



**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN UMKM
(Studi Kasus pada Neneners)**

Skripsi

Dibuat Oleh :

Sheila Fauziah Achyar

021115555

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS PAKUAN
BOGOR**

2019

ABSTRAK

SHEILA FAUZIAH ACHYAR. 021115555. Analisis Strategi Pemasaran UMKM (Studi Kasus pada Neneners). Dibawah bimbingan FERDISAR ADRIAN dan ARIE WIBOWO IRAWAN.

Dengan pertumbuhan perekonomian yang dipengaruhi oleh beberapa sektor industri yang ada di Indonesia, salah satu industri yang pertumbuhannya tinggi adalah industri makanan dan minuman. Bogor memiliki PAD yang tumbuh dan meningkat setiap tahunnya yang dipengaruhi oleh adanya UMKM, UMKM berkontribusi sebesar 70% kepada PAD kota Bogor. Dan sebanyak 78% UMKM yang mendominasi yaitu di bidang kuliner. Lalu Menteri Koperasi dan UKM menyatakan bahwa konsumsi susu dalam UKM meningkat 5% setiap tahunnya, tetapi penjualan Neneners mengalami penurunan.

Maksud dan tujuan dari penelitian ini adalah untuk memperoleh data dan informasi dari Neneners mengenai hal-hal yang berhubungan dengan permasalahan yang akan dibahas, khusus untuk mengetahui penyebab penurunan penjualan dalam dua tahun terakhir, mengetahui *market trend*, mengetahui tingkat persaingan, dan mengaplikasikan strategi pemasaran yang tepat untuk Neneners.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode penelitian deskriptif (eksploratif) kualitatif berupa studi kasus mengenai analisis strategi pemasaran pada Neneners. Adapun metode pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi langsung, dan pengumpulan data sekunder dari berbagai literatur.

Hasil analisis strategi pemasaran Neneners berdasarkan hasil matriks EFE diperoleh bahwa faktor strategis yang merupakan peluang terbesar dan paling berpengaruh bagi Neneners yaitu tingkat pertumbuhan penduduk Bogor Utara berada pada posisi kedua tertinggi dari seluruh kecamatan di kota Bogor dengan skor bobot sebesar 0.377. Sedangkan faktor yang menjadi ancaman utama yang harus diwaspadai adalah selera konsumen yang berubah-ubah yang jadi pengaruh besar terhadap pembelian produk sebesar 0.5363. Berdasarkan matriks IFE kekuatan yang harus dipertahankan adalah lokasi usaha yang strategis sebesar 0,7392. Sedangkan kelemahan terbesarnya adalah produk dan bahan baku dikatakan mudah rusak atau tidak tahan lama dengan skor sebesar 0,2196. Berdasarkan matriks IE, Neneners berada pada pada kuadran 5 yaitu *Hold and Maintain*. Berdasarkan matriks SWOT, strategi SO yaitu melakukan penetrasi pasar dengan cara memperluas pangsa pasar. Strategi WO yaitu dengan meningkatkan efektifitas kinerja karyawan dan menjaga serta meningkatkan kualitas produk dan bahan baku. Strategi ST yaitu dengan melakukan inovasi produk. Strategi WT yaitu memperbaiki kualitas dan keterbatasan SDM agar tidak khawatir dengan ancaman pendatang baru. Berdasarkan matriks SPACE posisi posisi Neneners berada pada posisi konservatif.

Kata Kunci : Strategi Pemasaran, IE, SWOT, SPACE.

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN UMKM
(STUDI KASUS PADA NENENERS)**

Skripsi

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

Mengetahui,



Dekan Fakultas Ekonomi,

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

Ketua Program Studi,

(Tutus Rully, SE., MM)

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN UMKM
(STUDI KASUS PADA NENENERS)**

Skripsi

Telah disidangkan dan dinyatakan lulus
Pada Hari : Selasa, Tanggal : 28 / Mei / 2019

Sheila Fauziah Achyar

021115555

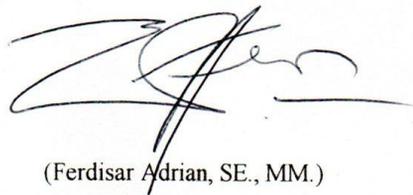
Menyetujui

Ketua Sidang,



(Hj. Dra. Sri Hartini, MM.)

Ketua Komisi Pembimbing



(Ferdisar Adrian, SE., MM.)

Anggota Komisi Pembimbing



(Arie Wibowo Irawan, **SP.**, MM)

© Hak Cipta milik Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan, tahun 2019
Hak Cipta dilindungi Undang-undang

Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan atau menyebut 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 seizin Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan

KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan judul “Analisis Strategi Pemasaran UMKM (Studi Kasus pada Nenekers). Skripsi ini disusun untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar strata satu (S1) Sarjana Manajemen pada Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor. Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini tidak terlepas dari peran berbagai pihak yang telah memberikan bantuan, bimbingan, saran dan do’a maka dalam kesempatan ini dengan segala kerendahan hati penulis ingin mengucapkan terimakasih kepada :

1. Kedua orang tua tercinta Bapak H. Saefulloh Achyar dan Ibu Hj. Iis Sukaesih yang senantiasa memberikan perhatian, doa, semangat serta dukungan moral dan material yang tiada henti, serta ketiga kakak tercinta Novalina Achyar, Cepih Faisal Achyar dan Muhammad Reza Achyar yang selalu menyayangi.
2. Bapak Dr. Hendro Sasongko, Ak., MM., CA. Selaku Dekan fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
3. Ibu Tutus Rully, SE., MM. Selaku ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor.
4. Bapak Ferdisar Adrian, SE., MM selaku ketua komisi pembimbing yang telah membimbing dan banyak memberikan dorongan dalam penyusunan skripsi ini..
5. Bapak Arie Wibowo Irawan, S.P., MM selaku anggota komisi Pembimbing yang juga telah banyak memberikan bimbingan serta saran dalam penyusunan skripsi ini.
6. Bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi Universitas Pakuan Bogor yang telah menuntun dan memberikan ilmu selama perkuliahan.
7. Kakak Resa Prihadi selaku pemilik Nenekers yang telah membantu dalam proses penelitian dan observasi selama penelitian langsung.
8. Teman-teman terbaik di Fakultas Ekonomi Jurusan S1 Manajemen Muhammad Farhan, Almagfirah Hanafi, Ananda Alya Ramawati, R. Putri Noviana Silviani, Maulina Rismawati, Fanny Rizkia Maulida dan yang tidak bisa disebutkan satu persatu terimakasih atas semangat dan kebersamaannya selama duduk dibangku perkuliahan.
9. Serta semua pihak yang telah membantu baik secara langsung maupun tidak langsung dalam proses penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu penulis sangat mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun, semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat bagi penulis, pembaca, dan bagi penelitian selanjutnya.

Bogor, 25 Juni 2019

Penulis,

Sheila Fauziah Achyar

DAFTAR ISI

JUDUL	i
LEMBAR PENGESAHAN	ii
ABSTRAK	iv
KATA PENGANTAR	v
DAFTAR ISI	vi
DAFTAR TABEL	ix
DAFTAR GAMBAR	x
BAB I PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian	1
1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah	7
1.2.1. Identifikasi Masalah.....	7
1.2.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Maksud dan Tujuan Penelitian.....	7
1.3.1. Maksud Penelitian.....	7
1.3.2. Tujuan Penelitian	7
1.4. Kegunaan Penelitian.....	8
1.4.1. Kegunaan Praktis	8
1.4.2. Kegunaan Akademis	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Strategi	9
2.1.1. Pengertian Strategi	9
2.1.2. Tipe-tipe Strategi.....	9
2.2. Pemasaran	13
2.2.1. Pengertian Pemasaran	13
2.2.2. Konsep Pemasaran	13
2.3. Strategi Pemasaran.....	14
2.3.1. Pengertian Strategi Pemasaran.....	14
2.3.2. Fungsi Strategi Pemasaran	15
2.3.3. Konsep Strategi Pemasaran.....	16
2.4. Rencana Pemasaran (<i>Marketing Plan</i>)	17
2.4.1. Pengertian Rencana Pemasaran.....	17
2.4.2. Langkah-langkah Rencana Pemasaran.....	18
2.5. Analisis Strategi Pemasaran.....	19
2.5.1. Analisis Lingkungan eksternal.....	19
2.5.1.1. Analisis Lingkungan Makro	20
2.5.1.2. Analisis Lingkungan Industri.....	20
2.5.1.3. Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE).....	23
2.5.2. Analisis Lingkungan internal.....	24
2.5.2.1. Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)	26
2.5.3. Matriks IE.....	27
2.5.4. Analisis SWOT	28

2.5.4.1. Pengertian Analisis SWOT	28
2.5.4.2. Manfaat Analisis SWOT	30
2.5.5. Matriks SPACE	30
2.5.6. Analisis Strategi Produk	31
2.5.6.1. Bisnis Modal	32
2.5.6.1.1. Pengertian Franchise	32
2.5.6.1.2. Perjanjian Franchise	33
2.5.5.1.3. Para Pihak dalam Perjanjian Franchise	34
2.6. UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah)	34
2.7. Penelitian Sebelumnya	36
2.8. Kerangka Pemikiran dan Konstelasi Pemikiran	41
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	
3.1. Jenis Penelitian	43
3.2. Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian	
3.2.1. Objek Penelitian	43
3.2.2. Unit Analisis	43
3.2.3. Lokasi Penelitian	43
3.3. Jenis Data dan Sumber Data Penelitian	43
3.4. Operasional Variabel	44
3.5. Metode Penarikan Sampel	45
3.6. Metode Pengumpulan Data	45
3.7. Metode Pengolahan/Analisis Data	46
BAB IV HASIL PENELITIAN	
4.1. Gambaran Umum UMKM	50
4.1.1. Sejarah dan Perkembangan UMKM Neneners	50
4.1.2. Kegiatan Usaha Neneners	51
4.1.3. Struktur Organisasi Neneners	51
4.1.4. Karakter Bisnis	52
4.1.5. Visi dan Misi Neneners	53
4.1.6. Target Neneners	54
4.1.7. <i>Market Trend</i>	54
4.2. Pembahasan Strategi Pemasaran	54
4.2.1. Analisis Lingkungan Eksternal pada Neneners	54
4.2.1.1. Analisis Lingkungan Makro pada Neneners	54
4.2.1.2. Analisis Lingkungan Industri pada Neneners	58
4.2.1.3. Hasil Analisis menggunakan Matriks EFE	60
4.2.2. Analisis Lingkungan Internal pada Neneners	61
4.2.2.1. Hasil Analisis menggunakan Matriks IFE	62
4.2.3. Penerapan Strategi Pemasaran untuk Neneners	63
4.2.3.1. Matriks IE	63
4.2.3.2. Matriks SWOT	64
4.2.3.3. Matriks SPACE	68
4.2.4. <i>Market Position</i>	71

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	72
5.2. Saran.....	72

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel 1	: Rata-Rata Pengeluaran per Kapita Perbulan (Rupiah) masyarakat kota di Indonesia tahun 2015-2018	1
Tabel 2	: Rata-rata pengeluaran perkapita sebulan (Rupiah) Masyarakat Kota di Indonesia untuk Kelompok Makanan dan Minuman Jadi Tahun 2015-2017	2
Tabel 3	: Jumlah UMKM Kota Bogor berdasarkan Kecamatan Tahun 2018	4
Tabel 4	: Laporan Penjualan <i>Milkshake</i> Neneners tahun 2015 - 2018	5
Tabel 5	: Strategi Pemasaran yang telah dilakukan UMKM Neneners	6
Tabel 6	: Contoh Tabel penyusunan Matriks EFE.....	24
Tabel 7	: Contoh tabel penyusunan matriks IFE	26
Tabel 8	: Matriks <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> (SWOT)	29
Tabel 9	: Strategi Produk (<i>The Ansoff Growth Strategies Matrix</i>)	31
Tabel 10	: Operasional Variabel Analisis Strategi Pemasaran UMKM Neneners	44
Tabel 11	: Penyusunan Matriks EFE	46
Tabel 12	: Penyusunan Matriks IFE	47
Tabel 13	: Jumlah Penduduk dan Laju Pertumbuhan Penduduk Menurut Kecamatan di Kota Bogor 2010, 2016, dan 2017	54
Tabel 14	: Timbulan sampah per Kecamatan di kota Bogor	57
Tabel 15	: Data pesaing Neneners di cabang Villa Bogor Indah.....	58
Tabel 16	: Perbandingan harga serta jumlah konsumsi dengan produk substitusi	59
Tabel 17	: Hasil Analisis Matriks Eksternal Faktor Evaluation (EFE)	60
Tabel 18	: Hasil Analisis Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)	62
Tabel 19	: Hasil Matriks <i>Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats</i> (SWOT)	67
Tabel 20	: Perhitungan Peluang dengan Matriks Space	69
Tabel 21	: Perhitungan Ancaman dengan Matriks Space	69
Tabel 22	: Perhitungan Kekuatan dengan Matriks Space	69
Tabel 23	: Perhitungan Kelemahan dengan Matriks Space	69

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1	: Rata-rata pengeluaran per kapita sebulan (Rupiah) Makanan dan Minuman Jadi	2
Gambar 2	: Jumlah UMKM kota Bogor 2018	3
Gambar 3	: Grafik Penjualan <i>Milkshake</i> Neneners tahun 2015-2018.....	6
Gambar 4	: Model Lima Kekuatan Porter.....	23
Gambar 5	: Rantai Nilai	25
Gambar 6	: Penyusunan Matriks IE	27
Gambar 7	: Matriks SPACE.....	30
Gambar 8	: Konstelasi Pemikiran	42
Gambar 9	: Matriks IE.....	47
Gambar 10	: Struktur Organisasi.....	51
Gambar 11	: Pertumbuhan pengguna internet di Indonesia tahun 1998-2018	55
Gambar 12	: Matriks IE Neneners.....	63
Gambar 13	: Matriks SPACE Neneners	70

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Penelitian

Perekonomian Indonesia saat ini sedang berkembang pesat, hal ini dapat ditunjukkan dengan tumbuhnya atau terjadinya kenaikan pendapatan nasional. Hal tersebut dapat diukur atau dilihat dari produk domestik bruto, yang didorong oleh sektor industri yang ada di Indonesia. Salah satu industri yang cukup mendorong PDB di Indonesia yaitu industri makanan dan minuman yang merupakan salah satu industri yang pertumbuhannya tinggi.

Berikut ini terdapat data Rata-Rata Pengeluaran per Kapita perbulan (Rupiah) masyarakat kota di Indonesia dari tahun 2015-2018.

Tabel 1. Rata-Rata Pengeluaran per Kapita Perbulan (Rupiah) Masyarakat Kota di Indonesia tahun 2015-2017.

No	Kelompok Barang	Rata-rata pengeluaran per kapita sebulan (Rupiah)			Rata-rata pertahun	persentase (%)
		2015	2016	2017		
1	Makanan dan minuman jadi	145.416	177.775	220.882	181.357,7	34,97
2	Tembakau dan sirih	51.425	63.696	63.984	59.701,7	11,51
3	Padi-padian	58.74	58.122	54.853	57.238,3	11,04
4	Ikan	33.358	35.799	43.206	37.454,3	7,22
5	Telur dan susu	34.06	35.757	36.385	35.400,7	6,83
6	Sayur-sayuran	27.45	23.213	43.178	31.280,3	6,03
7	Daging	23.568	26.902	31.054	27.174,7	5,24
8	Buah-buahan	24.342	23.889	27.531	25.254	4,87
9	Bahan minuman	13.957	15.709	16.773	15.479,7	2,98
10	Minyak dan lemak	12.482	12.331	13.398	12.737	2,46
11	Kacang-kacangan	10.756	11.358	12.007	11.373,7	2,19
12	Konsumsi lainnya	9.681	10.349	11.768	10.599,3	2,04
13	Bumbu-bumbuan	8.266	9.245	10.052	9.187,7	1,77
14	Umbi-umbian	3.816	4.486	5.012	4.438	0,85
Jumlah		457.312	520.631	590.082	518677	100

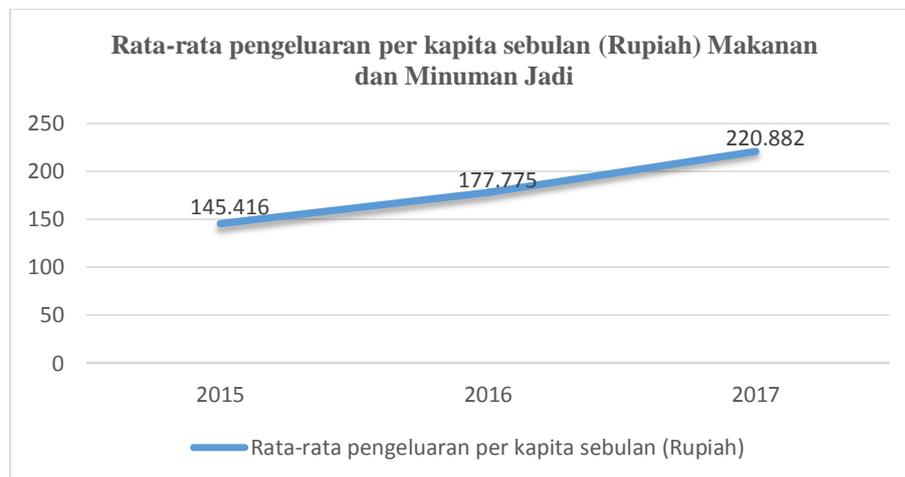
Sumber: Badan Pusat Statistik, 2018.

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa pengeluaran per kapita sebulan masyarakat Indonesia didominasi oleh makanan dan minuman jadi. Makanan dan minuman jadi tersebut menduduki posisi yang paling tinggi diantara konsumsi terhadap pengeluaran lainnya. Pengeluaran untuk makanan dan minuman jadi terus meningkat dari tahun ketahun, tren positif atau kenaikan pengeluaran dari tahun 2015 hingga 2017 untuk makanan dan minuman jadi dapat dilihat dari tabel dan grafik dibawah ini.

Tabel 2. Rata-rata pengeluaran perkapita sebulan (Rupiah) Masyarakat Kota di Indonesia untuk Kelompok Makanan dan Minuman Jadi Tahun 2015-2017.

Tahun	Rata-rata pengeluaran per kapita sebulan (Rupiah)
2015	145.416
2016	177.775
2017	220.882

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2018.



Gambar 1. Rata-rata pengeluaran per kapita sebulan (Rupiah) Makanan dan Minuman Jadi

Sumber: Badan Pusat Statistik, 2018

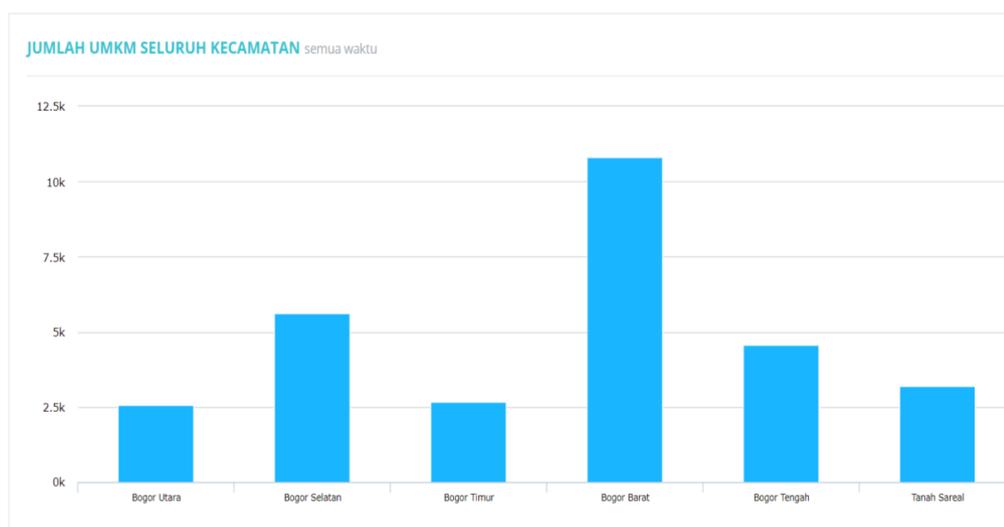
Badan Pusat Statistik (BPS) (2018) mencatat industri makanan dan minuman, pada kuartal kedua tumbuh sebesar 8,6% persen (year on year) untuk kelompok Industri Skala Besar dan Sedang (IBS). Sedangkan kelompok Industri Skala Mikro Kecil (IMK) pun tidak luput dari tren positif dengan mencapai pertumbuhan produksi sebesar 4,93% persen.

Kota Bogor merupakan kota yang mempunyai potensi wisata yang begitu banyak dan akan terus dikembangkan untuk meningkatkan jumlah wisatawan dan Bogor menjadi salah satu kota yang dikenal sebagai surga bagi pecinta kuliner.

Pariwisata merupakan salah satu sektor unggulan yang perlu diberdayakan, karena selain sebagai sumber penerimaan daerah serta pengembangan dan pelestarian seni budaya kota Bogor, juga mengembangkan sektor perekonomian masyarakat kota. Bogor mulai dikenal sebagai kota wisata dimana jumlah kunjungan dari luar daerah bahkan wisatawan mancanegara pun terus bertambah setiap tahunnya, kunjungan wisatawan ke kota Bogor terbagi menjadi 3 (tiga) yaitu perhotelan, tempat wisata dan bidang kuliner. Jadi di kota Bogor ini banyak orang berlomba membangun bisnis atau membuat usaha, mulai dari usaha penginapan, tempat wisata juga restoran bahkan membuat UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah).

“Data Bapenda (2018) menyatakan bahwa tumpuan utamanya adalah sektor jasa dan UMKM. Sektor UMKM menyumbang 70 persen terhadap PAD Kota Bogor. Pendapatan asli daerah (PAD) Kota Bogor pada tahun 2018 yaitu Rp. 892 miliar.”

Berikut terdapat grafik jumlah UMKM seluruh kecamatan di kota Bogor pada tahun 2018.



Gambar 2. Jumlah UMKM kota Bogor 2018
Sumber: Data UMKM kota Bogor.

Dari grafik diatas dapat diketahui jumlah UMKM adalah sebagai berikut.

Tabel 3. Jumlah UMKM Kota Bogor berdasarkan Kecamatan Tahun 2018.

No.	Kecamatan di Kota Bogor	Jumlah UMKM
1.	Bogor Utara	2.557
2.	Bogor Selatan	5.611
3.	Bogor Timur	2.680
4.	Bogor Barat	10.819
5.	Bogor Tengah	4.550
6.	Tanah Sareal	3.189
Total		29.406

Sumber : Data diolah penulis, 2019.

Dari tabel diatas dapat diketahui jumlah UMKM di kota Bogor yaitu 29.406 dan kecamatan yang paling banyak jumlah UMKM nya yaitu Bogor Barat dengan jumlah 10.819 karena wilayahnya paling luas dan jumlah penduduknya paling banyak dibandingkan dengan kecamatan yang lain, dan salah satu contoh pusat kulinernya yaitu berada didaerah Yasmin (Perumahan Ruko Taman Yasmin).

(TribunnewsBogor.com, 2018) menyatakan bahwa Bogor dikenal dengan kuliner khasnya dan juga kuliner kekiniannya yang terus menerus bertambah banyak dari waktu ke waktu. Pertumbuhan UMKM sendiri meningkat dari 12 ribu ke 29 ribu UMKM. Dan Bogor memiliki jumlah UMKM kuliner yaitu 23ribu dari jumlah keseluruhan yaitu sekitar 29ribu. Jadi usaha pada bidang kuliner yang mendominasi jumlahnya.

Dunia kuliner diprediksi akan terus berkembang. Hal tersebut membuat dunia kuliner akan semakin dinamis mengikuti perubahan tren dan keinginan pasar. Selain karena mengikuti perubahan tren kemunculan UMKM pada bidang kuliner pun diakibatkan oleh tiga hal yaitu: (1) *Entry Barriers* (rendah), (2) *Exit Barriers* (rendah), dan (3) *Profit* (tinggi), yaitu gampang masuk dan keluarnya usaha ini maksudnya yaitu kecilnya atau sedikitnya modal yang dibutuhkan jika akan memulai usaha ini dan akses masuk pada usaha bidang kuliner pun terbuka dan jika mengalami kebangkrutan atau ingin menyudahi usaha pun aset yang dimiliki seperti gerobak dan alat-alatnya bisa dijual kembali yaitu *recovery cost* nya tinggi, selain itu usaha pada bidang kuliner pun bisa menghasilkan keuntungan atau *profit* yang besar sekitar 30%-50% atau bahkan bisa lebih dari jumlah pendapatan dibandingkan usaha pada bidang lain. Tren yang dibahas pada penelitian ini yaitu tren minuman karena pada usaha di bidang kuliner sebenarnya yang memberikan keuntungan yang lebih besar yaitu produk minumannya. Tren minuman di kota Bogor saat ini diantaranya adalah produk minuman berbahan dasar susu, kopi dan teh. Dengan adanya tren minuman berbahan dasar teh dan kopi, seperti produk Thai Tea dan produk kopi di *coffeeshop* yang sedang marak di kota Bogor ini menenggelamkan beberapa usaha minuman sebelumnya seperti produk minuman yang berbahan dasar susu atau

milkshake yang sebenarnya sudah mulai tren sejak awal tahun 2015-an tetapi pada saat ini pun banyak yang baru memulai usaha dengan produk berbahan dasar susu.

Banyak perusahaan atau UMKM yang berlomba menjadi yang terbaik dan meningkatkan penjualan serta memperluas pangsa pasarnya. Agar mampu bertahan dalam persaingan bisnis yang semakin ketat, perusahaan harus memiliki strategi pemasaran yang efektif. Serta perusahaan harus mampu mempertahankan pelanggan yang telah ada dan menarik pelanggan baru, dan mempertahankan pelanggan yang telah ada bukanlah suatu hal yang mudah, sebab perubahan dapat terjadi setiap saat baik perubahan pada diri pelanggan seperti selera maupun perubahan kondisi lingkungan (Kotler,2003). Selain itu perusahaan juga harus mampu menganalisa secara obyektif faktor-faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi naik atau turunnya volume penjualan produknya. Volume penjualan atau tingkat penjualan adalah pencapaian yang dinyatakan secara kuantitatif dari segi fisik atau volume atau unit suatu produk. Volume penjualan merupakan suatu yang menandakan naik turunnya penjualan dan dapat dinyatakan dalam bentuk unit, kilo, ton atau liter (Freddy Rangkuti, 2009 : 207).

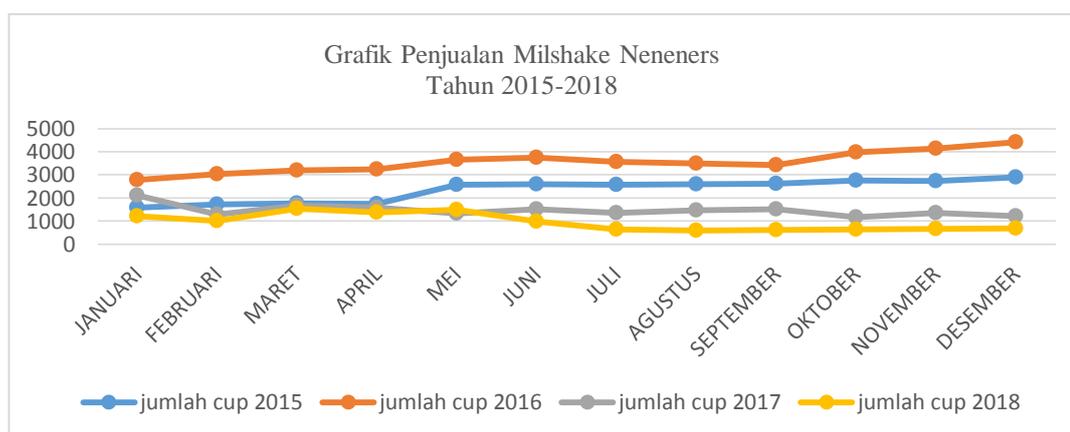
Milkshake Neneners termasuk salah satu UMKM pada bidang kuliner di kota Bogor yang berbahan dasar susu atau *milkshake* yang berlokasi di Perumahan Villa Bogor Indah 5 yang mulai membangun usahanya dari awal tahun 2015, dan mengalami kenaikan penjualan yang sangat signifikan sekitar tahun 2015-2016 akhir. Di tahun sekian dari mulai tahap *introduction*, *growth*, dan *mature* di lalui oleh bisnis tersebut dapat dilihat dari masa pengenalan produk, bisnis ini langsung mengalami pertumbuhan atau peningkatan penjualan secara signifikan bahkan tahap kedewasaan pun di alami pada sekitar tahun 2016 akhir dimana bisnis ini mengalami puncak penjualan atau tingkat penjualan tertinggi (bahkan jauh melebihi dari target penjualan yaitu 50cup/hari atau kurang lebih sekitar 1500cup/bulan) dan setelahnya selalu mengalami fluktuasi seiring berjalannya waktu bisnis ini mengalami penurunan secara perlahan dikit demi sedikit dan tidak mengalami kenaikan lagi. Di sisi lain konsumsi produk susu olahan di Indonesia terus meningkat, data Kementerian Koperasi dan UKM (2017) mencatat, konsumsi produk ini (produk susu olahan pada UKM) naik rata-rata 5 persen tiap tahunnya.

Berikut ini terdapat data dan grafik laporan penjualan Neneners pada tahun 2015-2018.

Tabel 4. Laporan Penjualan Neneners tahun 2015 - 2018.

Bulan	Jumlah Cup			
	2015	2016	2017	2018
JANUARI	1.567	2.771	2.113	1.207
FEBRUARI	1.721	3.022	1.275	1.009
MARET	1.769	3.189	1.663	1.525
APRIL	1.748	3.247	1.571	1.366
MEI	2.568	3.645	1.321	1.49
JUNI	2.587	3.744	1.516	982
JULI	2.560	3.560	1.358	628
Bulan	Jumlah Cup			
	2015	2016	2017	2018
AGUSTUS	2.594	3.500	1.462	578
SEPTEMBER	2.623	3.430	1.519	621
OKTOBER	2.762	3.985	1.157	637
NOVEMBER	2.730	4.145	1.340	655
DESEMBER	2.891	4.421	1.219	691
Rata-rata per Bulan	2.343	3.555	1.460	949

Sumber: Data Penjualan Milkshake Neneners, 2018.



Gambar 3. Grafik Penjualan Milkshake Neneners tahun 2015-2018

Sumber: Data Penjualan Milkshake Neneners, 2018

Dari tabel diatas dapat diketahui bahwa penjualan *milkshake* Neneners mengalami penurunan penjualan yang sangat signifikan pada awal tahun 2017 dan bahkan pada tahun 2017-2018 Neneners tidak dapat mencapai target penjualan yaitu

sebanyak 1500cup/bulan (Resa Prihadi,2015), karena pada tahun 2017 rata-rata per bulan hanya mencapai 1460cup dan pada tahun 2018 hanya 949cup.

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

Tabel 5. Strategi Pemasaran yang telah dilakukan UMKM Neneners

<i>Market Penetration</i>	Yaitu mempenetrasi penjualan pada satu wilayah, dengan cara: <ul style="list-style-type: none"> ● menjual melalui grup <i>Whatsapp</i> kuliner perumahan Villa Bogor Indah tidak hanya di VBI 5 saja tetapi keseluruhan. ● <i>Free delivery order</i> 	2015 - 2017
<i>Market Development</i>	Melakukan sistem <i>Franchise</i> atau mitra usaha.	2015 - hingga saat ini

Sumber : Data diolah penulis, 2018.

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 2017. Oleh sebab itu dari latar belakang penelitian ini penulis tertarik mengambil judul **“ANALISIS STRATEGI PEMASARAN UMKM (Studi kasus pada Neneners)”**.

1.2. Identifikasi dan Perumusan Masalah

1.2.1. Identifikasi Masalah

Permasalahan yang timbul pada perusahaan merupakan suatu keadaan yang perlu disikapi dengan positif, sebagai bentuk dari proses pembelajaran dalam mencari kekurangan dan kekeliruan untuk menuju perbaikan. Adapun identifikasi masalah dalam penelitian ini adalah :

1. Konsumsi produk susu olahan pada UKM naik 5% setiap tahunnya, di sisi lain terjadi penurunan penjualan pada produk *Neneners*.
2. Pada tahun 2017 dan 2018 target penjualan tidak tercapai.

1.2.2. Perumusan Masalah

Sesuai dengan latar belakang permasalahan yang diuraikan di atas, maka dapat dibuat suatu perumusan terhadap permasalahan yang hendak diteliti, sebagai berikut:

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

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 *Neneners*, 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 analisis Eksternal pada *Neneners*.
2. Untuk mengetahui analisis Internal pada *Neneners*.
3. Untuk mengetahui strategi pemasaran apakah yang mampu dihasilkan untuk peningkatan penjualan *Neneners*.

1.4. Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Praktis

Dari hasil penelitian ini diharapkan dapat menjadi masukan yang positif serta bahan evaluasi bagi *Neneners* dalam melakukan 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 UMKM 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 Strategi

2.1.1 Pengertian Strategi

Dalam artikel Michael E. Porter (1996) berjudul *What Is Strategy?* Dijabarkan bahwa strategi merupakan hal unik dan posisinya bernilai, melibatkan seperangkat kegiatan yang berbeda. Ketika kita telah memberikan atau menawarkan hal dengan cara yang berbeda dari apa yang pernah kita lakukan sebelumnya, maka hal itu disebut strategi. Strategi juga dapat dikatakan sebagai inti dari manajemen secara umum yang meliputi menjabarkan posisi perusahaan, membuat beberapa tarikan dan menempa setiap kegiatan dengan tepat. Strategi juga diartikan sebagai penciptaan timbal balik dalam kompetisi, mengombinasikan aktivitas, serta menciptakan kesesuaian antaraktivitas yang dilakukan oleh perusahaan.

Menurut David (2011:18-19) Strategi adalah sarana bersama dengan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai. Strategi bisnis mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengetatan, divestasi, likuidasi, dan usaha patungan atau joint venture. Strategi adalah aksi potensial yang membutuhkan keputusan manajemen puncak dan sumber daya perusahaan dalam jumlah besar. Jadi strategi adalah sebuah tindakan aksi atau kegiatan yang dilakukan oleh seseorang atau perusahaan untuk mencapai sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan.

“Rangkuti (2013:183) berpendapat bahwa strategi adalah perencanaan induk yang komprehensif, yang menjelaskan bagaimana perusahaan akan mencapai semua tujuan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditetapkan sebelumnya.”

Dari 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.

2.1.2 Tipe-tipe Strategi

Tipe – tipe strategi menurut David (2009:252-272) :

1) Strategi Integrasi

a. Integrasi ke Depan (forward integration)

Integrasi ke depan (forward integration) adalah upaya memiliki atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer. Saat ini semakin banyak perusahaan manufaktur (pemasok) yang menjalankan strategi integrasi kedepan dengan cara mendirikan situs web untuk menjual produk-produk mereka secara langsung kepada konsumen. Strategi tersebut menyebabkan gejolak di sejumlah industri.

b. Integrasi ke Belakang (Backward integration)

Integrasi ke belakang (backward integration) adalah strategi untuk mencoba memiliki atau meningkatkan kontrol terhadap perusahaan pemasok. Strategi ini sangat tepat di gunakan ketika perusahaan pemasok saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal, atau tidak dapat memenuhi kebutuhan mereka. Persaingan global juga memacu perusahaan untuk mengurangi jumlah pemasoknya dan menuntut pelayanan dan mutu yang lebih baik dari yang ada sekarang ini.

c. Integrasi Horizontal (Horizontal Integration)

Strategi pertumbuhan integrasi horizontal dilakukan melalui akuisisi perusahaan pesaing yang memiliki line of business yang sama. Yang dapat dilakukan dalam strategi ini adalah dengan meningkatkan ukuran perusahaan, meningkatkan penjualan, keuntungan dan pasar potensial dari perusahaan.

2) Strategi Intensif

a. Penetrasi Pasar (Market Penetration)

Strategi penetrasi pasar berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk dan jasa yang sudah ada di pasar melalui usaha pemasaran yang gencar. Strategi ini sering di gunakan sendirian atau di kombinasikan dengan strategi lainnya. Penetrasi pasar dapat terdiri dari upaya menambah jumlah pramuniaga, menambah belanja iklan, melakukan promosi penjualan ekstensif, atau meningkatkan upaya publisitas.

b. Pengembangan Pasar (Market Development)

Pengembangan pasar terdiri dari upaya memperkenalkan produk atau jasa yang ada ke wilayah geografis baru. Berikut ini adalah panduan mengenai kapan pengembangan pasar dapat menjadi strategi yang efektif :

- a) Ketika ada saluran-saluran distribusi baru yang dapat diandalkan, murah, dan bermutu baik.
- b) Ketika organisasi sangat berhasil dalam hal yang di kerjakannya.
- c) Ketika ada pasar baru yang belum di manfaatkan dan belum jenuh.
- d) Ketika organisasi mempunyai modal maupun sumber daya manusia yang di perlukan untuk mengelola operasi yang semakin besar.
- e) Ketika organisasi mempunyai kapasitas produksi yang berlebihan.

f) Ketika lingkup industri dasar organisasi menjadi global dengan cepat.

c. Pengembangan Produk (Product Development)

Pengembangan produk adalah strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk/jasa yang sudah ada. Pengembangan produk biasanya memerlukan biaya yang besar untuk penelitian dan pengembangan. Lima hal yang bisa dijadikan pedoman kapan sebaiknya menerapkan strategi pengembangan produk secara efektif, yaitu:

- Ketika organisasi mempunyai produk sukses yang mencapai tahap kematangan dalam daur hidupnya; idenya adalah menarik para pelanggan yang puas untuk mencoba produk-produk baru (yang lebih baik) karena mereka memiliki pengalaman positif dengan produk atau jasa organisasi saat ini.
- Ketika organisasi bersaing dalam industri dimana perkembangan teknologi terjadi sangat cepat.
- Ketika para pesaing utama menawarkan produk dengan mutu lebih baik dan harga yang sebanding.
- Ketika organisasi bersaing dalam industri yang tumbuh cepat.
- Ketika organisasi mempunyai kemampuan penelitian dan pengembangan yang sangat kuat

3) Strategi Diversifikasi

a. Diversifikasi Konsentris Enam hal yang bisa menjadi pedoman kapan diversifikasi konsentris tepat dilakukan, yaitu :

- Ketika organisasi bersaing dalam industri yang tidak tumbuh atau pertumbuhannya lambat.
- Ketika menambah produk baru, namun masih terkait, akan meningkatkan penjualan produk yang ada saat ini secara signifikan.
- Ketika produk baru, namun masih terkait, dapat di tawarkan dengan harga yang sangat bersaing.
- Ketika produk baru, namun masih terkait mempunyai fluktuasi penjualan musiman yang menyeimbangkan fluktuasi penjualan perusahaan tersebut saat ini.
- Ketika produk-produk organisasi saat ini dalam tahap daur hidup produk yang menurun.
- Ketika organisasi mempunyai tim manajemen yang kuat.

b. Diversifikasi Horisontal (Horizontal Diversification)

Menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada disebut diversifikasi horizontal (Horizontal diversification). Risiko strategi ini tidak sebesar diversifikasi konglomerat karena perusahaan pasti sudah mengenal pelanggan yang sudah ada.

c. Diversifikasi konglomerat (Conglomerate Diversification)

Menurut Purwanto (2008:120) “Strategi ini dilakukan dengan cara mengakuisisi perusahaan lain yang memiliki line of business yang sama sekali berbeda”. Strategi ini dilakukan untuk beberapa alasan, di antaranya :

- Perusahaan di dalam industri yang pertumbuhannya lambat mengakuisisi perusahaan yang berada dalam industri yang berkembang cepat dengan tujuan untuk meningkatkan pertumbuhan total.
- Perusahaan yang memiliki kelebihan uang cash sering mendapatkan bahwa investasi dalam industri yang berbeda merupakan strategi yang sangat menguntungkan.
- Perusahaan yang mengakuisisi memiliki kemampuan manajemen, finansial dan teknik serta pemasaran yang bisa diaplikasikan kepada perusahaan yang lebih lemah sehingga dapat meningkatkan kemampuan laba perusahaan yang lemah 20 tersebut.
- Perusahaan melakukan diversifikasi dengan maksud membagi-bagi risiko ke dalam beberapa industri.

4) Strategi Defensif

a. Rasionalisasi biaya (Retrenchment)

Rasionalisasi biaya (retrenchment) terjadi ketika suatu organisasi melakukan restrukturisasi melalui penghematan biaya dan aset untuk meningkatkan kembali penjualan dan laba yang sedang menurun. Rasionalisasi biaya dirancang untuk memperkuat kompetensi pembeda dasar organisasi.

b. Divestasi (Divestiture)

Menjual suatu divisi atau bagian dari organisasi disebut divestasi (Divestiture). Divestasi sering digunakan untuk meningkatkan modal yang selanjutnya akan digunakan untuk akuisisi atau investasi strategis lebih lanjut. Divestasi dapat menjadi bagian dari strategi rasionalisasi biaya menyeluruh untuk melepaskan organisasi dari bisnis yang tidak menguntungkan, yang memerlukan modal terlalu besar atau tidak cocok dengan aktivitas lainnya dalam perusahaan.

c. Likuidasi (Liquidation) Likuidasi (liquidation) adalah menjual semua aset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai nilai nyata aset tersebut. Likuidasi

merupakan pengakuan kekalahan dan akibatnya bisa merupakan strategi yang secara emosional sulit dilakukan.

2.2 Pemasaran

2.2.1 Pengertian Pemasaran

Menurut Kotler dan Armstrong (2012:29), *“Marketing as the process by which companies create value for customers and build strong customer relationships in order to capture value from customers in return”*, artinya menyatakan bahwa pemasaran sebagai proses dimana perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggan dan membangun hubungan pelanggan yang kuat untuk menangkap nilai dari pelanggan sebagai imbalan.

Menurut David (2011:198), “Pemasaran dapat dideskripsikan sebagai proses pendefinisian, pengantisipasi, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa.”

Sedangkan menurut John w. Mullins & Orville C. Walker, Jr (2013:5), *“marketing is a social process involving the activities necessary to enable individuals and organizations to obtain what they need and want through exchange with others and to develop ongoing exchange relationship.”* Definisi tersebut mengartikan bahwa pemasaran adalah suatu proses sosial yang melibatkan kegiatan yang diperlukan mengaktifkan individual dan organisasi untuk mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui bertukar dengan lain dan mengembangkan hubungan bertukar berkelanjutan.

Dari beberapa 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.

2.2.2. Konsep Pemasaran

Menurut Kotler dan Armstrong (2012:30-32), pemasaran bersandar pada konsep inti berikut:

1. Kebutuhan, Keinginan, dan Permintaan (Needs, Wants, and Demands) Kebutuhan adalah segala sesuatu yang diperlukan manusia dan harus ada sehingga dapat menggerakkan manusia sebagai dasar (alasan) berusaha. Keinginan adalah hasrat untuk memperoleh pemuas kebutuhan yang spesifik akan kebutuhan. Permintaan adalah keinginan akan produk tertentu yang didukung kemampuan dan kesediaan untuk membayar dan membeli.
2. Penawaran Pasar – Produk, Pelayanan, dan Pengalaman (Market Offerings – Products, Services, and Experiences) Penawaran pasar merupakan beberapa kombinasi dari produk, pelayanan, informasi, atau

pengalaman yang ditawarkan kepada pasar untuk memenuhi kebutuhan atau keinginan mereka.

3. Nilai Pelanggan dan Kepuasan (Customer Value and Satisfaction) Nilai pelanggan dilihat sebagai kombinasi antara mutu, jasa, dan harga (quality, service, price) yang mencerminkan manfaat dan biaya berwujud dan tak berwujud bagi konsumen. Kepuasan merupakan penilaian seseorang dari kinerja yang dirasakan dari produk dalam hubungan dengan harapannya.

4. Pertukaran dan Hubungan (Exchanges and Relationships) Pertukaran adalah tindakan untuk memperoleh sebuah objek yang diinginkan dari seseorang dengan menawarkan sesuatu sebagai imbalan. Pemasaran terdiri dari tindakan yang diambil untuk membangun dan memelihara hubungan melalui transaksi dengan target pembeli, pemasok, dan penyalur yang melibatkan produk, pelayanan, ide, atau benda lainnya.

5. Pasar (Markets) Pasar merupakan kumpulan semua pembeli sebenarnya dan potensial yang memiliki kebutuhan atau keinginan akan produk atau jasa tertentu yang sama, yang bersedia dan mampu melaksanakan pertukaran untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan itu.

2.3 Strategi Pemasaran

2.3.1 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 Sofjan Assauri (2013:15) 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.

Dengan kata lain, 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 Donni Juni Priansa (2017:21) menyatakan bahwa, strategi pemasaran merupakan proses *market-driven* dari pengembangan strategi yang mempertimbangkan perubahan lingkungan dan

kebutuhan untuk menawarkan *superior customer value*. Dalam hal ini, strategi pemasaran menghubungkan organisasi dengan lingkungan serta memandang pemasaran sebagai suatu fungsi yang memiliki tanggung jawab melebihi fungsi lain dalam keseluruhan aktivitas bisnis.

Menurut David A. Aaker yang dikutip oleh Buchari Alma (2016:256) 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.*”

Berdasarkan pendapat diatas, 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. Dengan analisis-analisis tersebut akan memungkinkan manajemen perusahaan dapat mengambil keputusan dalam kegiatan pemasaran yang strategis.

2.3.2 Fungsi strategi pemasaran

Menurut Philip Kotler (2004:74) Berikut ini beberapa peranan atau fungsi strategi pemasaran barang dan jasa :

1. Meningkatkan motivasi untuk berpikir jauh ke depan. Berfikir *out of the box* memang sangat diperlukan untuk menjaga ritme, ataupun kelangsungan perusahaan. Sesekali jangan terus mengikuti ritme pasar, tetapi coba untuk menggebrak pasar dengan sesuatu yang baru.
2. Koordinasi pemasaran yang lebih efektif dan terarah. Sesuatu kalau tidak memiliki tujuan ataupun strategi pastinya akan berjalan dengan berantakan. Dengan adanya strategi pemasaran akan membuat koordinasi tim menjadi jauh lebih baik serta terarah.
3. Dapat merumuskan tujuan/goal perusahaan yang akan dicapai. Dengan bantuan strategi ini, wirausahawan dapat terbantu untuk lebih mendetailkan tujuan apa yang ingin perusahaan capai. Baik jangka panjang ataupun jangka pendek.
4. Pengawasan kegiatan pemasaran lebih efektif atas standard prestasi kerja. Tentunya dalam hal pemasaran perlu diawasi setiap anggota tim untuk peningkatan mutu ataupun kualitas.

Dari beberapa peranan atau fungsi strategi pemasaran barang dan jasa di atas, dapat disimpulkan bahwa fungsi strategi pemasaran barang dan jasa ialah dapat meningkatkan motivasi untuk berpikir panjang, dapat mengkoordinasikan pemasaran jadi lebih efektif dan terarah, dapat merumuskan tujuan perusahaan, dan dapat melakukan pengawasan kegiatan pemasaran.

2.3.3 Konsep Strategi Pemasaran

Falsafah konsep pemasaran bertujuan memberikan kepuasan terhadap keinginan dan kebutuhan pembeli/konsumen. Seluruh kegiatan dalam perusahaan yang menganut konsep pemasaran harus diarahkan untuk memenuhi tujuan tersebut.

Menurut Philip Kotler (2004:74) Strategi pemasaran didasarkan atas 5 konsep strategi yaitu sebagai berikut :

1. Segmentasi Pasar

Setiap pasar terdapat pembeli yang bervariasi, pembeli memiliki kebutuhan dan kebiasaan yang berbeda. Sedangkan perusahaan tidak mungkin mampu untuk memenuhi kebutuhan semua pembeli. Perusahaan harus mengklasifikasikan pasar yang sifatnya heterogen tersebut kedalam satuan-satuan pasar yang bersifat homogen.

2. Market *Positioning*

Suatu perusahaan tidak mungkin mampu untuk menguasai seluruh pasar, maka dari itu perusahaan perlu untuk memilih pola spesifik pasar yang akan memberikan peluang maksimum untuk perusahaan mendapatkan kedudukan yang kuat. Maksudnya ialah perusahaan harus memilih segmen pasar yang dapat menghasilkan penjualan dan laba paling besar dibandingkan perusahaan lain.

3. Market *Entry Strategy*

Market *Entry Strategy* merupakan salah satu strategi perusahaan agar dapat memasuki segmen pasar yang dijadikan sebagai pasar sasaran penjualan.

Strategi pemasaran untuk dapat memasuki suatu segmen pasar yaitu:

1) Membeli perusahaan lain

Membeli perusahaan lain merupakan cara yang paling mudah dan cepat untuk dilakukan, cara ini akan ditempuh apabila :

- a. Perusahaan yang ingin membeli tidak mengetahui mengenai kondisi industri dari perusahaan yang dibeli secara keseluruhan.
- b. Akan mejadi hal yang menguntungkan secara cepat untuk dapat memasuki segmen pasar yang dikuasai perusahaan yang akan dibeli.

c. Perusahaan akan menghadapi banyaknya hambatan saat memasuki segmen pasar yang bersangkutan melalui internal development.

2) Internal *Development*

Terdapat perusahaan-perusahaan yang lebih menyukai berkembang melalui usaha sendiri yaitu seperti melalui *research* dan *development*, hal ini dilakukan karena hanya dengan melalui cara inilah kepemimpinan dalam industri dapat tercapai dan mampu dilaksanakan dengan baik.

3) Kerjasama dengan perusahaan lain

Keuntungan dengan melakukan cara ini yaitu bahwa resiko dapat yang dipikul secara bersama-sama, dan masing-masing perusahaan saling melengkapi *skill* dan *resources*.

4. Marketing *Mix Strategy*

Marketing *Mix strategy* ialah kumpulan variabel-variabel yang telah digunakan perusahaan untuk mempengaruhi tanggapan konsumen. Variabel-variabel yang mempengaruhi atas pembelian tersebut sering disebut *Product, price, place, promotion*.

5. *Timing Strategy*

Dalam memasarkan barang terdapat hal yang perlu diperhatikan yaitu penentuan waktu yang tepat. Walaupun perusahaan memperkirakan akan adanya kesempatan yang baik dalam menetapkan objektifitas dan menyusun strategi pemasaran, hal ini tidak berarti bahwa perusahaan dapat memulai kegiatan pemasaran. Sebelum itu perusahaan harus lebih dahulu melakukan persiapan-persiapan yang baik dan matang dibidang produksi ataupun dibidang pemasaran, kemudian perusahaan juga harus menentukan waktu yang tepat untuk pendistribusian barang dan jasa ke pasar.

2.4 Rencana Pemasaran (*Marketing Plan*)

2.4.1 Pengertian Rencana Pemasaran

Menurut Kurowski dan Sussman, rencana pemasaran adalah dokumen yang terdiri dari analisis situasi pemasaran saat ini, analisis peluang dan ancaman, sasaran pemasaran, strategi pemasaran, program tindakan, dan pendapatan yang diproyeksikan atau proforma (dan keuntungan lainnya).

Rencana ini mungkin merupakan pernyataan terakhir tentang arahan strategis sebuah bisnis, namun kemungkinan besar hanya berlaku untuk merek atau produk tertentu. Selanjutnya, rencana pemasaran adalah perangkat implementasi yang terintegrasi dalam keseluruhan rencana bisnis strategis.

“Pengertian *marketing plan* menurut Malcom McDonald adalah proses manajemen yang mengarah pada perencanaan pemasaran.”

Perencanaan tersebut merupakan urutan logis dan rangkaian aktivitas ke arah penetapan tujuan pemasaran, dan membuat rumusan rencana untuk mencapai tujuan.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa *marketing plan* merupakan bentuk perencanaan terkait bagaimana perusahaan akan melakukan pemasaran. *Marketing plan* secara umum berguna untuk menentukan bagaimana perusahaan dapat menempatkan strategi pemasaran secara nyata dalam praktik di pasar.

2.4.2 Langkah-langkah Rencana Pemasaran

Tahapan strategi rencana pemasaran menurut Malcolm H.B. McDonald dan Warren J. Keegan (1999), sebagai berikut:

- a. Pernyataan Misi;
- b. Ringkasan keuangan yang berisikan pendapatan, biaya, aliran uang, dan laba yang harus dicapai pada periode yang telah direncanakan;
- c. Ringkasan dari faktor-faktor eksternal utama yang mempengaruhi kinerja pemasaran perusahaan selama setahun sebelumnya bersama dengan pernyataan kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam persaingan yang dihadapi ini disebut analisa SWOT (*Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats*);
- d. Daftar asumsi-asumsi tentang penentu utama keberhasilan dan kegagalan pemasaran;
- e. Tujuan dan strategis pemasaran secara keseluruhan;
- f. Strategi untuk menciptakan sumber daya yang dibutuhkan untuk menerapkan program penciptaan nilai bagi konsumen;
- g. Program pemasaran yang berisikan rincian waktu, tanggung jawab, dan biaya-biaya di samping peramalan penjualan dan anggaran.

Menurut Peter Balan (1992) langkah-langkah dalam rencana pemasaran meliputi :

- a) *Mission statement and corporate objectives*
Menetapkan hal utama yang diperlukan dengan menjelaskan tujuan-tujuan perusahaan yang mencakup latar belakang, misi dan visi perusahaan.
- b) *Marketing definition*
memberikan definisi tentang kondisi pasar dan industri perusahaan beroperasi.
- c) *Marketing audit*

Mengidentifikasi trend apa yang ada di luar perusahaan yang dapat berpengaruh terhadap perusahaan, seperti trend ekonomi, pesaing, perilaku konsumen, gaya hidup dan kebiasaan.

d) *SWOT analysis*

Menganalisa perusahaan melalui kekuatan, kelemahan, peluang hingga ancaman yang terdapat di dalam dan di luar perusahaan.

e) *Marketing objectives*

Menetapkan target-target yang akan di tuju oleh perusahaan berdasarkan kurun waktu tertentu.

f) *Marketing strategies*

Membuat strategi agar produk atau jasa bisa sampai ke konsumen dan memperhatikan ancaman hingga mengambil peluang yang ada.

g) *Marketing mix decision*

Pemilihan bauran pemasaran yang cocok bagi perusahaan, karena bauran pemasaran adalah alat penting untuk membuat perencanaan pemasaran.

h) *Marketing budget*

Membuat rancangan dana yang akan dikeluarkan oleh suatu perusahaan dalam membuat perencanaan pemasaran.

i) *Marketing program*

Membuat program pemasaran sesuai jadwal yang di buat secara detail dan untuk mendorong taktik-taktik apa yang akan dipergunakan.

j) *Marketing action*

Implementasi dari rencana perusahaan yang telah di buat.

k) *Monitoring and feedback*

Mengawasi rencana pemasaran yang telah dilakukan dan melihat tujuan-tujuan yang telah di capai.

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. (Freed R. David, 2015:45).

Menurut David, komponen-komponen yang akan digunakan dalam analisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal yaitu:

2.5.1.1 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 Freed R. David (2015:48) 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. Dengan 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.

5. Politik (*Political*)

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

6. Legal

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

2.5.1.2. 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, 59) dalam buku manajemen strategik mengatakan bahwa model lima kekuatan Porter (*Porter's fiva-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) masuknya pendatang baru; (2) ancaman produk pengganti; (3) kekuatan tawar menawar pembeli; (4) kekuatan tawar menawar pemasok; dan (5) persaingan antar perusahaan yang bersaing. Kelima kekuatan persaingan diatas secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampuan untuk meraih laba didalam industri.

1. Ancaman Masuknya Pendatang Baru

Kapanpun perusahaan baru dapat dengan mudah masuk dalam industri tertentu, intensitas persaingan di antara perusahaan meningkat. Pendatang 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

Di 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 besaing 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 perubahan 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.

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).



Gambar 4. Model Lima Kekuatan Porter

Sumber : Kotler, 2009

Dengan 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.

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

2.5.1.3. Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)

Menurut David (2012:122) matriks EFE 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 :

- a. Buat daftar faktor faktor eksternal utama, daftar terlebih dahulu peluang kemudian ancaman
- b. Temukan bobot (*weight*) dari *critical success factors* dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berpresentasi tinggi dan sebaliknya. Jumlah keseluruhan bobot harus sebesar 1,0 nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.

- c. Tentukan nilai setiap critical succes factors antara 1 sampai 4 , dimana 1= dibawah rata-rata, 2 = rata-rata , 3 = diatas rata-rata , 4= sangat bagus.
- d. Kalikan nilai bobot dan nilai ratingnya untuk mendapatkan skor bobot.
- e. Jumlahkan skor rata-rata untuk setiap variabel guna menentukan skor bobot total untuk organisasi.

Tabel 6. Contoh Tabel penyusunan Matriks EFE

No	Faktor-faktor eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
	Peluang			
1				
2				
	Ancaman			
1				
2				
	Total	1,00		

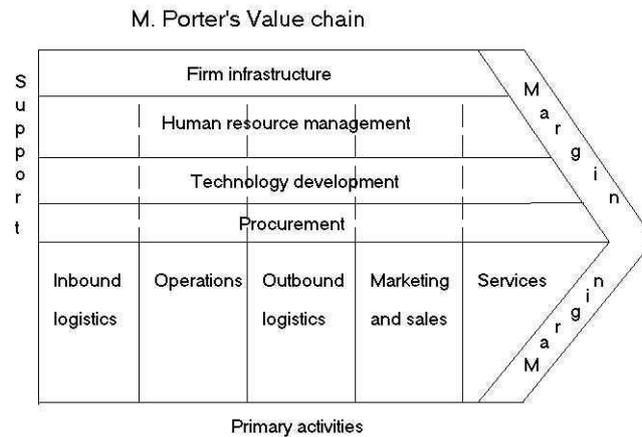
Sumber : David (2012:122)

2.5.2. 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.

Analisa 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.

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



Gambar 5. Rantai Nilai

Menurut David (2015:85) Analisis terhadap lingkungan internal perusahaan perlu dilakukan untuk mengidentifikasi faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan yaitu:

1. Manajemen

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

2. Pemasaran

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

3. Keuangan atau Akuntansi

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

4. Produksi atau Operasi

Fungsi produksi atau operasi yaitu semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa. Manajemen produksi atau operasi menangani input, transformasi dan output yang beragam dari satu industri dan pasar ke industri dan pasar yang lain. Menurut Roger Schroeder menyatakan bahwa manajemen

produksi dan operasi terdiri dari lima fungsi yaitu proses, kapasitas, persediaan, angkatan kerja dan kualitas. Kekuatan dan kelemahan dalam lima fungsi produksi dan operasi dapat berarti keberhasilan atau kegagalan perusahaan.

Dengan adanya analisis internal perusahaan, maka perusahaan mampu memahami kekuatan dan kelemahan dari perusahaan. Kekuatan adalah segala sesuatu yang membuat perusahaan unggul dibanding kompetitor. Dikatakan kekuatan apabila kompetensi yang perusahaan 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.

2.5.2.1. Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Menurut David (2012:343) matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting.

Tahapan kerja menganalisis matriks IFE yaitu :

- a. Buat daftar faktor faktor internal utama, daftar terlebih dahulu kekuatan kemudian kelemahan
- b. 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.
- c. Berilah peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk mengidikasikan apakah faktor tersebut sangat lemah (peringkat = 1), lemah (peringkat = 2), kuat (peringkat = 3), sangat kuat (peringkat = 4)
- d. Kalikan setiap bobot setiap faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor bobot bagi maing masing variabel.
- e. Jumlahkan skor bobot masing-masing variabel untuk memperoleh skor bobot total organisasi.

Tabel 7. Contoh tabel penyusunan matriks IFE

No	Faktor-faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
	Kekuatan			
1				
2				
	Kelemahan			
1				
2				
	Total	1,00		

Sumber : David (2012:343)

2.5.3. Matriks IE

Matriks Internal-Eksternal (IE) menurut David, (2015:181) 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 di tingkat 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 dibawah ini:

SKOR TERTIMBANG TOTAL IFE

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

Gambar 6. Penyusunan Matriks IE

Sumber : Fred R. David, 2015.

Dari Matriks IE diatas, maka Matriks IE dibagi menjadi tiga bagian besar dengan implikasi startegi yang berbeda. Tujuan penggunaan matriks ini untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat unit bisnis yang lebih detail. Matriks IE dapat mengidentifikasi sembilan sel strategi, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel ini dapat dikelompokan 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.

2.5.4. Analisis SWOT

2.5.4.1. Pengertian Analisis SWOT

Analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats (SWOT)* menurut David (2015: 171), 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 *Weaknesess-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 *Weaknesess-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 8. Matriks *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats* (SWOT)

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

Sumber : David (2015:173)

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. Dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada maka perusahaan akan semakin kuat.

2. Kuadran II (WO):

Meskipun perusahaan memiliki kelemahan, namun perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara 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.

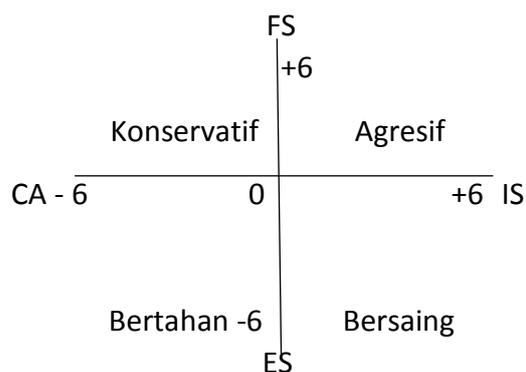
2.5.4.2. Manfaat Analisis SWOT

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. Dari 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.

2.5.5. 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, 2015:174).

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 strategi perusahaan.



Gambar 7. Matrix Space

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.
6. 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 conservative.*

2.5.6. Analisis Strategi Produk

Strategi produk adalah strategi yang dilaksanakan oleh suatu perusahaan yang berkaitan dengan produk yang dipasarkannya. Strategi produk tidak hanya berkaitan dengan produk yang dipasarkan akan tetapi berhubungan pula dengan hal-hal atau atribut lain yang melekat pada produk tersebut, misalnya bungkus, label, merk dan sebagainya.

Ansoff matriks dikenal juga sebagai *product and market growth matrix* adalah alat perencanaan pemasaran yang biasanya membantu suatu bisnis dalam menentukan pertumbuhan produk dan pasar. Ini biasanya ditentukan dengan berfokus pada apakah produk tersebut merupakan produk baru atau yang sudah ada, dan apakah merupakan pasar yang baru atau yang sudah ada (ansoffmatrix.com, 2015). berikut adalah diagram Ansoff Matriks:

Tabel 9. Strategi Produk (*The Ansoff Growth Strategies Matrix*)

Product	<i>Existing</i>	<i>New</i>
Market		
<i>Existing</i>	<i>Market Penetration</i>	<i>Product or Services Development</i>
<i>New</i>	<i>Market Development</i>	<i>Diversification</i>

Sumber : Ansoffmatrix.com, 2015.

Keterangan :

1. *Market Penetration*

Yaitu strategi yang dilakukan apabila produk dan pasar yang akan dimasuki sudah ada sehingga untuk meningkatkan volume penjualan pada konsumen yang telah ada bisa dilakukan *Market Penetration* misalnya melakukan penetapan harga yang lebih rendah dibandingkan dengan pesaing walaupun produk yang ditawarkan sama.

2. *Market Development*

Yaitu strategi yang dilakukan untuk meningkatkan volume penjualan produk lama dengan cara mencari segmen pasar baru, atau konsumen baru untuk produk tersebut misalnya melakukan *Franchise*.

3. *Product Development*

Yaitu strategi yang dilakukan apabila memasuki pasar yang telah ada dengan produk yang baru, untuk meningkatkan volume penjualan dalam kondisi seperti ini dapat dilakukan dengan cara memodifikasi produk misalnya dengan meningkatkan kualitas produk, design, tampilan, warna dan lain-lain.

4. *Diversification*

Yaitu strategi yang dilakukan untuk produk baru yang belum ada di pasar. Dalam hal ini perusahaan dapat melakukan promosi untuk membangun *awareness*.

2.5.6.1. Bisnis Modal

“Menurut Alexander Osterwalder, *business model* adalah gambaran dasar bagaimana sebuah organisasi membuat, menyampaikan dan menangkap *value* yang ada.”

Salah satu yang termasuk *business model* yaitu *Franchise*.

2.5.6.1.1. Pengertian *Franchise*

Franchise berasal dari bahasa Perancis yang artinya kejujuran atau kebebasan. Pengertian di Indonesia, yang dimaksud dengan *Franchise* adalah perikatan dimana salah satu pihak diberikan hak memanfaatkan dan atau menggunakan hak dari kekayaan intelektual (HKI) atau pertemuan dari ciri khas usaha yang dimiliki pihak lain dengan suatu imbalan berdasarkan persyaratan yang ditetapkan oleh pihak lain tersebut dalam rangka penyediaan dan atau penjualan barang dan jasa. (Lindaty P.Sewu, 2004:15).

Menurut Asosiasi *Franchise* Indonesia, yang dimaksud dengan *franchise* ialah suatu sistem pendistribusian barang atau jasa kepada pelanggan, dimana *franchisor* memberikan hak kepada individu atau perusahaan untuk melaksanakan

bisnis *franchise*, dengan nama, sistem, prosedur dan cara-cara yang telah ditetapkan sebelumnya dalam jangka waktu tertentu meliputi area tertentu (Majalah Info *franchise*,2007:32).

Sejumlah pakar juga ikut memberikan pengertian terhadap *franchise*.

“Menurut Campbell Black dalam bukunya *Black’s Law Dict* menjelaskan *franchise* sebagai sebuah lisensi merek dari pemilik yang mengizinkan orang lain untuk menjual produk atau *service* atas nama merek tersebut.”

Menurut David J.Kaufmann memberi definisi *franchising* sebagai sebuah sistem pemasaran dan distribusi yang dijalankan oleh institusi bisnis kecil (*franchise*) yang digaransi dengan membayar sejumlah fee, hak terhadap akses pasar oleh franchisor dengan standar operasi yang mapan dibawah asistensi franchisor.

Sedangkan menurut Reitzel, Lyden, Roberts & Severance, *franchise* pengertiannya adalah sebagai sebuah kontrak atas barang yang dimiliki oleh seseorang *franchisor* yang diberikan kepada orang lain untuk menggunakan barang tersebut pada usahanya sesuai dengan teritori yang disepakati. (1995, winarto:19).

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas dapat diartikan bahwa *franchise* adalah hak khusus yang dimiliki oleh orang perseorangan atau badan usaha (*franchisor*) terhadap sistem bisnis dengan ciri khas usaha dalam rangka memasarkan barang dan atau jasa yang telah terbukti berhasil dan dapat dimanfaatkan dan/atau digunakan oleh pihak lain berdasarkan perjanjian yang telah disepakati.

2.5.6.1.2. Perjanjian Franchise

Perjanjian *franchise* (*franchise agreement*) adalah kontrak tertulis yang dibuat dengan kesepakatan antara pemberi *franchise* (*franchisor*) dan penerima *franchise* (*franchisee*). Perjanjian *franchise* menjelaskan setiap hal yang boleh dan tidak boleh dilakukan. Perjanjian tersebut mencantumkan kewajiban dan tanggung jawab setiap pihak (*franchisor/franchisee*). Perjanjian tersebut memberikan detail yang penting tentang hubungan antara franchisor dengan franchisee. Hal-hal dalam perjanjian mencakup seperti biaya, persyaratan, kewajiban kedua belah pihak, kondisi-kondisi yang menentukan penghentian *franchise* dan keterbatasan *franchise*. Perjanjian tersebut merupakan dokumen pemberi waralaba karena dipersiapkan oleh pemberi waralaba dan mencantumkan apa yang diinginkan pemberi *franchise*.

Franchise adalah perikatan yang bersumber dari perjanjian antara pihak Franchisor dan pihak Franchisee. Perjanjian merupakan kesepakatan antar kedua belah pihak yang bertujuan untuk mengikatkan diri mereka masing-masing untuk melaksanakan isi perjanjian atau persetujuan yang dibuat oleh kedua belah pihak. Dengan adanya perjanjian, maka lahirlah sebuah perikatan.

2.5.6.1.3. Para Pihak dalam Perjanjian Franchise

1. *Franchisor* (Pemberi franchise) Pemberi franchise adalah orang perseorangan atau badan usaha yang memberikan hak untuk memanfaatkan dan/atau menggunakan franchise yang dimilikinya kepada Penerima franchisee.

2. *Franchisee* (Penerima Franchise) Penerima franchise adalah orang perseorangan atau badan usaha yang diberikan hak oleh *franchisor* untuk memanfaatkan dan/atau menggunakan franchise yang dimiliki pemberi franchise.

2.6. UMKM (Usaha Mikro Kecil dan Menengah)

Definisi UMKM (Usaha Mikro, Kecil, Menengah) Berdasarkan Undang-Undang No. 20 tahun 2008 tentang UMKM ada beberapa kriteria yang dipergunakan untuk mendefinisikan pengertian dan kriteria Usaha Mikro, Kecil dan Menengah.

Pengertian-pengertian UMKM tersebut adalah:

1. Usaha Mikro

Kriteria kelompok Usaha Mikro adalah usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini:

- a) Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b) Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp. 300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah).

2. Usaha Kecil

Kriteria Usaha Kecil adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari usaha menengah atau usaha besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini:

- a) Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000,00 (lima puluh juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 500.000.000,00 (lima ratus juta rupiah) tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha; atau
- b) Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp.300.000.000 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 2.500.000.000 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

3. Usaha Menengah

Kriteria Usaha Menengah adalah usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perseorangan 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 sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini:

- a) Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 500.000.000 (lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 10.000.000.000 (sepuluh milyar rupiah), atau
- b) Memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 2.500.000.000 (dua milyar lima ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp. 50.000.000.000 (lima puluh milyar rupiah). Selain menggunakan nilai moneter sebagai kriteria, sejumlah lembaga pemerintah seperti Departemen Perindustrian dan Badan Pusat Statistik (BPS), selama ini menggunakan jumlah pekerja sebagai ukuran untuk mendefinisikan kriteria skala usaha. Misalnya, menurut BPS, Usaha Mikro Indonesia (UMI) adalah unit usaha dengan jumlah pekerja tetap hingga 4 orang; Usaha Kecil (UK) antara 5 hingga 19 pekerja; Usaha Menengah (UM) dari 20 hingga 99 orang. Perusahaan-perusahaan dengan jumlah pekerja di atas 99 orang masuk dalam kategori Usaha Besar (UB).

2.7. Penelitian Sebelumnya

Dari beberapa penelitian yang dilakukan banyak terjadi beberapa perbedaan yang mungkin disebabkan dari variabel-variabel diluar penelitian ini. Dibawah ini beberapa penelitian terdahulu yang menjadi acuan dalam penelitian ini.

No.	Nama Penulis	Judul Penelitian	Variabel	Indikator	Hasil Penelitian	Publikasi
1.	Fhebio Testyano	Analisis Strategi Pemasaran Pada PT Jungleland Asia	Analisis Strategi Pemasaran	STEPLE, <i>Five-forces's</i> Porter, Manajemen, Pemasaran, Keuangan dan Produksi atau Operasi.	Dari analisis eksternal perusahaan disimpulkan bahwa secara industri pariwisata berada pada posisi <i>growth</i> atau tumbuh 7,2% ditahun 2016. peluang terbesar adalah pola Kebutuhan akan wisata meningkat seiring dengan meningkatnya gaya hidup (<i>life style</i>). Sedangkan ancaman terbesar adalah bertambahnya model wisata dan retail. Dari analisis internal perusahaan diperoleh kekuatan yang harus dimanfaatkan oleh perusahaan yaitu harga yang lebih terjangkau dari kompetitor, sedangkan kelemahannya adalah <i>Brand awareness</i> yang masih lemah dibandingkan dengan kompetitor. Berdasarkan matriks SWOT, strategi SO yaitu Menjalin kerjasama dengan <i>online shop</i> , mengoptimalkan saluran distribusi dalam penyampaian produk dan fasilitas dari produsen ke konsumen, Strategi WO yaitu, memperbaiki sistem keuangan, memperbaiki manajemen perencanaan, dan memperbanyak wahana, Strategi ST yaitu selalu memberikan pelayanan yang prima, dan membangun image perusahaan yang baik untuk edukasi rekreasi, dan promosi yang gencar, Strategi WT yaitu melakukan pemeliharaan wahana secara berkala.	Skripsi, Tahun 2018. Universitas Pakuan.

No.	Nama Penulis	Judul Penelitian	Variabel	Indikator	Hasil Penelitian	Publikasi
					Berdasarkan matriks SPACE posisi perusahaan PT Jungleland Asia berada pada posisi konservatif. Berdasarkan matriks IE, PT Jungleland Asia berada pada kuadran II yaitu <i>Growt and Build</i> . Dan berdasarkan matriks BCG PT Jungleland Asia berada pada kolom <i>Cash Cow</i> .	
2.	Rahmi Yuliana	Analisis Strategi Pemasaran pada produk Sepeda Motor Matik berupa Segmentasi, Targeting dan Positioning serta Pengaruhnya terhadap Keputusan Pembelian Konsumen di Semarang.	Independen: Strategi Pemasaran (STP) Dependen: Keputusan Pembelian Konsumen	Motif pembelian.	Dari hasil penelitian dinyatakan bahwa strategi pemasaran yang paling berpengaruh terhadap kepada keputusan pembelian yaitu <i>Positioning</i> , dan yang dilakukan konsumen dalam pembelian motor matik yaitu karena design produk menyerupai gaya konsumen.	Jurnal STIE Semarang, Vol 5 No. 2, Edisi Juni 2013 (ISSN : 2252-7826)
3.	Asep Maulana	Analisis Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Penjualan (dengan menggunakan metode SWOT) pada PT. Haekal Adeel Utama.	Independen : Strategi Pemasaran Dependen : Penjualan	STEPLE, <i>Five-forces's Porter</i> , Manajemen, Pemasaran, Keuangan dan Produksi atau Operasi.	Dari hasil dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa pada faktor lingkungan internal perusahaan dilakukan dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki dan meminimalisir kelemahan, dan pada faktor lingkungan eksternal perusahaan dilakukan	Skripsi, Tahun 2015. Universitas Pakuan.

No.	Nama Penulis	Judul Penelitian	Variabel	Indikator	Hasil Penelitian	Publikasi
					dengan memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman. Dari hasil analisis EFI dan EFE dapat diketahui bahwa posisi perusahaan berada dalam kuadran V yang menunjukkan bahwa strategi pemasaran yang digunakan perusahaan sudah tepat, yaitu: (a) Strategi penetrasi pasar, (b) Strategi pengembangan produk. Dan hasil analisis SWOT perusahaan menyimpulkan strategi dalam SO, WO, ST dan WT.	
4.	Septiyono	Analisis Strategi Pemasaran Jamur Tiram (Studi pada Pemasaran Jamur Tiram (Studi pada Pemasaran Jamur Tiram UD Karya Megah Bogor)	Analisis Strategi Pemasaran	Analisis lingkungan industri mikro, Manajemen, Pemasaran, Keuangan dan Produksi atau Operasi.	Dari hasil dan pembahasan dapat disimpulkan bahwa dari analisis eksternal perusahaan disimpulkan bahwa secara industri jamur tiram berada pada posisi <i>growth</i> karena permintaan akan konsumsi jamur tiram terus meningkat dikarenakan pola mengkonsumsi jamur tiram sudah mulai menjadi budaya pada masyarakat. Namun dari sisi daya tarik jamur tiram ini tidak menarik. Dari analisis internal perusahaan diperoleh kekuatan yang harus dimanfaatkan oleh perusahaan yaitu kualitas	Skripsi, Tahun 2018. Universitas Pakuan.

No.	Nama Penulis	Judul Penelitian	Variabel	Indikator	Hasil Penelitian	Publikasi
					<p>produk baik, sedangkan kelemahannya adalah harga lebih mahal dibandingkan kompetitor. Berdasarkan matriks BCG perusahaan berada pada kolom <i>Dog</i> artinya pertumbuhan industri diatas rata-rata namun secara total penjualan menurun dalam kurun waktu tiga tahun terakhir. Berdasarkan PLC yang dianalisis menggunakan matriks BCG, posisi industri jamur tiram berada pada posisi <i>growth</i>. Berdasarkan matriks SPACE posisi perusahaan berada pada posisi konservatif. Berdasarkan matriks IE perusahaan berada pada kuadran I yaitu <i>Growth and Build</i>. Berdasarkan matriks SWOT perusahaan sudah menyimpulkan dengan strategi SO, WO, ST dan WT apa yang sebaiknya dilakukan. Berdasarkan analisis STP disimpulkan bahwa perusahaan harus fokus menggarap pasar potensial yang berada di wilayah JABODETABEK. Berdasarkan analisis 4P yaitu dari segi produk disimpulkan bahwa konsumsi jamur</p>	

No.	Nama Penulis	Judul Penelitian	Variabel	Indikator	Hasil Penelitian	Publikasi
					tiram secara nasional tahun 2016 tumbuh 6,9% dan dari segi restoran konsumsi jamur tiram tumbuh 43% pada tahun 2016.	
5.	Fandi Ahmad Munadi	Analisis Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Penjualan Motor pada CV Turangga Mas Motor.	Independen : Strategi Pemasaran Dependen : Penjualan	<i>Product, Price, Place, Promotion, People, Process and Customer Service.</i>	Dari hasil dan pembahasan dapat disimpulkan CV Turangga Mas Motor berada dalam posisi stars dalam matrik BCG yang berarti CV ini memiliki pertumbuhan pasar yang cepat dan pangsa pasar yang besar. Strategi pemasaran yang dapat digunakan adalah membuka cabang baru di lokasi lain. Dari analisis SWOT, strategi SO yang dapat dilakukan yaitu membuka lokasi baru, strategi WO yaitu memberikan bonus kepada pegawai, strategi ST yaitu meningkatkan kualitas dan mutu pelayanan, dan strategi WT yaitu meningkatkan kegiatan promosi dan meminimalkan biaya operasi.	Skripsi, Tahun 2009. Universitas Gunadarma.

2.8. Kerangka Pemikiran dan Konstelasi Pemikiran

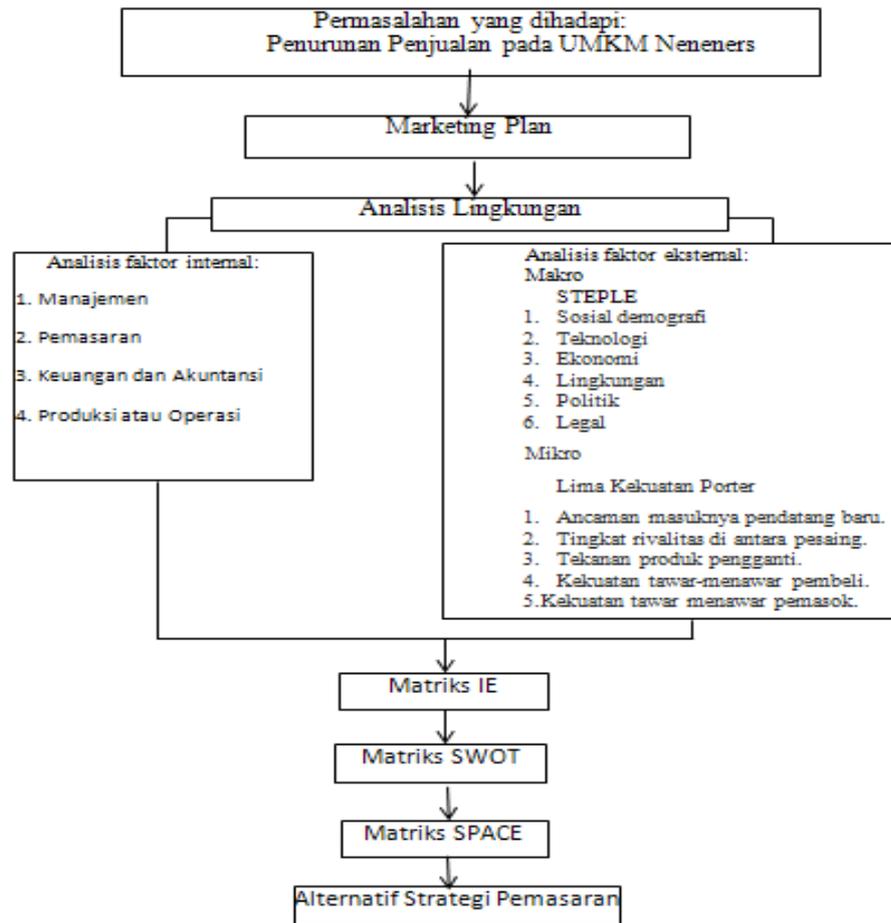
Dalam usaha di bidang kuliner, pemilihan strategi pemasaran yang cocok menjadi faktor penentu keberhasilan pemasaran usaha itu sendiri. Dengan kondisi usaha yang demikian itu maka UMKM Nenebers perlu melakukan analisis perencanaan pemasaran (*Marketing Plan*). Tujuan perencanaan pemasaran adalah untuk menentukan bagaimana perusahaan dapat menempatkan strategi pemasaran secara nyata dalam praktik di pasar.

Langkah berikutnya menganalisis faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan. 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 (Ismail Solihin, 2012:256).

Sementara itu, Analisis lingkungan internal perusahaan adalah analisis untuk melihat faktor kekuatan dan kelemahan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan. Lingkungan internal ini terdiri dari manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, atau operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen. (David, 2012:190).

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 UMKM Nenebers dapat diperoleh melalui STEPLE dan lima kekuatan Porter (*Porter's fiva-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 8. Konstelasi Penelitian

Sumber: Data diolah penulis, 2018.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif (eksploratif) kualitatif mengenai strategi pemasaran pada UMKM Neneeners.

“Penelitian eksploratif sendiri memiliki tujuan menggali secara luas tentang sebab-sebab atau hal-hal yang mempengaruhi terjadinya sesuatu” (Suharsimi Arikunto. 2002:7).

Jadi 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. Penelitian kualitatif adalah penelitian tentang riset yang bersifat deskriptif dan cenderung menggunakan analisis.

3.2 Objek, Unit Analisis dan Lokasi Penelitian

3.2.1 Objek Penelitian

Objek yang digunakan pada penelitian ini adalah menganalisis strategi pemasaran UMKM Neneeners.

3.2.2 Unit Analisis

Unit analisis dalam penelitian ini adalah organisasi, dalam hal ini adalah UMKM Neneeners. Unit analisis lainnya pada bagian pemasaran dan manajemen.

3.2.3 Lokasi Penelitian

Dalam penulisan skripsi ini, penulis melakukan penelitian pada UMKM *Milkshake Neneeners* Bogor yang beralamat di Perumahan Villa Bogor Indah 5 Kedung Halang, BOGOR. UMKM ini bergerak dibidang kuliner yaitu produk susu olahan.

3.3 Jenis Data dan Sumber Data Penelitian

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

1. Data Primer

Data primer adalah data langsung yang diperoleh dari pemilik UMKM Neneners 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 Operasional Variabel

Tabel 10. Operasional Variabel Analisis Strategi Pemasaran UMKM Neneners

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Strategi Pemasaran	Faktor Eksternal	makro:		
		Sosial Demografi	<ul style="list-style-type: none"> Taraf kehidupan Tingkat kesejahteraan Pertumbuhan penduduk 	Ordinal
		Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> Cepat laju perubahan teknologi 	Ordinal
		Ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> Tingkat persaingan usaha Tingkat pertumbuhan ekonomi Pendapatan UMKM 	Ordinal
		Lingkungan	<ul style="list-style-type: none"> Lokasi yang mudah di jangkau Keputusan berlangganan produk 	Ordinal
		Politik dan Legal	<ul style="list-style-type: none"> Organisasi Perkerja Perizinan membuka usaha 	Ordinal
		mikro:		
		Masuknya Pesaing Baru Atau Potensial	<ul style="list-style-type: none"> Keuntungan yang besar membuat banyaknya pengusaha yang ingin membuka usaha kuliner 	Ordinal
		Potensi Pengembangan Produk Substitusi	<ul style="list-style-type: none"> Belum adanya produk substitusi dari Neneners 	Ordinal
		Kekuatan Posisi Tawar Pemasok	<ul style="list-style-type: none"> Kerjasama dan benefit yang ditawarkan oleh perusahaan pemasok 	Ordinal
		Kekuatan Posisi Tawar Pembeli	<ul style="list-style-type: none"> Minat calon konsumen terhadap harga yang ditawarkan 	Ordinal

Variabel	Sub Variabel	Indikator	Ukuran	Skala
Strategi Pemasaran	Faktor Internal	Persaingan Di Antara Perusahaan Yang Bersaing	• Perang Harga	Ordinal
		Manajemen	• Perencanaan • Pengorganisasian • Pengendalian dan pengawasan	Ordinal
		Pemasaran	• Segmentasi Pasar • <i>Market positioning</i> • <i>Market entry strategy</i> • <i>Marketing mix strategy</i> • <i>Timing strategy</i>	Ordinal
		Keuangan	• Kemampuan keuangan • Laba usaha	Ordinal
		Produksi atau Operasi	• Standart pelayanan • Kualitas Produk	Ordinal

Sumber data: Diolah Penulis, 2018.

3.5 Metode Penarikan Sampel

Dalam penelitian ini peneliti menggunakan metode penarikan sampel *non probability sampling*. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah teknik sampling jenuh (*sensus*), yaitu teknik pengambilan sampel bila semua anggota populasi digunakan sebagai sampel (Sugiyono, 2008). Dalam hal ini, sampel yang digunakan adalah seluruh pengurus dan pegawai tetap dalam UMKM Neneners yaitu sebanyak 10 orang yang seluruhnya akan dijadikan responden.

3.6 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data dilakukan beberapa cara yaitu :

1. Wawancara Terstruktur

Dalam hal ini penulis langsung mengadakan tanya jawab dengan pengarahan tematik terhadap pihak manajemen UMKM yang mengetahui secara langsung masalah-masalah yang ada hubungannya dengan masalah yang akan dibahas dalam penyusunan skripsi ini.

2. Observasi

Melakukan pengamatan langsung terhadap aktivitas perusahaan terutama yang terkait dengan kegiatan pemasaran produk UMKM tersebut.

3. Studi Pustaka

Dalam penelitian ini didapatkan dengan cara mengumpulkan data dengan mempelajari berbagai tulisan, buku, dan skripsi yang berhubungan dengan penelitian ini.

3.7 Metode Pengolahan Data/ Analisis Data

Penelitian ini akan menguji analisis strategi pemasaran pada UMKM Neneners. Strategi pemasaran sebagai variabel yang akan di uji. Berikut penjelasan mengenai teknik pengolahan data yang akan digunakan dalam penelitian ini.

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 yang terdiri dari :

- 1) Analisis makro mencakup :
 - a. *Social/Demographic*
 - b. *Technological*
 - c. *Economics*
 - d. *Environmental*
 - e. *Political and Legal*
- 2) Analisis mikro mencakup :
 - a. Masuknya pesaing baru atau potensial
 - b. Potensi pengembangan produk substitusi
 - c. Kekuatan posisi tawar pemasok
 - d. Kekuatan posisi tawar konsumen
 - e. Persaingan di antara perusahaan yang bersaing

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

Tabel 11. Penyusunan Matriks EFE

Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Peluang			
1. Terdapat produk substitusi tetapi harganya lebih mahal dari produk susu sapi			
2. Kota Bogor sebagai salah satu daerah tujuan wisata			
3. Tingkat pertumbuhan penduduk Bogor Utara berada pada posisi kedua tertinggi dari seluruh kecamatan di kota Bogor			
Ancaman			
1. Banyaknya bermunculan UKM produk sejenis			
2. Produk mudah ditiru			
3. Selera konsumen yang selalu berubah-ubah, yang jadi pengaruh besar bagi pembelian produk.			
4. Perkembangan teknologi yang dimanfaatkan oleh pesaing lebih maksimal			
Total	1,00		

Sumber : Data Diolah Penulis, 2018

3. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal perusahaan dapat diidentifikasi melalui :

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

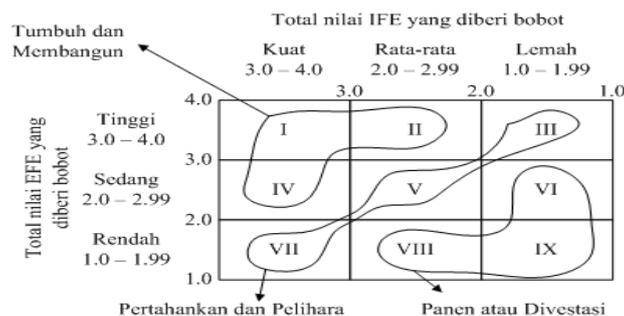
Tabel 12. Penyusunan Matriks IFE

Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Kekuatan			
1. Lokasi usaha yang strategis untuk segmen pasar target			
2. Mengembangkan bisnis dalam bentuk <i>franchise</i>			
3. Memiliki produk sebagai penghilang dahaga sekaligus mengandung protein			
Kelemahan			
1. Produk dan bahan baku dikatakan mudah rusak atau tidak tahan lama			
2. Manajemen perusahaan masih sederhana			
3. Pengelolaan Keuangan yang kurang teratur.			
Total	1,00		

Sumber : Data diolah penulis, 2018

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 9. Matriks IE

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:

1. Tuliskan peluang eksternal kunci perusahaan.
2. Tuliskan ancaman eksternal kunci perusahaan.
3. Tuliskan kekuatan internal kunci perusahaan.
4. Tuliskan kelemahan internal kunci perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasil strategi SO dalam sel yang ditentukan.
6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan catat hasil strategi WO dalam sel yang ditentukan.
7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasil strategi ST dalam sel yang ditentukan.
8. 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 UMKM Neneners

Neneners resmi dibuka bulan januari tahun 2015, berawal dari satu obrolan sepasang suami istri yang ingin membuka usaha kuliner tetapi masih bingung kuliner dibidang apa, akhirnya terpikir untuk berjualan yang belum ada di sekitar ruko dekat perumahan dimana mereka tinggal yaitu di Perumahan Villa Bogor Indah 5. Oleh karena itu, mereka survey dari ujung ke ujung ruko dekat perumahan ternyata belum ada yang jual minuman berbahan dasar susu dengan beraneka rasa, maka mereka mengambil peluang itu.

Dimulai dengan membuat tester di rumah dan dibagikan ke tetangga teredekat, dan mereka meminta penilaian dan masukan dari tetangga, rata-rata tanggapan tetangga bilang soal rasanya yang enak dan minuman itu menyehatkan karena berbahan dasar susu dan tetangga memberi pendapat produk ini akan laris kalau misal dijual. Nah setelah itu mereka memantapkan hati untuk langsung memulai membuka usaha *milkshake* tersebut.

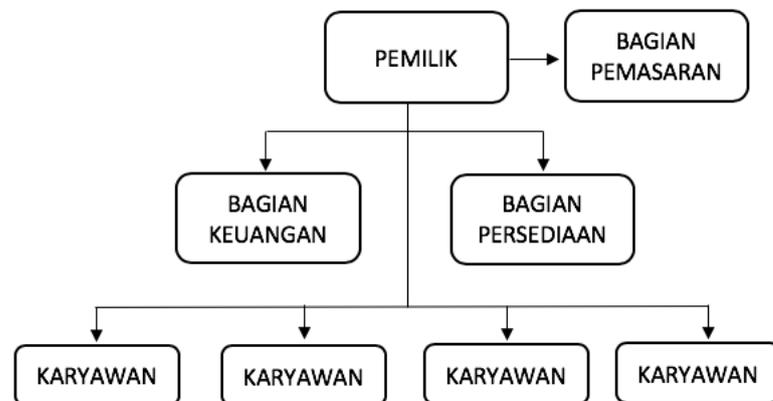
Diberi nama Neneners sebenarnya “Neneners” itu sebutan untuk pecinta susu (Nenen = minum susu, Neneners = pecinta susu), mereka hanya mencari nama yang simple dan mudah untuk diingat semua orang. Akhirnya setelah Neneners ini resmi dibuka, ternyata antusias dari masyarakat perumahan sekitar sangat bagus, dan setiap hari selalu banyak yang mengantri. Setiap harinya selalu ramai, sampai akhirnya pemilik merasa kewalahan karena masih *menghandle* sendiri atau belum memiliki karyawan.

Setelah tiga bulan berlalu karena melihat *booth* selalu ramai, banyak konsumen yang menanyakan apakah produk neneners dijual di tempat lain atau memiliki mitra usaha di tempat lain, dan banyak konsumen yang membeli sekaligus minta nomer *handphone* pemilik dengan alasan agar bisa pesan lewat sms atau telpon. Akhirnya pemilik berinisiatif untuk berjualan melalui grup *whatsapp* kuliner perumahan VBI dan melakukan *free delivery order* dengan syarat pembelian minimal 2cup. Lalu setelah kurang lebih 5 bulan bisnis ini dijalankan, mereka selaku pemilik dan pengelola resmi mengembangkan bisnisnya melalui *franchise* atau menjalin mitra usaha. Sampai pada tahun 2016 kurang lebih ada 40 *booth* mitra usaha yang telah dibuka.

4.1.2. Kegiatan Usaha Neneners

Neneners merupakan sebuah UMKM yang menjual produk minuman berbahan dasar susu atau susu olahan yaitu *milkshake* dengan berbagai varian rasa. Dan segmen yang dituju adalah masyarakat sekitar perumahan Villa Bogor Indah.

4.1.3. Struktur Organisasi Neneners



Gambar 10. Struktur Organisasi

Sumber: Data diolah penulis, 2019.

- **Ketua/Pemilik Neneners**

1. Sebagai pimpinan di dalam usaha ini, harus dapat memberi pedoman kerja kepada karyawannya dan bertanggungjawab penuh terhadap kelangsungan hidup usaha.
2. Meminta pertanggungjawaban setiap karyawannya atas tugas dan kewajiban yang dibebankan kepadanya.
3. Menentukan tujuan usaha untuk jangka pendek maupun jangka panjang.
4. Mengembangkan rencana jangka panjang atau kebijakan dalam usahanya untuk meningkatkan penjualan dan laba usaha.
5. Mengangkat atau memberhentikan karyawan dan memberikan gaji karyawan.
6. Bertanggung jawab penuh di dalam usaha ini dengan mengkoordinir para karyawan pada masing-masing bidang dan memberikan pengarahan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan rencana dan tujuan usaha.

- **Bagian Pemasaran**

1. Mengadakan penjualan hasil produksinya.
2. Merencanakan, membuat dan melaksanakan strategi pemasaran untuk meningkatkan jumlah penjualan dan laba usaha.
3. Berusaha membuka area pasar baru, setelah itu memperhatikan daerah mana yang memiliki pembeli terbanyak.

- **Bagian Persediaan**

1. Mengkoordinir, mengawasi dan bertanggung jawab atas persediaan di gudang.
2. Bertanggung jawab atas persediaan bahan mentah dan bahan penolong yang dibutuhkan untuk proses produksi.
3. Memberikan laporan persediaan kepada pemilik.

- **Bagian Keuangan**

1. Mengelola administrasi keuangan.
2. Menyimpan arsip-arsip dengan baik sehingga bila sewaktu-waktu dibutuhkan.
3. Mengatur dan bertanggungjawab atas keuangan usaha.

- **Karyawan**

1. Bertanggung jawab dalam pembuatan *milkshake* atas kualitas dan ke higienisan saat membuat.

4.1.4. Karakteristik Bisnis

Berikut Karakteristik UMKM Neneners :

1. Ide dan Modal

Ide dan modal menjadi karakteristik bisnis yang pertama sekaligus pintu pembuka bagi seseorang jika ingin memulai suatu usaha. Seperti UMKM Neneners yang mendapatkan ide karena melihat peluang bisnis yang ada di lingkungan sekitar tempat tinggal pemilik. Selanjutnya bicara soal modal UMKM, ada berbagai cara yang dapat dijadikan solusi mulai dari menggunakan modal sendiri, meminjam ke orang terdekat, memanfaatkan program pemerintah hingga kredit perbankan. Dan UMKM Neneners menggunakan modal sendiri.

2. Lokasi / Tempat usaha

Lokasi menjadi salah satu kunci dari keberhasilan usaha pada bidang kuliner, yang pertama lokasi harus dekat dan mudah diakses oleh target *market*, selanjutnya lokasi pula harus sesuai dengan modal yang dimiliki seperti biaya untuk menyewa atau membeli tempat usaha. Dan lokasi neneners ini berada di depan ruko perumahan dan dekat dengan sekolah dimana lokasi ini dekat dengan target *market* yaitu anak sekolah dan masyarakat semua kalangan, dan neneners menyewa tempat usaha yaitu di depan ruko.

3. Rasa

Rasa memiliki posisi penting dalam usaha kuliner, karena rasa menentukan apakah konsumen akan kembali membeli produk yang dijual atau tidak atau akan merekomendasikannya kepada orang lain atau tidak. Rasa tidak hanya

berkaitan dengan siapa yang membuatnya tetapi juga berkaitan dengan bahan baku yang digunakan, karena itu dalam usaha di bidang kuliner harus cermat dalam memilih pemasok bahan baku. Neneners ini memiliki pemasok yang sudah tetap dan berkualitas, mulai dari susu yang digunakan yaitu susu ultra atau susu diamond dan bahan-bahan lainnya oleh pemasok terpercaya lainnya.

4. Harga

Bagi sebagian konsumen harga adalah hal yang sensitif. Oleh karena itu, harga yang ditetapkan harus sesuai dengan target pasar yang telah ditentukan. Dan neneners memberikan harga Rp. 10.000 agar dapat dijangkau oleh target pasar dari semua kalangan.

5. Layanan

Setelah rasa dan harga yang sesuai bagi konsumen, selanjutnya adalah layanan yang akan memberikan nilai tambah sehingga produk yang dijual bisa lebih laris. Pemilik neneners itu sendiri menerapkan agar karyawan yang melayani secara langsung konsumen bisa belajar bersifat ramah memberi senyum dan berkomunikasi dengan konsumen dengan baik sehingga dapat membuat pelanggan menjadi loyal.

6. Produk

Secara produk karakter Neneners adalah jasa dimana produk ini diproduksi saat akan di konsumsi, dan produk Neneners ini dikatakan mudah rusak atau cepat basi (tidak tahan lama). Serta beberapa bahan baku pun dapat dikatakan memiliki tanggal kadaluarsa yang cepat oleh karena itu sistem penyimpanan dan jumlah stok harus diperhatikan. Dan karena bahan baku mudah dikenali dan mudah didapat, hal tersebut mengakibatkan pesaing mudah meniru produk dari Neneners.

4.1.5. Visi dan Misi Neneners

VISI

“Menjadi pengusaha *milkshake* 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 milkshake yang berkualitas;
3. Mengembangkan inovasi-inovasi produk baru;
4. Mengembangkan usaha di beberapa tempat yang strategis.

4.1.6. Target Neneners

Sebelum memulai usahanya Neneners ini telah menentukan target penjualan yang ingin di capai yaitu sebanyak 50cup perhari atau sekitar 1500cup perbulan.

4.1.7. Market Trend

Usaha kuliner saat ini sangat dipengaruhi oleh *trend* yang sedang terjadi di masyarakat, dimana *trend* itu sendiri sangat mudah bergeser atau berubah. Pada awal tahun 2015-an minuman *milkbase* yang menjadi *trend* minuman, meskipun sebenarnya saat ini masih ada beberapa pelaku usaha yang sukses menjualnya, tetapi pergeseran *trend* itulah yang tidak dapat dihindari dimana pada awal tahun 2018-an hingga saat ini *trend* minuman baru yang ada di kota Bogor bahkan di seluruh Indonesia yaitu *coffebase* dimana hal ini ditandai dengan maraknya kedai kopi bahkan UKM yang menjual minuman berbahan dasar kopi.

4.2. Pembahasan Strategi Pemasaran

4.2.1. Analisis Lingkungan Eksternal pada Neneners

Lingkungan eksternal terdiri atas unsur-unsur diluar organisasi UMKM yang tidak langsung berhubungan dengan Neneners. Lingkungan mikro dan makro termasuk kedalam lingkungan yang tidak secara langsung mempengaruhi kondisi internal pada UMKM Neneners.

4.2.1.1. Analisis Lingkungan Makro pada Neneners

a. Sosial Demografi

Sosial Demografi membahas lokasi atau wilayah yang menjadi target pasar dan kebutuhan konsumen pada wilayah tersebut. Pemasar 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 Bogor berdasarkan Kecamatan tahun 2010, 2016, dan 2017.

Tabel 13. Jumlah Penduduk dan Laju Pertumbuhan Penduduk Menurut Kecamatan di Kota Bogor 2010, 2016, dan 2017.

Kecamatan	Jumlah Penduduk (Orang)			Laju Pertumbuhan Penduduk
	2010	2016	2017	
010 Bogor Selatan	182,830	199,248	201,618	1.19
020 Bogor Timur	95,855	104,737	106,029	1.23
030 Bogor Utara	171,863	192,812	196,051	1.68
040 Bogor Tengah	102,115	104,982	104,853	0.16
050 Bogor Barat	212,812	236,302	239,860	1.51
060 Tanah Sareal	192,640	226,906	232,598	2.51
Jumlah/ <i>Total</i>	958,115	1,064,687	1,081,009	1.53

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2018.

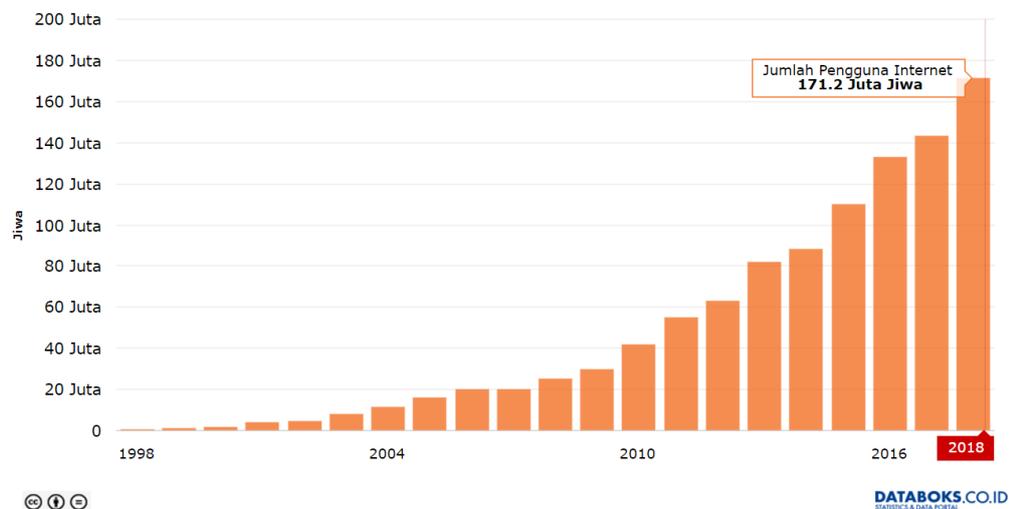
Dari data di atas dapat dilihat Kecamatan Bogor Utara tempat dimana UMKM Neneners ini dijalankan menempati posisi kedua yang memiliki laju pertumbuhan penduduk yang tinggi yaitu sebesar 1,68 %.

Dan dapat disimpulkan bahwa dengan cepatnya laju pertumbuhan penduduk di Bogor Utara akan menjadi peluang bagi Neneners dengan meningkatnya potensi pasar. Dimana semakin banyak orang yang melakukan kegiatan diluar ruangan dan cuaca yang semakin panas menambah potensi masyarakat untuk membeli minuman dingin, dan karena kebiasaan mengkonsumsi susu murni yang *plan* atau tidak berasa kurang atau jarang dilakukan tetapi masyarakat tetap memiliki kebutuhan akan protein, hal tersebut berpotensi masyarakat untuk membeli Neneners untuk mendapatkan dua *benefit* yaitu menghilangkan haus serta mendapat kandungan gizi dalam susu yaitu protein. Selain itu, dikenalnya Bogor menjadi salah satu kota tujuan wisata pun dapat menjadi peluang bagi Neneners.

b. Teknologi

Pesatnya kemajuan teknologi dan pertumbuhan pengguna internet di Indonesia telah mengubah cara belanja masyarakat dengan melakukan transaksi perdagangan secara *online* melalui jaringan internet, dari awalnya perdagangan berlangsung secara *offline*, dimana antara pedagang dan pembeli selalu bertemu, tapi sekarang sudah tidak lagi. Dan dengan didukung adanya aplikasi berbasis *online* seperti layanan *Grab-food* dan *Go-food*.

Pengguna Internet di Indonesia (1998-2018)



Gambar 11. Pertumbuhan Pengguna Internet Indonesia (Tahun 1998-2018)

Sumber: Databoks.co.id, 2019.

“Menurut Resa Prihadi (pemilik Neneners) 2019, mereka sudah menggunakan kemajuan teknologi dengan cara menjual secara *online* melalui grup *whatsapp* kuliner perumahan villa bogor indah 5.”

“(Katadata.co.id,2019) Grab juga sudah merangkul 8,5 juta wirausaha mikro. Sementara itu, layanan pesan-antar makanan milik Gojek yakni Go-Food sudah merangkul 800 ribu mitra di Indonesia.”

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 Neneners tidak memanfaatkan teknologi secara maksimal karena wilayah operasi tidak bertambah yaitu hanya sekitar perumahan villa bogor indah saja sehingga UMKM ini tidak mendapatkan konsumen baru di luar wilayah operasi, yang bertambah hanya pelayanannya saja. Sedangkan pesaing memanfaatkan teknologi dengan menambah atau memperluas pangsa pasarnya melalui Go-food atau Grab-food, dimana pengantaran produk dapat dilakukan secara meluas. Hal ini tentu menjadi ancaman bagi Neneners, karena pengiriman melalui kedua aplikasi tersebut yang dilakukan oleh pesaing dapat bersinggungan langsung dengan wilayah operasi yang dimiliki Neneners.

c. Ekonomi

Pada saat ini, Indonesia sedang gencar-gencarnya melakukan pembangunan di segala bidang agar mengubah Indonesia dari negara berkembang menjadi negara maju. Dan saat ini perekonomian Indonesia sedang berkembang pesat, dimana hal ini dapat dilihat dari meningkatnya Produk Domestik Bruto (PDB), karena pada dasarnya PDB dapat dijadikan tolak ukur pertumbuhan perekonomian suatu negara. Salah satu yang berkontribusi yaitu dari sektor makanan dan minuman.

Data Bapenda (2018) menyatakan bahwa dengan adanya UMKM berpengaruh terhadap perekonomian kota Bogor karena UMKM berkontribusi sekitar 70% terhadap PAD (Pendapatan Asli Daerah) kota Bogor. Dan jumlah UMKM meningkat pesat dari tahun 2013 hanya sebanyak 15ribu hingga tahun 2018 jadi sebanyak 29ribu lebih. Jumlah UMKM di Bogor pun didominasi oleh bidang kuliner yaitu sebesar 78% dari keseluruhan. Kontribusi tersebut memberikan pengaruh pada pertumbuhan ekonomi kota Bogor yang angkanya 1,3 persen lebih tinggi dari nasional yang berada 5,3 persen, sementara kota Bogor 6,6 persen.

Berdasarkan uraian diatas dapat di simpulkan bahwa dengan pertumbuhan ekonomi kota Bogor yang dibuktikan dengan meningkatnya jumlah UMKM maka akan menciptakan lapangan pekerjaan sehingga meningkatkan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat yang berdampak pada kemampuan daya beli masyarakat

pada suatu produk salah satunya adalah sektor makanan dan minuman (selain kebutuhan pokok).

d. Lingkungan

Faktor lingkungan yang dimaksud disini adalah apakah ada dampak negatif yang serius yang diberikan Neneeners terhadap lingkungan sekitar. Seperti menimbulkan berapa banyak sampah plastik dan seberapa berbahaya zat yang terkandung dalam limbah yang dihasilkan.

Tabel 14. Timbulan sampah per Kecamatan di kota Bogor.

Kecamatan	Jumlah Penduduk (data tahun 2013)	Volume Timbulan Sampah	
		(%)	(m ³ /hari)
Bogor Utara	182.615	18	317
Bogor Selatan	191.468	19	332
Bogor Barat	224.963	22	390
Bogor Timur	100.517	10	174
Bogor Tengah	103.719	10	180
Tanah Sareal	209.737	21	364
Jumlah	1.013.019	100	1.756

Sumber: Strategi Sanitasi Kota (SSK) kota Bogor 2015-2020.

Sedangkan Neneeners hanya menghasilkan timbulan sampah sekitar kurang lebih 0,5kg/harinya atau sama dengan 0,0005m³/hari.

Jadi dapat disimpulkan dari data di atas bahwa tidak ada pengaruh negatif yang serius terhadap lingkungan karena usaha ini masih berbentuk usaha keluarga atau usaha mikro dan limbah yang dihasilkan pun tidak mengandung zat yang berbahaya.

e. Politik dan Legal

Faktor politik yang dirasakan pada saat penelitian dilakukan yaitu sedang gencar-gencarnya dilakukan kampanye, dimana aktivitas diluar ruangan semakin bertambah dan kebutuhan akan minuman pun bertambah tetapi kegiatan tersebut tidak berlangsung di wilayah operasi Neneeners jadi tidak berpengaruh terhadap

penjualan Neneners. Dan legal berhubungan dengan kebijakan-kebijakan pemerintah. Menjalankan suatu bisnis, tidak lepas dari suatu intervensi pemerintah dalam membuat peraturan, undang-undang, dan kebijakan-kebijakan lainnya yang mempengaruhi usaha tersebut. Salah satu peraturan yang harus diperhatikan oleh Neneners 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 Neneners, karena hal tersebut menyebabkan semakin banyaknya kompetitor yang masuk dalam bisnis di bidang kuliner terutama minuman.

4.2.1.2 Analisis Lingkungan Industri pada Neneners

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.

1. Masuknya Pesaing Baru atau Potensial

Suatu industri apabila susah dimasuki oleh kompetitor maka akan terdapat sedikit pesaing dan industri tersebut akan semakin menarik. Tetapi sebaliknya jika suatu industri mudah dimasuki oleh pendatang baru karena hambatan masuknya kecil maka akan terdapat banyak pesaing dan industri menjadi tidak menarik karena sangat kompetitif. Beberapa unsur yang mempengaruhi pengembangan masuk pesaing baru kuliner, yaitu :

- a. *Entry Barriers* (rendah)
- b. *Exit Barriers* (rendah)
- c. Margin (tinggi)

Dan untuk pesaing baru atau potensial bagi Neneners tidak harus sesama minuman berbahan dasar susu tetapi semua minuman penghilang dahaga seperti dapat dilihat data pesaing bagi Neneners dicabang Villa Bogor Indah 5 yaitu sebagai berikut:

Tabel 15. Nama Pesaing Neneners di cabang Villa Bogor Indah.

No.	Nama Pesaing
1	Moo Nyusu
2	Nyoklat
3	Cappucino Cincau
4	Teh Poci
5	Pasco
6	Mekong Thai Tea

Sumber : Data diolah penulis, 2019.

Dari uraian di atas dapat disimpulkan bahwa ketiga hal tersebut dapat menjadi pengaruh pengembangan masuknya pesaing baru di industri kuliner, dan ancaman pedatang baru menjadi tinggi.

2. Ancaman Produk Substitusi

Produk substitusi merupakan produk yang bisa menggantikan fungsi dari pada produk utama. Disini produk substitusi memiliki fungsi yang sama dengan produk utama dan dapat mempengaruhi keberadaan produk utama selama di pasar. Produk substitusi menjadi ancaman apabila mempunyai harga yang lebih murah namun manfaat yang sama dengan produk yang ditawarkan. Akan tetapi saat ini belum ada produk pengganti dari Nenerers yang memiliki harga lebih murah dan memiliki manfaat yang sama yaitu memberikan protein, kalsium yang tinggi sekaligus sebagai minuman yang menyegarkan dan penghilang dahaga dengan berbagai varian rasa. Sebenarnya ada minuman yang memiliki protein juga atau proteinbase seperti susu kedelai, tetapi soal harga dapat dikatakan lebih mahal, dan tidak memiliki rasa yang beragam.

Tabel 16. Perbandingan harga serta jumlah konsumsi dengan produk substitusi.

Jenis	Harga/liter	Jumlah Konsumsi/tahun
1. Susu sapi	Rp. 7.000	16,62 kg/kapita
2. Susu kedelai	Rp.13.000	7liter/kapita

Sumber: Data diolah penulis, 2019.

Dari data diatas dapat disimpulkan bahwa ancaman produk substitusi untuk Nenerers adalah lemah. Dapat dilihat dari harga yang lebih mahal dan hampir mencapai dua kali lipat, serta jumlah konsumsi susu kedelai pun masih jauh lebih rendah dari produk susu sapi.

3. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Kekuatan penawaran pemasok mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri, khususnya ketika terdapat sedikit pemasok, atau ketika hanya terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus, atau ketika biaya peralihan ke bahan mentah lain sangat tinggi, hal tersebut akan menguntungkan kepentingan bagi pemasok atau kekuatan tawar pemasok menjadi sangat tinggi. Sedangkan jika terdapat banyak pemasok dan sedikit pembeli akan menjadikan kekuatan tawar menawar pemasok menjadi rendah. Tetapi untuk Nenerers sendiri terdapat banyak pemasok dengan harga yang bersaing, tetapi selain Nenerers pun banyak pedagang atau pengusaha yang dipasok. Jadi untuk Nenerers sendiri kekuatan tawar penawar pemasok dikatakan tidak terlalu kuat.

4. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Kekuatan tawar-menawar pembeli dikatakan kuat saat pembeli hanya sedikit dan penjual yang banyak, dan dikatakan lemah saat pembeli banyak dan penjual sedikit. Untuk Neneners sendiri kekuatan tawar-menawar pembeli dikatakan tidak terlalu kuat karena pembeli tidak terkonsentrasi artinya siapa saja bisa membeli. Hal tersebut dapat dilihat bahwa pesaing untuk bisnis minuman ini sendiri sangat banyak, dan pembeli dapat dengan mudah berpindah ke tempat yang lain.

5. Persaingan diantara Perusahaan Sejenis

Sejak dahulu hingga sekarang, peluang usaha kuliner selalu ramai diminati. Alasannya tidak lain adalah karena makanan dan minuman merupakan kebutuhan pokok bagi manusia untuk bertahan hidup dan semua orang pasti membutuhkannya. Selain itu, akses masuk ke pasar mudah, *recovery cost* yang tinggi dan margin yang besar menjadi alasan lainnya. Apalagi usaha di bidang minuman yang memiliki margin tertinggi dalam bidang kuliner menjadikan banyaknya pelaku bisnis yang tertarik.

Mulai banyak bermunculan kompetitor minuman sejenis bagi Neneners ini sendiri dirasakan sejak awal tahun 2017-an, tingkat persaingan yang dialami adalah inovasi produk. Akan tetapi Neneners ini mempertahankan bahkan meningkatkan kualitas dari produknya mulai dari bahan baku, layanan dan lain sebagainya untuk tetap berorientasi kepada kepuasan konsumen, sehingga Neneners masih mampu bersaing dengan kompetitor. Tetapi keberadaan pesaing yang sudah ada seperti *Chatime* dilihat dari keagresifannya untuk membuat gerai baru sehingga wilayah operasi bisa saja bersinggungan dan dapat mengambil pasar yang ada.

Kontan.co.id (2018), menerangkan bahwa pengelola gerai *Chatime* terus melakukan ekspansi penambahan gerai baru. Tahun ini, perusahaan ini menargetkan menambah 70 gerai baru. Tak hanya gerai baru, ekspansi *Chatime* juga menyasar wilayah-wilayah baru. Sampai hari ini *Chatime* ada 225 gerai, daerah baru yang telah dibuka ada di Cilegon.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa usaha di bidang kuliner khususnya minuman sebenarnya merupakan salah satu jenis usaha dengan tingkat persaingan yang sangat tinggi sehingga industri ini tidak lagi menarik untuk dimasuki karena akan menjadi sangat kompetitif.

4.2.1.3. Hasil analisis menggunakan Matriks EFE

Tabel 17. Hasil Analisis Matriks Eksternal Faktor Evaluation (EFE)

Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Peluang			
1. Terdapat produk substitusi tetapi harganya lebih mahal dari produk susu sapi	0.129	2.3	0.2967
2. Kota Bogor sebagai salah satu daerah tujuan wisata	0.140	2.5	0.35

Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
3. Tingkat pertumbuhan penduduk Bogor Utara berada pada posisi kedua tertinggi dari seluruh kecamatan di kota Bogor	0.145	2.6	0.377
Ancaman			
1. Banyaknya bermunculan UKM produk sejenis	0.151	2.7	0.4077
2. Produk mudah ditiru	0.145	2.6	0.377
3. Selera konsumen yang selalu berubah-ubah, yang jadi pengaruh besar bagi pembelian produk.	0.173	3.1	0.5363
4. Perkembangan teknologi yang dimanfaatkan oleh pesaing lebih maksimal	0.117	2.1	0.2457
Total	1,00		2,5904

Sumber : Data diolah penulis, 2019.

Berdasarkan tabel 13 matriks EFE, skor bobot total dari hasil analisis adalah sebesar 2,7694. Dari total skor tersebut dapat dilihat dari faktor peluang nilai yang tertinggi adalah adanya peluang dari tingkat pertumbuhan penduduk di Bogor Utara yang berada pada posisi kedua tertinggi dari seluruh kecamatan di kota Bogor sebesar 0,5115. Sedangkan pada faktor ancaman nilai yang tertinggi adalah selera konsumen yang berubah-ubah yang jadi pengaruh besar terhadap pembelian produk sebesar 0,4526. Maka dari itu Neneers harus melakukan inovasi produk untuk mengikuti selera konsumen yang selalu berubah dan memanfaatkan kebutuhan konsumen yang meningkat.

4.2.2. Analisis Lingkungan Internal pada Neneers

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

a) Manajemen

Manajemen memiliki 5 fungsi dalam melaksanakan aktivitasnya yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staf dan pengendalian. Dalam hal ini manajemen Neneers sendiri belum sepenuhnya menjalankan kelima fungsi tersebut dengan baik untuk melaksanakan aktivitas usahanya.

Menurut Resa Prihadi (2019), menyatakan bahwa untuk manajemen Neneers masih sangat sederhana, dimulai dari perencanaan dilakukan sesuai visi dan misi, tidak melakukan pengorganisasian dan pemotivasian, penempatan staff tidak dilakukan secara *profesional* dan pengawasan serta pengendalian dilakukan dengan cara berupa pencegahan serta penanggulangan.

Dari ungkapan di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen dalam Neneers masih sangat sederhana, berbeda dengan beberapa pesaing atau kompetitor yang sudah melakukan kelima fungsi dalam manajemen yang telah disebutkan di atas.

b) Pemasaran

Sebelum menjalankan kegiatan usahanya sebuah perusahaan harus menetapkan segmen pasar target. Untuk Neneners sendiri segmentasi pasar yang telah ditentukan oleh pemiliknya yaitu masyarakat sekitar perumahan villa bogor indah dan targetnya yaitu anak sekolah karena lokasi usaha yang dekat dengan beberapa sekolah dan berada dipusat kuliner perumahan VBI sehingga dapat dengan mudah dijangkau oleh konsumen. Untuk pemasaran Neneners secara umum mereka memanfaatkan sosial media dengan membuat iklan melalui story Whastapp di akun pribadi dan digrup kuliner perumahan VBI, dan untuk pengembangan usaha mereka melakukan sistem *franchise*.

c) Keuangan

Keuangan berhubungan dengan kemampuan perusahaan dalam mengelola asset yang dimiliki. Neneners sendiri memiliki margin kotor yang tinggi hal ini menunjukkan bahwa usaha ini mempunyai kemampuan keuangan yang tinggi karena harga pokok penjualan relatif lebih rendah dibanding dengan penjualannya, namun kenyataannya penjualan dalam jumlah cup terus mengalami penurunan sehingga berpengaruh terhadap keuangan perusahaan dalam menjalankan operasionalnya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengelolaan keuangan Neneners yang masih belum dilaksanakan dengan baik.

d) Produksi atau operasi

Operasi dalam hal ini berkaitan dengan semua aktivitas yang mengubah *input* menjadi *output*, yaitu menyangkut persediaan, proses pembuatan serta pelayanan yang diberikan oleh karyawan secara langsung sehingga kepuasan konsumen dapat tercapai.

Pada pelaksanaannya di Neneners produksi atau operasi dibagi menjadi dua yaitu bagian persediaan yang bertugas menjaga kualitas bahan baku yang digunakan (jauh dari tanggal kadaluarsa) dan memastikan jumlah persediaan yang dibutuhkan selalu terpenuhi dan bagian produksi yang bertugas memastikan produk (output) berkualitas yang diterima oleh konsumen.

4.2.2.1 Hasil Analisis Menggunakan Matriks IFE

Tabel 18. Hasil Analisis Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Kekuatan			
1. Lokasi usaha yang strategis untuk segmen pasar target	0.224	3.3	0.7392
2. Mengembangkan bisnis dalam bentuk <i>franchise</i>	0.211	3.1	0.6541
Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
3. Memiliki produk sebagai penghilang dahaga sekaligus mengandung protein	0.218	3.2	0.6976
Kelemahan			

1. Produk dan bahan baku dikatakan mudah rusak atau tidak tahan lama	0.122	1.8	0.2196
2. Manajemen perusahaan masih sederhana	0.109	1.6	0.1744
3. Pengelolaan Keuangan yang kurang teratur.	0.116	1.7	0.1972
Total	1,00		2,6821

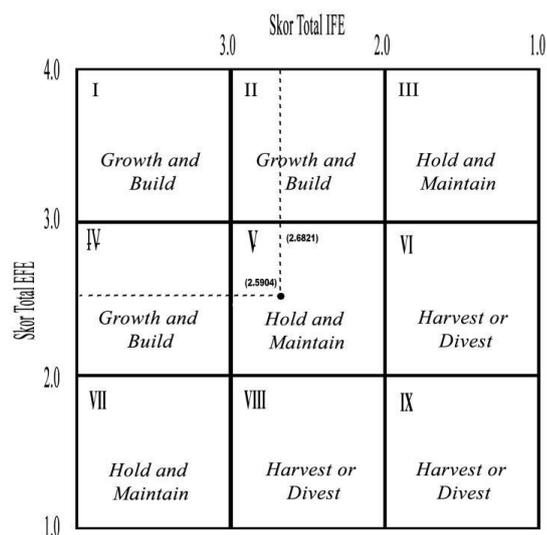
Sumber : Data diolah peneliti, 2019.

Berdasarkan Tabel 15 matriks IFE, skor bobot total dari hasil analisis adalah 2,6821. Dari total skor tersebut dapat dilihat bahwa faktor kekuatan nilai yang tertinggi adalah lokasi usaha yang strategis sebesar 0,7392. Sedangkan dari faktor kelemahan nilai yang tertinggi adalah produk dan bahan baku dikatakan mudah rusak atau tidak tahan lama dengan skor sebesar 0,2196. Maka dari itu, Neneners harus mampu memanfaatkan secara maksimal lokasi usaha yang strategis dan menjaga kualitas bahan baku yang dimiliki.

4.2.3. Penerapan Strategi Pemasaran untuk Neneners

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 Neneners, maka dapat digambarkan dalam matriks IE yang dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 12. Matriks IE Neneners

Sumber : Data diolah Penulis, 2018.

Dengan menggunakan analisis matriks EFE dengan total nilai 2,5904 dan matriks IFE dengan total nilai 2,6821, apabila digambar dengan matriks IE posisi

perusahaan berada pada kuadran 5 yaitu *Hold and Maintain*. Ini artinya kondisi internal Nenebers rata-rata dan respon perusahaan terhadap lingkungan eksternal sedang. Dengan kondisi seperti ini perusahaan bisa menggunakan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.

4.2.3.2. Matriks SWOT

Analisis menggunakan matriks SWOT untuk mengetahui perencanaan strategi yang akan dihasilkan dari analisis tersebut. Adapun faktor internal pada UMKM Nenebers 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) Terdapat produk substitusi tetapi harganya lebih mahal dari produk susu sapi

Dengan sedikitnya produk substitusi untuk produk Nenebers ini menjadikan peluang penjualan Nenebers seharusnya dapat bertambah, karena produk substitusi cenderung memiliki harga yang lebih mahal dibandingkan produk utama yang dilihat dari nilai menghilangkan dahaga sebagai minuman yang menyegarkan sekaligus minuman yang memberikan protein.

- 2) Kota Bogor sebagai salah satu kota tujuan wisata

Dengan dikenalnya Bogor menjadi kota wisata, menjadikan kunjungan wisatawan dari luar daerah bahkan dari mancanegara terus bertambah. Hal tersebut dikatakan oleh Dinas Pariwisata dan Kebudayaan (Disparbud) Kota Bogor dimana jumlah wisatawan meningkat dari tahun 2017 sebesar 6,1 juta orang dan 2018 mencapai 7,96 juta orang. Hal tersebut dapat menjadi peluang bagi Nenebers untuk meningkatkan jumlah penjualan.

- 3) Tingkat pertumbuhan penduduk Bogor Utara berada pada posisi kedua tertinggi dari seluruh kecamatan di kota Bogor

Cepatnya laju pertumbuhan penduduk di Bogor Utara tentu menjadi peluang untuk Nenebers, dimana kebutuhan akan minuman akan meningkat. Apalagi saat orang semakin banyak melakukan aktivitas di luar ruangan pada saat cuaca panas menjadikan kebutuhan akan minuman segar penghilang dahaga akan meningkat, ditunjang dengan kebutuhan masyarakat tentang asupan protein. Disini Nenebers dapat memberikan kedua *benefit* tersebut.

b. Identifikasi Ancaman

- 1) Banyaknya bermunculan UKM produk sejenis

Usaha di bidang kuliner semakin banyak diminati pelaku bisnis karna memiliki kemudahan akses masuk ke pasar dan memberikan margin yang tinggi membuat persaingan usaha di bidang ini menjadi sangat tinggi, hal tersebut menyebabkan semakin banyak pula pesaing untuk Neneners itu sendiri baik pesaing baru, atau pesaing yang sudah ada.

2) Produk mudah ditiru

Produk Neneners menggunakan bahan baku yang sebagian orang atau konsumen bisa kenali seperti susu cair ultra atau susu cair diamond, dan oreo. Karna bahan-bahan untuk membuat produk Neneners ini mudah dijumpai serta pembuatannya yang mudah mengakibatkan produk Neneners ini mudah ditiru.

3) Selera konsumen yang selalu berubah, yang jadi pengaruh besar bagi pembelian produk

Neneners memiliki produk *milkbase* dimana minuman ini berbahan dasar susu yang mungkin sebagian kecil masyarakat tidak biasa mengkonsumsinya setiap hari, dan dengan adanya pesaing minuman berbahan dasar selain susu mengakibatkan konsumen dapat bebas memilih dan berpindah.

4) Perkembangan teknologi yang dimanfaatkan oleh pesaing lebih maksimal

Dalam memanfaatkan teknologi yang ada seperti bekerjasama dengan Go-food atau Grab-food yang dilakukan oleh pesaing dan tidak dilakukan Neneners menjadikan ancaman bagi Neneners karena wilayah pengirimannya dapat bersilangan dengan wilayah operasi Neneners.

5) Kemudahan dalam membuat perizinan usaha (dalam UMKM)

Dengan adanya kemudahan dalam membuat perizinan usaha, hal ini tentu menjadi ancaman bagi Neneners sendiri karena dengan begitu akan banyak pelaku usaha yang memulai bisnisnya.

c. Identifikasi Kekuatan

1) Lokasi usaha yang strategis untuk segmen pasar target

Lokasi usaha yang strategis yang dimaksud disini adalah saat akan membeli Neneners *time cost* dan *energy cost* yang harus dikeluarkan oleh konsumen tidaklah besar. Karena lokasi usaha Neneners ini berada di tempat yang mudah dijangkau oleh siapa saja khususnya oleh masyarakat sekitar perumahan Villa Bogor Indah (VBI), karena lokasinya berada dipusat kuliner perumahan dan berada dekat dengan beberapa sekolah. Jadi Neneners dapat dibeli saat seseorang hendak jalan untuk pulang kerumahnya.

2) Mengembangkan bisnis dalam bentuk *franchise*

Franchise atau menjalin mitra kerjasama dengan pelaku bisnis lain menjadi salah satu strategi sekaligus kekuatan Neneners untuk mengembangkan usahanya, dimana dengan dilakukannya *franchise* ini Neneners dapat memperkenalkan dan memperbanyak outlet di seluruh wilayah di Indonesia, salah satu tujuannya untuk meningkatkan jumlah penjualan. Dan tidak semua UMKM melakukan sistem ini serta Neneners mempunyai sistem *franchise* yang murah serta persyaratannya mudah dibandingkan yang lain.

3) Memiliki produk sebagai penghilang dahaga sekaligus mengandung protein

Neneners memiliki produk selain sebagai minuman penghilang haus juga memberikan *benefit* lain yaitu mengandung protein dan kalsium yang tinggi, jadi dalam pengkonsumsian konsumen mendapatkan dua *benefit* yang dibutuhkan sekaligus.

d. Identifikasi Kelemahan

1) Produk dan bahan baku dikatakan mudah rusak atau tidak tahan lama

Setelah dilakukan pengkonsumsian produk maupun bahan baku harus segera dihabiskan karena keduanya memiliki karakteristik produk mudah rusak atau tidak tahan lama, seperti bahan baku susu dalam satuan liter jika telah dibuka harus segera dihabiskan termasuk produk itu sendiri yang berbahan dasar susu pula.

2) Manajemen perusahaan masih sederhana

Neneners ini adalah salah satu UMKM yang berada di kota Bogor yang berbasis bisnis keluarga bukan perusahaan yang sudah besar, jadi manajemen yang dimiliki Neneners ini pun masih sangat sederhana. Manajemen yang dimiliki hanya ada di beberapa divisi paling penting saja seperti bagian pemasaran, bagian operasi, bagian keuangan dan bagian persediaan. Itu pun masih belum terstruktur dengan baik.

3) Pengelolaan keuangan yang kurang teratur

Keuangan yang dimaksud disini adalah seperti laporan penjualan, laporan laba, jumlah pengeluaran seperti pembelian bahan baku atau pembelian ulang alat yang rusak dan lain sebagainya. Dalam hal ini Neneners masih kurang baik dalam mengelolanya dan belum teratur atau uang yang dikeluarkan dan pemasukan yang didapat tidak selalu dicatat atau dibuat menjadi laporan yang jelas.

Tabel 19. Hasil Matriks Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats (SWOT)

	Kekuatan (S) 1. Lokasi usaha yang strategis untuk segmen pasar target 2. Mengembangkan bisnis dalam bentuk <i>franchise</i> 3. Memiliki produk sebagai penghilang dahaga sekaligus mengandung protein	Kelemahan (W) 1. Produk dan bahan baku dikatakan mudah rusak atau tidak tahan lama 2. Manajemen perusahaan masih sederhana 3. Pengelolaan Keuangan yang kurang teratur.
Peluang (O) 1. Terdapat produk substitusi tetapi harganya lebih mahal dari produk susu sapi 2. Kota Bogor sebagai salah satu daerah tujuan wisata 3. Tingkat pertumbuhan penduduk Bogor Utara berada pada posisi kedua tertinggi dari seluruh kecamatan di kota Bogor	S-O <ul style="list-style-type: none"> Melakukan penetrasi pasar (S1, S2, S3, O1, O2, O3) 	W-O <ul style="list-style-type: none"> Meningkatkan efektifitas kinerja karyawan (W2, W3, O2, O3) Menjaga serta meningkatkan kualitas produk dan bahan baku (W1,O1)
Ancaman (T) 1. Banyaknya bermunculan UKM produk sejenis 2. Produk mudah ditiru 3. Selera konsumen yang selalu berubah-ubah, yang jadi pengaruh besar bagi pembelian produk 4. Perkembangan teknologi yang dimanfaatkan oleh pesaing lebih maksimal 5. Kemudahan dalam membuat perizinan usaha (dalam UMKM)	S-T <ul style="list-style-type: none"> Melakukan inovasi produk (S1, S3, T1, T2, T3, T4) 	W-T <ul style="list-style-type: none"> Memperbaiki kualitas dan keterbatasan SDM agar tidak khawatir dengan ancaman pendatang baru (W2, W3, T1, T2, T3)

Sumber : Data diolah penulis, 2019.

Berdasarkan tabel 16 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 UMKM Neneners yaitu :

1. Strategi SO (SO strategies) yaitu strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk peluang-peluang yang ada diluar perusahaan.

Melakukan penetrasi pasar dengan cara memperluas pangsa pasar.

Strategi ini bertujuan untuk mendapatkan lebih banyak konsumen yang dapat menikmati produk Neneners. Memperluas pangsa pasar dengan menawarkan franchise kepada orang lain yang ingin membuka usaha sehingga dapat menjangkau lebih banyak segmen konsumen.

2. Strategi WO (WO Strategies) yaitu bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal.

- a. Meningkatkan efektifitas kinerja karyawan.

Dengan kinerja SDM yang baik dalam semua divisi baik itu divisi pemasaran, keuangan dan lainnya akan membuat Neneners dapat menangani perubahan tren yang terjadi dan memanfaatkan segala peluang yang ada yang dapat menguntungkan bagi usaha ini sendiri.

- b. Menjaga serta meningkatkan kualitas produk dan bahan baku.

Dengan kualitas bahan baku serta produk yang terjaga akan membuat Neneners menjadi produk unggulan dalam UKM minuman.

3. Strategi ST (ST Strategies) yaitu melalui strategi ini perusahaan berusaha menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman- ancaman eksternal.

Melakukan inovasi produk.

Untuk meningkatkan penjualan dalam menghadapi persaingan UMKM yang semakin ketat. Inovasi produk sangat diperlukan dengan menyesuaikan keadaan lingkungan masyarakat dalam melakukan pemasaran produk yang ditawarkan agar dapat dengan mudah diterima masyarakat.

4. Strategi WT (WT Strategies) yaitu strategi ini merupakan strategi bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman.

Memperbaiki kualitas dan keterbatasan SDM agar tidak khawatir dengan ancaman pendatang baru.

Neneners harus mampu memperbaiki kualitas dan keterbatasan SDM agar usahanya dapat bertahan dan dapat bersaing dengan UMKM yang lain. Pesaing baru yang memberikan harga lebih murah dan selera konsumen yang mudah berubah menjadi ancamannya, maka dari itu Neneners harus memperbaiki kualitas bahkan keterbatasan SDM untuk peningkatan pelayanan menjadi lebih baik agar pelanggan tidak beralih ke produk minuman yang lain.

4.2.3.3. 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 20. Perhitungan Peluang dengan Matriks Space

No	Peluang (O)	Skor bobot
1	Terdapat produk substitusi tetapi harganya lebih mahal dari produk susu sapi	0.2967
2	Kota Bogor sebagai salah satu daerah tujuan wisata	0.35
3	Tingkat pertumbuhan penduduk Bogor Utara berada pada posisi kedua tertinggi dari seluruh kecamatan di kota Bogor	0.377
Total		1,0237

Sumber : Data diolah penulis, 2019.

Tabel 21. Perhitungan Ancaman dengan Matriks Space

No	Ancaman (T)	Skor bobot
1	Banyaknya bermunculan UKM produk sejenis	0.4077
2	Produk mudah ditiru	0.377
3	Selera konsumen yang selalu berubah-ubah, yang jadi pengaruh besar bagi pembelian produk.	0.5363
4	Perkembangan teknologi yang dimanfaatkan oleh pesaing lebih maksimal	0.2457
Total		1,5667

Sumber : Data diolah penulis, 2019.

Tabel 22. Perhitungan Kekuatan dengan Matriks Space

No	Kekuatan (S)	Skor bobot
1	Lokasi usaha yang strategis untuk segmen pasar target	0.7392
2	Mengembangkan bisnis dalam bentuk <i>franchise</i>	0.6541
3	Memiliki produk sebagai penghilang dahaga sekaligus mengandung protein.	0.6976
Total		2,0909

Sumber : Data diolah penulis, 2019.

Tabel 23. Perhitungan Kelemahan dengan Matriks Space

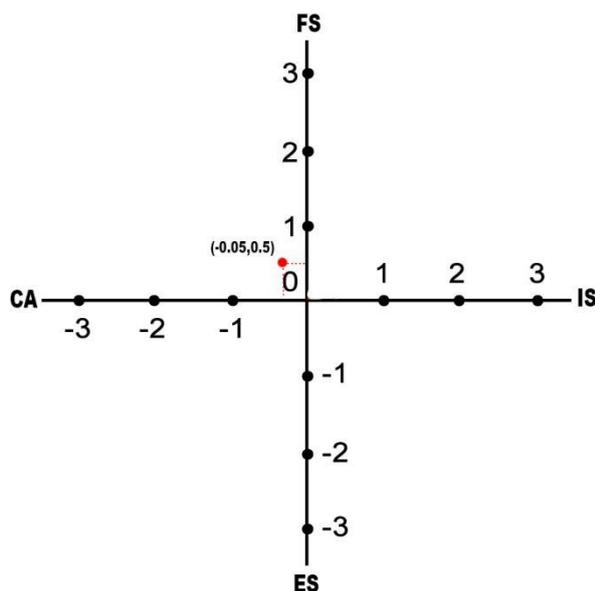
No	Kelemahan (W)	Skor bobot
1	Produk dan bahan baku dikatakan mudah rusak atau tidak tahan lama	0.2196
2	Manajemen perusahaan masih sederhana	0.1744
3	Pengelolaan Keuangan yang kurang teratur.	0.1972
Total		0,5912

Sumber : Data diolah penulis, 2019.

Perhitungan dengan Matriks space, yaitu :

$$\begin{aligned} \text{Ancaman (T) rata-rata} & : -1,5667 / 4 = -0,3917 \\ \text{Peluang (O) rata-rata} & : 1,0237 / 3 = \underline{0,3412} + \\ \text{Sumbu x} & \qquad \qquad \qquad -0,0505 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Kelemahan (W) rata-rata} & : -0,5912 / 3 = -0,197 \\ \text{Kekuatan (S) rata-rata} & : 2,0909 / 3 = \underline{0,697} + \\ \text{Sumbu y} & \qquad \qquad \qquad 0,5 \end{aligned}$$



Gambar 13. Matriks Space Neneners

Sumber : Data diolah penulis, 2019.

Berdasarkan hasil perhitungan menggunakan *matriks SPACE*, posisi Neneners berada pada posisi 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 kuliner 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.. Dengan kondisi seperti ini perusahaan bisa menerapkan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk dan diversifikasi konsentrik.

4.2.4. Market Position

Dari hasil penelitian yang telah dilakukan peneliti bahwa Neneners berada pada *market nicher* dimana *leader*-nya yaitu *chattime* dan hophop memiliki pangsa pasar yang lebih luas, jumlah *outlet* yang jauh lebih banyak serta besarnya omset yang jauh lebih besar jika dibandingkan dengan Neneners.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1 Kesimpulan

Hasil analisis yang telah dilakukan pada Neneners, maka diperoleh beberapa kesimpulan yaitu:

1. Dari analisis eksternal Neneners dapat disimpulkan bahwa kebutuhan manusia akan makanan dan minuman menjadi peluang besar bagi kehidupan unit usaha pada bidang kuliner, namun dari sisi ancaman pendatang baru cukup tinggi. Hal ini dikarenakan akses terhadap industri kuliner sangat mudah di masuki pendatang baru. Peluang terbesar adalah tingkat pertumbuhan penduduk Bogor Utara berada pada posisi kedua tertinggi dari seluruh kecamatan di kota Bogor. Sedangkan ancaman terbesar adalah selera konsumen yang berubah-ubah yang jadi pengaruh besar terhadap pembelian produk. Dengan banyaknya pesaing menjadikan industri makanan dan minuman tidak lagi menarik untuk dimasuki.
2. Dari analisis internal Neneners diperoleh kekuatan yang harus dimanfaatkan oleh bisnis ini yaitu lokasi usaha yang strategis yaitu dekat dengan beberapa sekolah dan berada di pusat kuliner atau ruko perumahan villa bogor indah, sedangkan kelemahannya adalah produk yang mudah rusak atau tidak tahan lama (cepat basi) .
3. Berdasarkan matriks IE, Neneners berada pada kuadran V yaitu *Hold and Maintain*. Dengan kondisi seperti ini Neneners bisa menggunakan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Berdasarkan matriks SWOT, strategi SO yaitu dengan melakukan penetrasi pasar dengan cara memperluas pangsa pasar. Strategi WO yaitu dengan meningkatkan efektifitas kinerja karyawan dan menjaga serta meningkatkan kualitas bahan baku dan produk. Strategi ST yaitu dengan melakukan inovasi produk. Strategi WT yaitu memperbaiki kualitas dan keterbatasan SDM agar tidak khawatir dengan ancaman pendatang baru. Berdasarkan matriks SPACE posisi Neneners berada pada posisi konservatif. Dimana perusahaan berada pada kuadran CA (*Competitive Advantage*) dimana skor bobot untuk peluang lebih kecil dibanding skor bobot ancaman. 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 dengan analisis yang dilakukan yaitu praktek:

1. Berdasarkan matriks IE, Neneners berada pada kuadran V yaitu *Hold and Maintain*. Dengan kondisi seperti ini Neneners bisa menggunakan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.

2. Berdasarkan matriks SWOT, Neneiners dapat menerapkan strategi yaitu dengan melakukan penetrasi pasar, melakukan inovasi produk, dan mengatasi keterbatasan SDM serta memperbaiki kualitas kinerja karyawannya dan meningkatkan kualitas bahan baku serta produknya.

Berdasarkan analisis matriks SPACE posisi perusahaan berada pada kuadran konservatif dengan perpotongan FS dan CA. Dengan kondisi seperti ini perusahaan bisa menerapkan strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi konsentrik.

DAFTAR PUSTAKA

➤ Text Book:

David, Fred R. 2011. *Strategic Management: Concepts and Cases*. New Jersey: Upper Saddle River.

Rangkuti, Freddy. 2013. *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, dan OCAI*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

David, Fred R. 2009. *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat.

Kotler, Philip and Gary Armstrong. 2012. *Prinsip-prinsip Pemasaran*. Edisi 13. Jilid 1. Jakarta: Erlangga.

Mullins, John W & Walker Jr, Orville C. (2013). *Marketing Management A Strategic Decision-Making Approach (8th Edition)*. Singapore : McGraw-Hill Education.

Assauri, Sofjan. 2013. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta : Rajawali Pers.

Kotler, Philip. 2004. *Manajemen Pemasaran*, Jilid 1. Jakarta: PT Telekomunikasi.

Donni Junni Priansa. (2017). *Perilaku Konsumen dalam Bisnis Kontemporer*. Bandung: Alfabeta.

Alma, Buchari. 2016. *Manajemen Pemasaran dan Pemasaran Jasa*. Bandung: Alfabeta

McDonald, H.B. Malcolm dan Warren J. Keegan, 1999. *Marketing Plans That Work Edisi I*. Jakarta: Erlangga.

Balan, Peter. (1992). *Creating Achievable Marketing Plans Second Edition*. Australia: Polygot Enterprise.

David, Fred R and Forest R. David. (2015), *Manajemen Strategik*, Edisi Kelima Belas. Jakarta: Salemba Empat.

David, Fred R. (2016). *Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing*, Edisi Kelima Belas. Jakarta: Salemba Empat.

Sugiyono. 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Bandung: CV. Alfabeta.

Greg Elliott, Sharyn Rundle-Thiele, David Waller. 2012. *Marketing Edisi 2*. Australia: John Wiley & sons.

➤ Home Page :

Idris Rusadi Putra (2017), **Konsumsi terus naik industri pengolahan susu jadi peluang bagi peternak RI**

<https://www.merdeka.com/uang/konsumsi-terus-naik-industri-pengolahan-susu-jadi-peluang-bagi-peternak-ri.html>

Kurniawan Widhianto (2014), **Peranan Strategi Pemasaran dalam upaya Peningkatan Penjualan produk minuman Beras Kencur pada perusahaan Jamu “Rasa Echo” di Kecamatan Jebres, Kota Surakarta**

http://eprints.ums.ac.id/30241/12/NASKAH_PUBLIKASI.pdf

Kotabogor.go.id (2018), **Data Statistik UMKM Bogor**

<http://kumkm.kotabogor.go.id/statistik/umkm>

Rep: Fuji Pratiwi/ Red: Winda Destiana Putri (2018), **UMKM Berkontribusi 70 Persen Terhadap PAD Kota Bogor**

<https://www.republika.co.id/berita/nasional/umum/18/01/14/p45ey5359-umkm-berkontribusi-70-persen-terhadap-pad-kota-bogor>

N. Istiqomah (2015), **Makalah Lingkungan Pemasaran**

https://www.academia.edu/22538114/LINGKUNGAN_PEMASARAN

Maxmanroe.com (2018), **Perencanaan Pemasaran: Pengertian, Tujuan, Manfaat, dan Cara Menyusunnya**

<https://www.maxmanroe.com/vid/marketing/rencana-pemasaran.html>

Stevchristo.com (2015), **Business Model**

<http://ipqi.org/apakah-business-model-itu/>

Digilib.unila.ac.id, **Pengertian Strategi dan Pengertian Franchise**

<http://digilib.unila.ac.id/9717/124/BAB%20II.pdf>

<http://digilib.unila.ac.id/20290/3/BAB%20II%20%28BIMBINGAN%29.pdf>

Digilib.polban.ac.id, **Marketing Plan**

<http://digilib.polban.ac.id/files/disk1/88/jbptppolban-gdl-loftyraini-4363-2-bab2--4.pdf>

Adi Dewanto (2010), **Visi dan Misi**

<http://e-journal.uajy.ac.id/1739/3/2EM16024.pdf>

Usaha Mikro Kecil Menengah “UMKM”, diakses pada Tanggal 30 September 2014 dari

<http://www.depkop.go.id>

Badan Pusat Statistik, diakses pada Tanggal 1 Oktober 2018 dari

<https://bogorkota.bps.go.id/statictable/2018/10/01/183/jumlah-penduduk-dan-laju-pertumbuhan-penduduk-menurut-kecamatan-di-kota-bogor-2010-2016-dan-2017.html>

Katadata.co.id, diakses pada Tanggal 6 Februari 2019 dari

<https://katadata.co.id/berita/2019/02/06/bersaing-dengan-go-food-grabfood-ingin-kuasai-pasar-indonesia>

Ansoffmatrix.com, 2015.

https://library.binus.ac.id/eColls/eThesisdoc/Bab2/BAB%20_BMC_2015_0055.pdf

LAMPIRAN

Lampiran 1

Penilaian EFE

Responden	N	Peluang			Ancaman			
		1	2	3	1	2	3	4
	1	3	3	3	3	2	3	2
	2	2	3	3	2	3	3	1
	3	2	2	2	2	2	4	2
	4	1	2	3	4	3	4	2
	5	2	3	2	3	2	3	3
	6	3	3	2	2	3	2	1
	7	3	2	3	3	3	3	2
	8	2	2	2	2	3	4	3
	9	2	2	3	3	2	3	3
	10	3	3	3	3	3	2	2
Jumlah		23	25	26	27	26	31	21

Keterangan	Peluang			Ancaman			
	1	2	3	1	2	3	4
Rata-Rata	2.3	2.5	2.6	2.7	2.6	3.1	2.1
Total	17.9						
Bobot	0.129	0.140	0.145	0.151	0.145	0.173	0.117

Perhitungan :

- Rata-rata Peluang yaitu :
 - $23/10 = 2.3$
 - $25/10 = 2.5$
 - $26/10 = 2.6$
- Rata-rata Ancaman yaitu :
 - $27/10 = 2.7$
 - $26/10 = 2.6$
 - $31/10 = 3.1$
 - $21/10 = 2.1$
- Total = $2.3 + 2.5 + 2.6 + 2.7 + 2.6 + 3.1 + 2.1 = 18.8$
- Bobot Peluang yaitu :
 - $2.3/17.9 = 0.129$
 - $2.5/17.9 = 0.140$
 - $2.6/17.9 = 0.145$
- Bobot Ancaman yaitu :
 - $2.7/17.9 = 0.151$
 - $2.6/17.9 = 0.145$
 - $3.1/17.9 = 0.173$
 - $2.1/17.9 = 0.117$

Lampiran 1

Penilaian IFE

Responden	N	Kekuatan			Kelemahan		
		1	2	3	1	2	3
	1	3	4	3	2	2	2
	2	4	3	3	2	2	2
	3	3	3	3	2	1	2
	4	3	3	3	2	1	2
	5	3	3	4	1	1	2
	6	3	3	3	2	2	2
	7	4	3	3	2	2	1
	8	3	3	4	2	2	2
	9	3	3	3	1	1	1
	10	4	3	3	2	2	1
Jumlah		33	31	32	18	16	17

Keterangan	Kekuatan			Kelemahan		
	1	2	3	1	2	3
Rata-Rata	3.3	3.1	3.2	1.8	1.6	1.7
Total	14.7					
Bobot	0.224	0.211	0.218	0.122	0.109	0.116

Perhitungan :

4. Rata-rata Kekuatan yaitu :
 - e. $33/10 = 3.3$
 - f. $31/10 = 3.1$
 - g. $32/10 = 3.2$
5. Total = $3.3 + 3.1 + 3.2 + 1.8 + 1.6 + 1.7 = 14,7$
6. Bobot Kekuatan yaitu :
 - e. $3.3/14.7 = 0.224$
 - f. $3.1/14.7 = 0.211$
 - g. $3.2/14.7 = 0.218$
2. Rata-rata Kelemahan yaitu :
 - a. $18/10 = 1.8$
 - b. $16/10 = 1.6$
 - c. $17/10 = 1.7$
- Bobot Kelemahan yaitu :
 - a. $1.8/14.7 = 0.122$
 - b. $1.6/14.7 = 0.109$
 - c. $1.7/14.7 = 0.116$

Keterangan :

1. Peringkat :
 - 0.00 – 0.99 (Sangat Tidak Mungkin)
 - 1.00 – 1.99 (Tidak Mungkin Terjadi)
 - 2.00 – 2.99 (Mungkin terjadi)
 - 3.00 – 4.00 (Pasti terjadi)
2. Bobot :
 - 0.00 – 0.25 (Sangat kecil kemungkinan)
 - 0.26 – 0.50 (Kecil kemungkinan)
 - 0.51– 0.75 (Besar kemungkinan)
 - 0.76 – 1.00 (Sangat besar kemungkinan)

3. Pengaruh : 1 (Tidak Berpengaruh)
Peluang dan Ancaman 2 (Kurang Berpengaruh)
Kekuatan dan Kelemahan 3 (Berpengaruh)
4 (Sangat Berpengaruh)
4. Responden (10 orang) : Pemilik (1 orang)
Bagian Pemasaran (3 orang)
Bagian Persediaan (2 orang)
Bagian Keuangan (2 orang)
Karyawan (2 orang)

Lampiran 3

Daftar pertanyaan wawancara

Berikut daftar pertanyaan wawancara :

1. Hal apa saja yang dapat menjadi Peluang bagi Neneners?
2. Hal apa saja yang menjadi Ancaman bagi Neneners ?
3. Faktor faktor apa sajakah yang menjadi Kekuatan bagi Neneners ?
4. Faktor faktor apa sajakah yang menjadi Kelemahan bagi Neneners ?
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 usaha produk *milkshake* ?
7. Apa yang dilakukan Neneners dalam memanfaatkan perkembangan teknologi saat ini?
8. Bagaimanakah pengelolaan internal yang dilakukan Neneners mencakup manajemen, pemasaran, keuangan, dan produksi atau operasi?