaan yang sudah besar, jadi untuk pencatatan keuangan di perusahaan masih sederhana. CV.Sakana yang dimiliki hanya ada di beberapa divisi paling penting saja seperti bagian pemasaran, dan bagian persediaan. Itu pun masih belum terstruktur dengan baik.

Tabel 4.5 Matriks SWOT pada CV.Sakana

	<p>KEKUATAN (S)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Adanya sistem Delivery Order • Varian produk yang beragam • Strategi potongan harga dengan minimal pembelian • Banyaknya reseller 	<p>KELEMAHAN (W)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wilayah distribusi masih terbatas • Ketergantungan mesin pendingin • Beberapa pelanggan kurang puas dengan packaging • Pencatatan keuangan masih sederhana
<p>PELUANG (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bertambahnya populasi penduduk • Mudahnya belanja melalui media sosial • Meningkatnya produk instan 	<p>S-O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mempermudah konsumen membeli produk (S1,O1,O2,O3) • memberikan promosi kepada pelanggan (O2,S2,S3,S4) 	<p>W-O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mengoptimalkan pemasaran produk dan memperbaiki kinerja karyawan(W1,O1,O2,O3) • Menjaga produk dengan rapih (W3,W2)
<p>ANCAMAN (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Harga bersaing • Produk mudah ditiru • Harga bahan baku yang tidak stabil 	<p>S-T</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan produk berkualitas dan harga yang ekonomis agar dapat bersaing.(S1,S3,T1) • Menyediakan produk agar bersaing pada produk yang dipasarkan (T2,S2,T3) 	<p>W-T</p> <ul style="list-style-type: none"> • Meningkatkan strategi pemasaran dengan penjualan melalui media sosial (W1,W2) • Menjaga serta meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen (T1,T3,T2,W3,W4)

Sumber : Data diolah penulis, (2020).

Berdasarkan tabel 1.6 matriks SWOT, untuk Strategi SWOT yang terdiri dari Strategi SO, strategi WO, strategi ST dan strategi WT dapat dilihat hasilnya, alternatif strategi yang dapat dipertimbangkan oleh CV.Sakana yaitu :

1. Strategi SO (SO strategies) yaitu strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk peluang-peluang yang ada diluar perusahaan. fokus pada peningkatan inovasi pada fasilitas yang ditawarkan serta memperbanyak koneksi penjualan CV.Sakana ke seluruh konsumen di kabupaten karawang. Strategi ini bertujuan untuk menjamin kualitas terhadap produk yang ditawarkan mendapatkan lebih banyak konsumen yang dapat membeli atau menggunakan produk memlalui media sosial.
2. Strategi WO (WO Strategies) yaitu bertujuan untuk memperkecil kelemahan- kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Meningkatkan inovasi dalam penampilan produk. Mengefektifkan dana dan saran produksi akan membuat CV.Sakana dapat memanfaatkan segala peluang yang ada yang dapat menjadi keuntungan bagi pemilik usaha.
3. Strategi ST (ST Strategies) yaitu melalui strategi ini perusahaan berusaha menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman- ancaman eksternal. Memberikan pelayanan dengan semaksimal mungkin, menjaga kualitas produk. Untuk meningkatkan penjualan dalam menghadapi persaingan UMKM yang semakin ketat. Perusahaan harus meningkatkan pelayanan sehingga para pelanggan kembali membeli pada perusahaan tersebut. Perusahaan harus menjaga kualitas produk dengan baik.
4. Startegi WT (WT Strategies) yaitu strategi ini merupakan strategi bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Melakukan inovasi usaha, menjalin kerjasama dengan penyedia jasa layanan. Untuk meningkatkan penjualan dalam menghadapi persaingan UMKM yang semakin ketat. Inovasi produk perlu dilakukan agar dapat bersaing dengan frozen food lain yang memiliki *output* produk yang lebih bervariasi.

4.2.4 Matriks Space

Space Matrix (Strategic Position and Action Evaluation) dipakai untuk memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan sebuah diagram cartesius yang terdiri atas 4 kuadran dengan skala ukuran yang sama. Kerangka keempat kuadran itu menunjukkan apakah akan mengindikasikan strategi *aggressive*, *conservative*, *defensif*, atau *competitive*.

Berikut adalah hasil perhitungan *matriks space* dengan menggunakan analisis EFE dan IFE.

Tabel 4.6 Perhitungan Peluang dengan Matriks Space

No	Peluang (O)	Skor bobot
1	Bertambahnya populasi penduduk	0,6416
2	Mudahnya belanja melalui media sosial	0,5069
3	Meningkatnya makanan instan	0,6416
Total		1,7901

Sumber: Data diolah penulis, (2020).

Tabel 4.7 Perhitungan Ancaman dengan Matriks Space

No	Ancaman (T)	Skor bobot
1	Harga bersaing	0,3881
2	Produk mudah ditiru	0,6416
3	Harga bahan baku yang tidak stabil	0,5723
Total		1,6020

Sumber: Data diolah penulis, (2020).

Tabel 4.8 Perhitungan Kekuatan dengan Matriks Space

No	Kekuatan (S)	Skor bobot
1	Adanya sistem Delivey Order	0,7010
2	Varian produk yang beragam	0,5612
3	Strategi potongan harga dengan minimal pembelian	0,7010
4	Banyaknya reseller	0,6291
Total		2,5922

Sumber: Data diolah penulis, (2020).

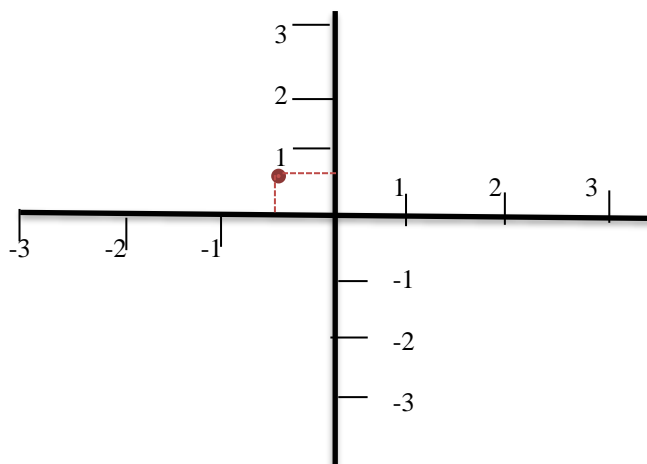
Tabel 4.9 Perhitungan Kelemahan dengan Matriks Space

No	Kelemahan(W)	Skor bobot
1	Wilayah distribusi masih terbatas	0,1573
2	Ketergantungan mesin pendingin	0,0699
3	Kurangnya quality control produk	0,1243
4	Pencatatan keuangan masih sederhana	0,0951
Total		0,4466

Sumber: Data diolah penulis, (2020).

Perhitungan dengan Matriks space, yaitu:

$$\begin{array}{rcl}
 \text{Ancaman (T) rata-rata} & : & -1,7654/ 3 = -0.5885 \\
 \text{Peluang (O) rata-rata} & : & 1,7385/ 3 = 0.5795+ \\
 \text{Sumbu x} & & \hline & & -0,0090 \\
 \\
 \text{Kelemahan (W) rata-rata} & : & -0,4466/ 4 = -0.1117 \\
 \text{Kekuatan (S) rata-rata} & : & 2,5922/4 = 0.6481 + \\
 \text{Sumbu y} & & \hline & & 0,5364
 \end{array}$$



Gambar 4.4 Matrix Space CV.Sakana

Sumber: Data diolah penulis, (2020).

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan *matriks SPACE*, posisi CV.Sakana berada pada konservatif. Dimana perusahaan berada pada kuadran CA (*Competitive Advantage*). Dari kuadran *Economic stability* perusahaan tumbuh karena kondisi perekonomian yang membaik sehingga mempengaruhi daya beli dan akses masuk dalam usaha bidang makanan beku sangat mudah atau terbuka. Dari segi *industry stability* adalah industri makanan dan minuman sangat kompetitif karena industri mudah dimasuki oleh siapa saja karena syarat masuk industri yang sangat mudah. Dari segi *competitive advantage* perusahaan adalah lemah dibanding kelemahan perusahaan. Dimana ancaman terbesar adalah selera konsumen yang selalu berubah-ubah, yang jadi pengaruh besar bagi pembelian produk, sehingga dapat di simpulkan CV.Sakana dengan kondisi seperti ini perusahaan bisa menerapkan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Hasil analisis yang telah dilakukan pada CV.Sakana makan di peroleh beberapa kesimpulan yaitu :

1. Dari analisis eksternal CV.Sakana dapat disimpulkan bahwa semakin berkembangnya zaman masyarakat mulai beradaptasi dan mengikuti pola hidup dimana masyarakat lebih menyukai sesuatu yang bersifat instan dan mudah. Namun dari sisi ancaman banyaknya pesaing baru hal ini dikarenakan *frozen food* lebih mudah di pasarkan. Peluang terbesar adalah pangsa pasar masih luas dan pola hidup masyarakat sudah modern. Ancama terbesar lainnya makanan jenis *frozen food* menggunakan pengawet.
2. Dari analisis internal CV.Sakana diperoleh kekuatan yang harus dimanfaatkan oleh bisnis yaitu produk yang ditawarkan beragam dan bahan baku mudah di dapatkan, sedangkan kelemahannya adalah wilayah distribusi masih terbatas serta makanan beku ini ketergantungan mesin pendingin. Dengan menggunakan analisis matriks EFE dengan total nilai 3.5038 dan matriks IFE dengan total nilai 3,0388 , apabila digambar dengan matriks IE posisi perusahaan berada pada kuadran I yaitu *Growth and Build* . Ini artinya Strategi yang tepat untuk keadaan ini adalah berupa strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, intergrasi ke depan, dan integrasi horizontal). Berdasarkan matriks SWOT, CV.Sakana dapat strategi yaitu dengan melakukan penetrasi pasar, melakukan inovasi produk, memulai penjualan secara online serta memperbaiki kualitas kinerja karyawannya dan meningkatkan kualitas serta kuantitas produksinya. Berdasarkan Matriks SWOT, strategi SO yaitu bertujuan untuk mempermudah konsumen membeli produk dan menjamin kualitas terhadap produk yang ditawarkan mendapatkan lebih banyak konsumen, strategi WO yaitu bertujuan untuk pengoptimalkan pemasaran produk dan penetrasi pasar dalam produk. Memperkecil kelemahan- kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal dan meningkatkan inovasi dalam penampilan produk. Startegi ST yaitu dengan membuat produk berkualitas dan harga yang ekonomis agar dapat bersaing dengan produk substitusi serta dapat bersaing dengan kompotitor. Strategi WT yaitu meningkatkan strategi pemasaran dengan penjualan melalui media sosial dan menjaga serta meningkatkan kualitas produk. Berdasarkan Matriks SPACE posisi

CV.Sakana berada pada posisi I CV.Sakana berada pada posisi konservatif. Berdasarkan Matriks SPACE posisi CV.Sakana berada pada posisi I CV.Sakana berada pada posisi konservatif. Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan *matriks SPACE*, posisi CV.Sakana berada pada posisi konservatif dimana perusahaan berada pada kuadran CA (*Competitive Advantage*) dimana skor bobot untuk peluang lebih besar dibanding skor bobot ancaman lebih kecil. Dengan kondisi seperti ini perusahaan bisa menerapkan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi konsentrik

5.2 Saran

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

1. Dari hasil matriks IE perusahaan berada pada kuadran I yaitu *growth and build*, dengan kondisi seperti ini CV.Sakana bisa menggunakan strategi pasar dan pengembangan produk sehingga bisa meningkatkan pasar. Yang dimaksud adalah perusahaan harus melakukan perluasan pasar di beberapa daerah lain dan merebut pelanggan dari pesaing dengan meningkatkan mutu produk atau berinovasi dengan produk baru serta perusahaan melakukan integrasi ke belakang dengan melakukan pengambilan alih satu atau lebih pemasok untuk mendapatkan kontrol yang lebih besar dan menghasilkan keuntungan yang lebih banyak.
2. Dari hasil analisis SWOT strategi yang paling cocok dengan analisis lingkungan eksternal maupun internal adalah dengan memperluas pangsa pasar contohnya dengan bekerja sama dengan reseller- reseller di Kota Karawang maupun di luar Kota Karawang karena dengan banyak reseller bisa meningkatkan penjualan CV.Sakana.
3. Dari hasil Matriks SPACE, posisi CV.Sakana berada pada posisi konservatif dengan potongan FS dan CA dengan kondisi seperti ini bisa menerapkan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi konsentrik. Dimana perusahaan tumbuh karena kondisi perekonomian yang membaik sehingga mempengaruhi daya beli produk.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchari. 2016. *Manajemen pemasaran dan pemasaran Jasa*. Bandung Alfabeta
- Assauri, Sofjan. 2017. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta : Rajawali Pers.
- Arief Daryanto (2018) Analisis Strategi Pemasaran produk Sosis Siap Makan. Jurnal IPB Vol 13, No 1 februari 2018 (ISSN:2085-8418)
- David Fred R. (2015). *Strategic Management : Management Strategis Konsep*. Salemba Empat, Jakarta
- David, Fred R. dan David Forest R. (2016). *Manajemen Strategi, Edisi 15: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*. Jakarta Salemba Empat
- David, Fred R. dan David Forest R. (2017). *Manajemen Strategi, Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing* Jakarta Salemba Empat.
- David W. Cravens (2016). *Pemasaran Strategi Edisi Ke Empat, Jilid Satu*, Jakarta Erlangga.
- Dwi Yanda Gunawan (2017) Analisis Strategi Pemasaran Makanan Tradisional JOM Universitas Riau Vol 4, No 2 Oktober 2017
- Hitt, Michjael A, et al. (2015). *Strategic Management Competitiveness and Globalization Concepts and Cases*, 11th edition, Singapore: Cengage Learning
- Iston Dwija Utama (2019) Analisis Strategi Pemasaran UMKM Pada era digital di Kota Bandung : E-jurnal UNIPMA Bandung Vol 7, No 1, Januari 2019
- Kotler, dan Keller. (2015). *Manajemen Pemasaran, Edisi 12* Jakarta : Erlangga
- Kotler, dan Keller , K L (2016) *Manajemen Pemasaran*. Jakarata : PT Indeks
- Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta
- Susilawati (2017) Analisis Strategi Pemasara Makana Tradisional Jurnal Universitas Hamzawadi Vol 1, No 1 Juli 2017

Usaha Mikro Kecil Menengah “UMKM”, diakses pada Tanggal 30 September 2014 dari <http://www.depkop.go.id>

Yeni Kusuma Waty (2018) Analisis Strategi Pemasaran Produk Makanan Ringan Khas Riau : Jurnal Universitas Riau Vol 20, No 2 Desember (ISSN P 1412-4807) (ISSN O 2503-4375)

<https://www.bps.go.id>

https://kominfo.go.id/index.php/content/detail/12640/siaran-pers-no-53hmkominfo022018-tentang-jumlah-pengguna-internet-2017-meningkat-kominfo-terus-lakukan-percepatan-pembangunan-broadband/0/siaran_pers

Lampiran

Lampiran 1**Daftar Riwayat Hidup****DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Siti Nurjanah

Alamat : Kp.Sungapan rt/rw 010/009 Des.Pasirsuren Kec.
Palabuhanratu Kab.Sukabumi Jawa Barat

Tempat, Tanggal Lahir : Sukabumi, 26 Juni 1998

Umur : 22 Tahun

Agama : Islam

Pendidikan

- MI : MI Yasda
- MTS : Mts Assyuhada
- SMK : SMK Assubandiyah
- Perguruan Tinggi : Universitas Pakuan

Bogor, Desember 2020
Peneliti

(Siti Nurjanah)

Lampiran 2

a. Tabel Peluang dan Ancaman

No	Peluang	Responden					Jumlah Peluang
		1	2	3	4	5	
1	Bertambahnya populasi penduduk	3	3	4	4	4	18
2	Mudahnya belanja melalui media sosial	4	4	3	2	3	16
3	Meningkatnya produk instan	4	4	4	3	3	18
							52

No	Ancaman	Responden					Jumlah Ancaman
		1	2	3	4	5	
1	Harga bersaing	3	4	2	2	3	14
2	Produk mudah ditiru	4	4	4	4	3	19
3	Harga bahan baku yang tidak stabil	4	4	3	4	4	19
							47

b. Matriks Penilaian Peluang dan Ancaman

Keterangan	Peluang				Ancaman			
	1	2	3		1	2	3	
Rata-rata	3.6	3.2	3.6		2.8	3.8	3.8	
Total	20.8							
Bobot	0.173	0.154	0.173		0.135	0.183	0.183	

c. Perhitungan :

1. Rata-rata peluang

a. $18/5 = 3.6$

b. $16/5 = 3.2$

c. $18/5 = 3.6$

2. Rata-rata ancaman

a. $14/5 = 2.8$

b. $19/5 = 3.8$

c. $19/5 = 3.8$

2. Total = $3.6 + 3.2 + 3.4 + 2.8 + 3.6 + 3.4 = 20.8$

3. Bobot peluang

a. $3.6/20.8 = 0.173$

b. $3.2/20.8 = 0.154$

c. $3.6/20.8 = 0.173$

Bobot ancaman

a. $2.8/20.8 = 0.135$

b. $3.6/20.8 = 0.183$

c. $3.4/20.8 = 0.183$

d. Matriks Penilaian Kekuatan dan Kelemahan

No	Kekuatan	Responden					Jumlah Kekuatan
		1	2	3	4	5	
1	Adanya sistem <i>Delivery Order</i>	4	4	3	4	4	19
2	Varian produk yang beragam	3	4	3	4	3	17
3	Menerapkan potongan harga dengan minimal pembelian	4	3	4	4	4	19
4	Banyaknya reseller	4	4	4	3	3	18
Jumlah							72

No	Kelemahan	Responden					Jumlah Kelemahan
		1	2	3	4	5	
1	Wilayah distribusi masih terbatas	2	1	2	2	2	9
2	Produk ketergantungan mesin pendingin	1	1	1	1	2	6
3	Kurangnya quality control produk	2	2	1	1	2	8
4	Pencatatan keuangan masih sederhana	1	1	2	1	2	7
Jumlah							30

Keterangan	Kekuatan				Kelemahan			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Rata-rata	3.8	3.4	3.8	3.6	1.8	1.2	1.6	1.4
Total	20.6							
Bobot	0.184	0.165	0.184	0.175	0.087	0.058	0.078	0.068

e. Perhitungan :

4. Rata-rata peluang

a. $19/5 = 3.8$

b. $17/5 = 3.4$

c. $19/5 = 3.8$

d. $18/5 = 3.6$

2. Rata-rata ancaman

a. $9/5 = 1.8$

b. $6/5 = 1.2$

c. $8/5 = 1.6$

d. $7/5 = 1.4$

$$\text{Total} = 3.8 + 3.4 + 3.8 + 3.6 + 1.8 + 1.2 + 1.6 + 1.4 = 20.6$$

Bobot kekuatan

a. $3.8/20.6 = 0.184$

b. $3.4/20.6 = 0.165$

c. $3.8/20.6 = 0.184$

d. $3.6/20.6 = 0.175$

Bobot kelemahan

a. $1.8/20.6 = 0.087$

b. $1.2/20.6 = 0.058$

c. $1.6/20.6 = 0.078$

d. $1.4/20.6 = 0.068$

Keterangan 3

1. Peringkat
Mungkin) : 0.00-0.99 (Sangat Tidak
1.00-1.99 (Tidak Mungkin
Terjadi)
2.00-2.99 (Mungkin Terjadi)
3.00-3.99 (Pasti Terjadi)
2. Bobot
kemungkinan) : 0.00-0.25 (Sangat kecil
0.26-0.50 (Kecil kemungkinan)
0.51-0.75 (Besar kemungkinan)
0.76-1.00 (Sangat besar
kemungkinan)
3. Pengaruh
Peluang dan Ancaman
Kekuatan dan Kelemahan : 1 (Tidak Berpengaruh)
2 (Kurang Berpengaruh)
3 (Berpengaruh)
4 (Sangat Berpengaruh)
4. Responden : 1 (Pemilik)
2 (Manajemen Pemasaran)
3 (Karyawan 1)
4 (Karyawan 2)
5 (Bagian Pengantaran)

Lampiran 3

Daftar pertanyaan wawancara

Berikut daftar pertanyaan wawancara :

1. Hal apa saja yang dapat menjadi Peluang bagi CV.Sakana?
2. Hal apa saja yang menjadi Ancaman bagi CV.Sakana ?
3. Faktor faktor apa sajakah yang menjadi Kekuatan bagi CV.Sakana?
4. Faktor faktor apa sajakah yang menjadi Kelemahan bagi CV.Sakana?
5. Seberapa penting masing-masing dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang telah disebutkan jika diperbandingkan dan diskalakan 1-4?
6. Bagaimana tingkat persaingan yang terjadi di dalam pesaingan di *frozen food* ?
7. Apa yang dilakukan CV.Sakana dalam memanfaatkan perkembangan teknologi saat ini?
8. Bagaimanakah pengelolaan internal yang dilakukan CV.Sakana mencakup 5 kekuatan porter inbound logistic, operation, uotbond logistic, marketin and sales, service dan aktivitas pendukung (firm infrastructure, human resource managemet, technology development, procurement)?