

**Analisis Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Penjualan
Batu Bata Menggunakan Metode Fred R. David dan
Importance Performance Analysis (IPA)
(Studi Kasus : UMKM SALIM)**

**Tugas Akhir
Untuk Memenuhi Sebagian Dari Syarat-Syarat
Yang diperlukan Untuk Memperoleh
Gelara Sarjana**

OLEH :

**NAMA : ABDUL MUTHALIB
NIM : 1605903030030
JURUSAN : TEKNIK INDUSTRI**



**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN
TEKNOLOGI
UNIVERSITAS TEUKU UMAR
FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
ACEH BARAT
2022**



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS TEUKU UMAR
FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
Meulaboh, Aceh Barat 23615, PO BOX 59
Laman: www.utu.ac.id, email: teknik@utu.ac.id

LEMBAR PENGESAHAN PENGUJI

Telah dipertahankan dalam seminar Tugas Akhir di hadapan Dewan Pengujidan telah diterima sebagai salah satu syarat untuk mencapai Gelar Sarjana pada Program Studi Teknik Industri.

Pada Tanggal, 16 Juni 2022

Di

Meulaboh – Aceh Barat

Mengetahui Dewan Penguji Tugas Akhir:

Penguji I

Penguji II

MUZAKIR, M. T
NIDN. 0006068304

T. M. AZIS PANDRIA, S.T., M.T
NIDN. 0120107905

Pembimbing I

SOFIYANURRIYANTI, S.T., M.T
NIP. 199009202019032018

Mengetahui,
Ketua Program Studi Teknik Industri
Universitas Teuku Umar

NISSA PRASANTI, S.Si., M.T
NIP. 198906092018032001

KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS TEUKU UMAR
FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
ACEH BARAT
2022



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS TEUKU UMAR
FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
Meulaboh, Aceh Barat 23615, PO BOX 59
Laman: www.utu.ac.id, email: teknik@utu.ac.id

**LEMBAR PENGESAHAN
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI**

**TUGAS AKHIR
ANALISIS STRATEGI PEMASARAN DALAM MENINGKATKAN
PENJUALAN BATU BATA MENGGUNAKAN METODE FRED R.
DAVID DAN *IMPORTANCE PERFORMANCE ANALYSIS* (IPA)**

DI SUSUN OLEH

**NAMA : ABDUL MUTHALIB
NIM : 1605903030030**

Di Setujui Oleh:

Pembimbing I

**SOFIYANURRIYANTI, S.T., M.T
NIP. 199009202019032018**

Mengetahui:

Ketua Program Studi Teknik Industri

**NISSA PRASANTI, S.Si., M.T
NIP. 198906092018032001**

**KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS TEUKU UMAR
FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
ACEH BARAT
2022**



KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS TEUKU UMAR
FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
Meulaboh, Aceh Barat 23615, PO BOX 59
Laman: www.utu.ac.id, email: teknik@utu.ac.id

LEMBAR PENGESAHAN FAKULTAS

TUGAS AKHIR

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN DALAM MENINGKATKAN
PENJUALAN BATU BATA MENGGUNAKAN METODE FRED R.
DAVID DAN *IMPORTANCE PERFORMANCE ANALYSIS* (IPA)**

DI SUSUN OLEH

NAMA : ABDUL MUTHALIB
NIM : 1605903030030

Di Setujui Oleh:
Pembimbing I

SOFIYANURRIYANTI, S.T., M.T
NIP. 199009202019032018

Mengetahui :

Dekan Fakultas Teknik

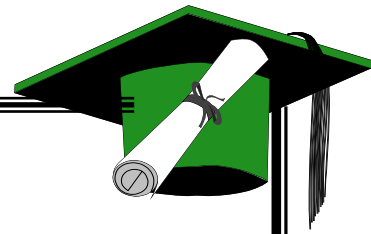
Ketua Program Studi Teknik Industri

DR. IR. M.ISYA, M.T
NIP. 196204111989031002

NISSA PRASANTI, S.Si., M.T
NIP. 198906092018032001

KEMENTERIAN PENDIDIKAN, KEBUDAYAAN, RISET DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS TEUKU UMAR
FAKULTAS TEKNIK
PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
ACEH BARAT
2022

LEMBAR PERSEMBAHAN



Seseorang Berkata kepadaku "Cintailah Pacarmu, Lalu Pacarku Berkata "Sayangilah Saudaramu Saudaraku Pun Berkata "Cintai Dulu Ibumu Ibuku Yang Bijak Pun Berkata "Yang Pertama, Cintai Dulu Allah dan Rasul-Nya

Yang utama dan paling Utama Sembah sujud serta syukur kepada Allah SWT. Taburan cinta dan kasih sayang-Mu telah memberikanku kekuatan, membekaliku dengan ilmu serta memperkenalkanku dengan cinta. Atas karunia serta kemudahan yang Engkau berikan akhirnya skripsi yang sederhana ini dapat terselesaikan. Sholawat dan salam selalu terlimpahkan keharibaan Rasulullah Muhammad SAW.

Hari takkan indah tanpa mentari dan rembulan, begitu juga hidup takkan indah tanpa tujuan, harapan serta tantangan. Meski terasa berat, namun manisnya hidup justru akan terasa, apabila semuanya terlalui dengan baik, meski harus memerlukan pengorbanan.

Untuk ribuan tujuan yang harus dicapai, untuk jutaan impian yang akan dikejar, untuk sebuah pengharapan, agar hidup jauh lebih bermakna, karena tragedi terbesar dalam hidup bukanlah kematian tapi hidup tanpa tujuan. Teruslah bermimpi untuk sebuah tujuan, pastinya juga harus diimbangi dengan tindakan nyata, agar mimpi dan juga angan, tidak hanya menjadi sebuah bayangan semu.

Dan seandainya semua pohon yang ada di bumi dijadikan pena, dan lautan dijadikan tinta, ditambah lagi tujuh lautan sesudah itu, maka belum akan habislah kalimat-kalimat Allah yang akan dituliskan, sesungguhnya Allah maha Perkasa lagi Maha Bijaksana". (Q.S. Lukman: 27)

Dia memberikan hikmah (ilmu yang berguna), kepada siapa yang dikehendaki-Nya.
Barang siapa yang mendapat hikmah itu, Sesungguhnya ia telah mendapat kebajikan yang banyak.
Dan tiadalah yang menerima peringatan, melainkan orang-orang yang berakal".
(Q.S. Al-Baqarah: 269)

Boleh jadi kamu membenci sesuatu, padahal ia amat baik bagimu, dan boleh jadi (pula) kamu menyukai sesuatu, padahal ia amat buruk bagimu, Allah mengetahui, sedang kamu tidak mengetahui.
(Q.S Al-Baqarah 216)

Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan. Maka apabila kamu telah selesai (dari suatu urusan), kerjakanlah dengan sungguh-sungguh (urusan) yang lain. (Q.S Al-Insyirah 6-7)

"...kaki yang akan berjalan lebih jauh, tangan yang akan berbuat lebih banyak, mata yang akan menatap lebih lama, leher yang akan lebih sering melihat ke atas, lapisan tekad yang seribu kali lebih keras dari baja, dan hati yang akan bekerja lebih keras, serta mulut yang akan selalu berdoa..."

Alhamdulillahirrabil alamin

Sebuah langkah usai sudah, Satu cita telah ku gapai, Namun...

Itu bukan akhir dari perjalanan, Melainkan awal dari satu perjuangan

Hari takkan indah tanpa mentari dan rembulan, begitu juga hidup takkan indah tanpa tujuan, harapan serta tantangan. Meski terasa berat, namun manisnya hidup justru akan terasa, apabila semuanya terlalui dengan baik, meski harus memerlukan pengorbanan.

Kupersembahkan karya kecil ini, untuk cahaya hidup, yang senantiasa ada saat suka maupun duka, selalu setia mendampingi, saat kulemah tak berdaya yaitu Ibu dan Ayah Tercinta yang selalu memanjatkan doa kepada putra dan putrimu Mu tercinta dalam setiap sujudnya. Terima kasih untuk semuanya.

Untuk ribuan tujuan yang harus dicapai, untuk jutaan impian yang akan dikejar, untuk sebuah pengharapan, agar hidup jauh lebih bermakna, karena tragedi terbesar dalam hidup bukanlah kematian tapi hidup tanpa tujuan. Teruslah bermimpi untuk sebuah tujuan, pastinya juga harus diimbangi dengan tindakan nyata, agar mimpi dan juga angan, tidak hanya menjadi sebuah bayangan semu.

hatimu Ibu, searif arahanmu Ayah Doamu hadirkan keridhaan untukku, petuahmu tuntunkan jalanku, Pelukmu berkahilah hidupku, diantara perjuangan dan tetesan doa malam mu

Dan sebaht doa telah merangkul diriku, menuju hari depan yang cerah Kini diriku telah selesai dalam studi sarjana Dengan kerendahan hati yang tulus, bersama keridhaan-Mu ya Allah,
Kupersembahkan karya tulis ini untuk yang termulia, orang yang sangat kukasih dan kusayangi

Ibunda Tercinta (Cut Bayan)

Ayahanda Terkasih (Alm. Ali Hasyimii)

Mungkin tak dapat selalu terucap, namun hati ini selalu bicara, sungguh ku sayang kalian.



Sebagai tanda bakti, hormat, dan rasa terima kasih yang **tiada terhingga** kupersembahkan karya kecil ini kepada Ibu dan Al.m. Ayahanda yang telah memberikan kasih sayang, segala dukungan, dan cinta kasih yang tiada terhingga yang **tiada mungkin** dapat kubalas hanya dengan selembar kertas yang **bertuliskan kata cinta dan** persembahkan. Untuk Alm ayah semoga dilapangkan kubur dan segala amal ibadah dapat diterima Allah SWT.

Bismillahirrahmanirahim
Allohummaghfirlii waliwaalidayya war hamhumaa kamaa rabbayanii shaghiraa

Untuk Kakakku **Rahmi Kurnia A.Md**

Untuk adik-adikku **Lisa (Cut Ngohi) & Fatmi Wati**

Terima kasih kalian telah mensupport adik-sekaligus abang kalian ini sehingga dapat memperoleh gelar yang selama ini kita perjuangkan bersama-sama. Untuk adik-adikku tetaplah berusaha dengan pendidikan kalian, jangan menyerah dan jadilah kebanggaan untuk ibu kita yang telah bersusah payah menyekolahkan kita dari awal sampai akhir. Selalu berdoa untuk ibu dan Alm. Ayah semoga tetap selalu disisi Allah SWT.

Dosen Pembimbing Tugas Akhirku...

Ibu Sofyanurriyanti, S. T., M.T.

Selaku dosen pembimbing tugas akhir saya, terima kasih banyak..Ibu., yang selalu sabar dalam membimbing penulisan tugas akhir ini. Ibu bukan hanya sebagai dosen melainkan orangtua yang terbaik dalam menuntun menasehati dan mengarahkan untuk jalan hidupku. Doa yang tak pernah henti untuk Ibu Sofyanurriyanti, ST., MT agar selalu diberi kesehatan, kebaikan, dan kebahagiaan. Terimakasih Ibu saya **sudah dibantu selama ini**, sudah dinasehati, sudah diajari, dan sudah di bimbing dan yang tak akan pernah saya lupakan adalah nasehat Ibu yang begitu berarti buat hidup saya terimakasih atas **bantuan dan kesabaran dari** Ibu selama membimbing. Terima kasih banyak. Ibu., Ibu adalah dosen favorit saya...

Seluruh Dosen Pengajar S1. Teknik Industri:

Terima kasih banyak untuk semua ilmu, didikan dan **pengalaman yg sangat berarti** yang telah kalian **berikan kepada saya...**

My Best friend's

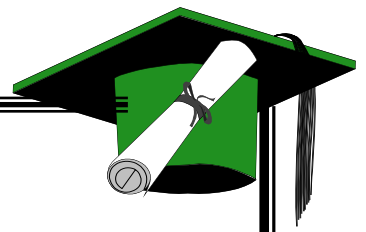
Buat M. Riansyah S. T., Bima Pringga C. ST, Zaki Saputra C. ST, Tarmizi C.ST yang selalu mensupport kawanmu ini, untuk menjadi yang terbaik, sahabatku terbaikku seluruh teman-teman seperjuangan yang tidak bisa disebutkan satu persatu angkatan 2016 dan HMTI FT-UTU yang sekaligus menjadi saudara angkat dan saudara seperjuangan terima kasih atas bantuan, baik moril maupun materil serta doa, nasehat, hiburan, traktiran, ejekan, dan semangat yang kalian berikan selama

Abdul kuliah,

Abdul tak akan melupakan semua yang telah kalian berikan dan lakukan untuk Abdul selama ini.

."Dreams, Believe and Make it Happen. Allah loves me and you"

(Abdul Muthalib, S.T)



MOTTO

*“Rahasia suksesmu ditentukan oleh agenda harianmu ”
(John C. Maxwell)*

*“Orang tidak baik yang hidup dalam sistem yang baik akan berubah menjadi orang baik, sebaliknya orang baik yang hidup dalam sistem yang buruk akan berubah menjadi orang yang tidak baik”
(Prof. Dr. Yusril Ihza Mahendra)*

“Pendidikan merupakan perlengkapan paling baik untuk hari tua”

“Tiada doa yg lebih indah selain doa agar Tugas Akhir ini cepat selesai”

“Ngopi bersama sahabat dan memikirkan masa depan selangkah demi selangkah, tahap demi tahap dan kemudian jadikan realita dengan usaha dan doa”

“Yang penting dalam hidup adalah bisa menikmati hidup. Kalau orang tua jaman bilang on ubi on glidek hana puleh bakbek”

(ABDUL MUTHALIB)



PERNYATAAN ORIGINALITAS

Saya yang bertanda tangan dibawah ini:

Nama : **ABDUL MUTHALIB**

NIM : **1605903030030**

Judul Tugas Akhir : **“Analisis Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Penjualan Batu Bata Menggunakan Metode Fred R. David Dan *Importance Performance Analysis (IPA)*”**

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Tugas Akhir ini merupakan hasil karya asli saya yang diajukan untuk memenuhi salah satu persyaratan memperoleh Gelar Strata 1 Prodi Teknik Industri di Universitas Teuku Umar.
2. Semua sumber yang saya gunakan dalam penulisan Tugas Akhir ini telah saya cantumkan sesuai dengan ketentuan yang berlaku Prodi Teknik Industri di Universitas Teuku Umar.
3. Apabila ternyata dalam skripsi saya terdapat bagian-bagian yang memenuhi unsur penjiplakan, maka saya akan mendapatkan sanksi sebagaimana semestinya.

Alue Peunyareng, 20 Juni 2022

Materai 10000

ABDUL MUTHALIB
NIM. 1605903030030

RIWAYAT HIDUP



ABDUL MUTHALIB, ST dilahirkan di Desa Ujong Patihah, Kecamatan Kuala, Kabupaten Nagan Raya pada Tanggal 05 April 1997 merupakan anak kedua dari empat bersaudara dari pasangan Alm. Ayahanda Ali Hasyimi dan Ibunda Cut bayan. Penulis menyelesaikan pendidikan Sekolah Dasar pada Tahun 2010 di MIN Blang Teungoh Kecamatan Kuala,

Kabupaten Nagan Raya. Penulis Menyelesaikan Sekolah Menengah Pertama pada Tahun 2013 di Muslim Hands Cot Kumbang Kecamatan Kuala, Kabupaten Nagan Raya dan Penulis menyelesaikan Sekolah Menengah Atas pada Tahun 2016 di SMA Negeri 1 Kuala Kabupaten Nagan Raya ,dan menyelesaikan pendidikan S1 pada Bidang Perancangan sistem kerja dan ergonomi di Fakultas Teknik, Jurusan Teknik Industri, Universitas Teuku Umar Meulaboh Kabupaten Aceh Barat Provinsi Aceh pada Tahun 2022.

ABSTRAK

Strategi pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya dipasar dengan sasaran tertentu. Strategi pemasaran sangat diperlukan demi kelancaran proses pemasaran bagi suatu perusahaan. Metode yang dapat digunakan dalam menentukan strategi pemasaran adalah dengan metode Fred R. David dengan persepsi dari perusahaan sebagai masukan dalam menentukan strategi pemasaran terbaik kedepannya dan metode *Importance Performance Analysis* (IPA) dengan persepsi pelanggan sebagai masukan dalam menentukan strategi pemasaran terbaik. Penelitian ini dilakukan di UMKM SALIM, dimana perusahaan ini bergerak di bidang produksi batu bata. Dengan menggunakan metode Fred R. David, dari hasil analisis SWOT diperoleh 4 strategi pemasaran yang diperlukan oleh UMKM SALIM yaitu strategi SO, WO, ST dan WT. Dari 4 strategi tersebut diperoleh strategi WT sebagai strategi terbaik dengan nilai TAS sebesar 5,446471. Dari hasil metode IPA diperoleh strategi SO sebagai strategi terbaik dan berada di kuadran ke II yang artinya perusahaan wajib untuk mempertahankan dan melakukan kriteria tersebut.

Kata Kunci : Strategi Pemasaran, Fred R. David, *Importance Performance Analysis* (IPA)

ABSTRACT

Marketing strategy is a plan that outlines the company's expectations of the impact of various marketing activities or programs on the demand for products or product lines in the market with certain targets. Marketing strategy is very necessary for the smooth marketing process for a company. The method that can be used in determining the marketing strategy is the Fred R. David method with the perception of the company as input in determining the best future marketing strategy and the Importance Performance Analysis (IPA) method with customer perception as input in determining the best marketing strategy. This research was conducted at SALIM SMEs, where the company is engaged in the production of bricks. By using the Fred R. David method, the results of the SWOT analysis obtained 4 marketing strategies needed by SALIM SMEs, namely SO, WO, ST and WT strategies. From the 4 strategies, the WT strategy was obtained as the best strategy with a TAS value of 5.446471. From the results of the IPA method, the SO strategy is obtained as the best strategy and is in quadrant II, which means that the company is obliged to maintain and carry out these criteria.

Keywords : Marketing Strategy, Fred R. David, Importance Performance Analysis (IPA)

KATA PENGANTAR

BISMILLAHIRAHMANIRAHIM

Puji syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala Rahmat Hidayah dan Ridho-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir dengan judul " **Analisis Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Penjualan Batu Bata Menggunakan Metode Fred R. David (Studi Kasus : UMKM SALIM)**"

Salawat berserta salam tidak lupa penulis panjatkan kepada pangkuan baginda Nabi Besar Muhammad SAW karena dengan berkat perjuangan beliau kita dapat hidup sejahtera di bumi Allah SWT.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Jasman J, Ma'ruf, SE., MBA Selaku Rektor Universitas Teuku Umar.
2. Dr. Ir. M. Isya, M.T, Selaku Dekan Fakultas Teknik Universitas Teuku Umar.
3. Nissa Prasanti, S.Si., M.T, selaku Ketua Jurusan Teknik Industri terima kasih atas dorongan semangatnya selama penulis menyelesaikan tugas akhir ini.
4. Sofiyannurriyanti, S.T., M.T Selaku Dosen Pembimbing, yang telah bersedia meluangkan waktunya dan terima kasih atas segala kesabaran dan dorongan semangatnya selama membimbing penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
5. Keluarga dari UMKM SALIM di desa Ujong Patihah yang telah banyak

membantu penulis dalam melakukan penelitian dan menerima penulis dengan sangat baik.

6. Muzakir, ST., M.T, selaku Dewan Penguji I Tugas Akhir, terima kasih atas masukan dan sarannya demi kesempurnaan dalam penulisan tugas akhir ini
7. T.M. Azis Pandria S.T., M.T selaku Dewan Penguji II Tugas Akhir, terima kasih atas masukan dan sarannya demi kesempurnaan dalam penulisan tugas akhir ini.
8. Kepada Ayah dan Bunda yang telah memberikan semangat moril dan materil sehingga penulis semangat dalam menyelesaikan tugas akhir ini.
9. Teman-Teman Seperjuangan angkatan 2016 yang tidak bisa disebutkan satu persatu yang telah memberikan semangat demi menyelesaikan gelar sarjana.

Penulis menyadari bahwa Tugas Akhir ini masih jauh dari kesempurnaan, baik dilihat dari isi maupun pembahasan. Oleh karena itu, penulis mengharap kritik dan saran yang sifatnya membangun demi kesempurnaan Tugas Akhir ini.

Meulaboh, 11 Maret 2022

Penulis

ABDUL MUTHALIB
NIM. 1605903030030

DAFTAR ISI

	HALAMAN
LEMBAR PENGESAHAN	
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR.....	viii
BAB 1 PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	7
1.3 Tujuan Penelitian.....	7
1.4 Ruang Lingkup Penelitian	7
1.4.1 Batasan Masalah	7
1.4.2 Asumsi.....	8
1.5 Manfaat Penelitian.....	8
1.6 Sistematika Penulisan	8
BAB 2 LANDASAN TEORI.....	10
2.1 Pengertian Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM).	10
2.2 Pemasaran.	12
2.3 Strategi Pemasaran.	14
2.3.1 Pengertian Manajemen Strategi.	15
2.3.2 Manfaat Manajemen Strategi.....	16
2.3.3 Tahapan Manajemen Strategi.....	17
2.3.4 Tingkatan Manajemen Strategi	20
2.3.5 Tahapan Penentuan Strategi.....	20
2.4 Analisis Lingkungan Perusahaan.	21
2.4.1 Lingkungan Internal Perusahaan.....	21
2.4.2 Lingkungan Eksternal Perusahaan	22
2.5 Analisis IFE dan EFE	23

DAFTAR ISI (*Lanjutan*)

	HALAMAN
2.6 <i>Competitive Profile</i> (CP Matrik)	26
2.6.1 Pengertian <i>Competitive Profile</i> (CP Matrik)	26
2.6.2 Langkah-langkah Menyusun CP Matriks	27
2.7 Matriks SWOT	29
2.8 Matriks SPACE	31
2.9 Matriks BCG	33
2.10 Matriks IE	36
2.11 Matriks <i>Grand Strategy</i>	38
2.12 Matriks QSPM	40
2.13 Metode <i>Importance Performance Analysis</i> (IPA).....	42
2.14 Posisi Penelitian	46
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	48
3.1 Jenis Penelitian.....	48
3.2 Tempat Dan Waktu Pelaksanaan.....	48
3.3 Variabel Penelitian	50
3.4 Instrumen Penelitian.....	51
3.5 Rancangan Penelitian	51
3.5.1 Mulai	53
3.5.2 Studi Lapangan	53
3.5.3 Studi Literatur.....	53
3.5.4 Pengumpulan Data.....	54
3.5.5 Pengolahan Data	55
3.5.6 Analisis Dan Pembahasan	57
3.5.7 Kesimpulan Dan Saran	57
BAB 4 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA.....	58
4.1 Pengumpulan data	58
4.1.1 Data Hasil Kuesioner Faktor Internal	59
4.1.2 Data Hasil Kuesioner Faktor Eksternal.....	59

DAFTAR ISI (*Lanjutan*)

	HALAMAN
4.2 Pengolahan Data.....	60
4.2.1 Metode Fred R. David.....	60
4.2.1.1 Tahapan Formulasi Strategi	60
4.2.1.2 Tahap Implementasi Strategi.....	63
4.2.1.3 Tahap Evaluasi Strategi	70
4.2.2 Metode <i>Importance Performance Analysis (IPA)</i>	73
4.2.2.1 Distribusi Jawaban Responden.....	73
4.2.2.2 Uji Instrumen Penelitian	77
4.2.2.3 Analisis Metode <i>Importance Performance Analysis</i> (<i>IPA</i>).....	79
BAB 5 PEMBAHASAN.....	86
5.1 Analisa Fred R. David	86
5.1.1 Analisa tahapan formulasi strategi	86
5.1.1.1 Analisa Matriks IFE.....	86
5.1.1.2 Analisa Matriks EFE.....	86
5.1.1.3 Analisa Matriks CPM	87
5.1.2 Analisa tahapan implementasi strategi	87
5.1.2.1 Analisa matriks SWOT.....	87
5.1.2.2 Analisa matrik BCG	88
5.1.2.3 Analisa matriks IE	88
5.1.2.4 Analisa matriks GS	89
5.1.3 Analisis Matriks QSP	89
5.2 Analisis <i>Importance Performance Analysis (IPA)</i>	90

DAFTAR ISI (*Lanjutan*)

	HALAMAN
BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN	92
6.1 Kesimpulan	92
6.2 Saran	92
DAFTAR PUSTAKA	93

DAFTAR TABEL

TABEL	HALAMAN
1.1 Rencana penjualan dan penjualan yang tercapai di UMKM SALIM	3
2.1 Skema <i>Matrix</i> IFE	25
2.2 Skema <i>Matrix</i> EFE	26
2.3 CP Matriks	29
2.4 Matriks SWOT	31
2.5 Posisi Penelitian	46
3.1 Timeline Penelitian	49
4.1 Rencana Penjualan dan Jumlah Produk yang Terjual	58
4.2 Data kuesioner untuk faktor internal perusahaan	59
4.3 Data kuesioner untuk faktor eksternal perusahaan	59
4.4 Hasil matriks IFE	60
4.5 Hasil Matriks EFE	61
4.6 Hasil CPM di UMKM SALIM	62
4.7 Hasil hitungan skor untuk FS, ES, CA dan IS	65
4.8 Hasil Matriks QSP	71
4.9 Pemberian peringkat untuk strategi terbaik	73
4.10 Intepretasi skor nilai rata-rata	74
4.11 Hasil distribusi frekuensi item atribut <i>Performance</i> (X)	75
4.12 Hasil distribusi frekuensi item atribut <i>Importance</i> (Y)	76
4.13 Uji Validitas atribut	78
4.14 Uji Reliabilitas atribut	79
4.15 Skor tingkat kinerja atribut	80
4.16 Skor tingkat kepentingan atribut	81
4.17 Hasil tingkat kesesuaian kinerja dan kepentingan	82
4.18 Rata-rata tingkat kinerja dan kepentingan	83

DAFTAR GAMBAR

GAMBAR	HALAMAN
2.1 Tahapan Penentuan Strategi	21
2.2 Matriks SPACE.....	33
2.3 Matriks BCG.....	35
2.4 Matriks IE.....	38
2.5 Matriks <i>Grand Strategy</i>	40
2.6 Peta <i>Importance Performance</i>	44
3.1 Lokasi Penelitian.....	49
3.2 Diagram Alir Penelitian.....	53
4.1 Hasil matriks SWOT pada UMKM SALIM.....	64
4.2 Hasil Matriks SPACE.....	66
4.3 Hasil Matriks BCG.....	67
4.4 Hasil Matriks IE.....	68
4.5 Hasil Matriks GS.....	69
4.6 Diagram Kartesius.....	84

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Pertumbuhan ekonomi merupakan suatu proses yang mencerminkan aspek dinamis dari suatu perekonomian menggambarkan bagaimana suatu perekonomian berkembang atau berubah dari waktu ke waktu. Pertumbuhan ekonomi sangat dipengaruhi oleh adanya peranan inovasi. Semakin banyak inovasi yang dilakukan semakin baik pula perkembangan dari usaha tersebut. Salah satu inovasi yang harus dilakukan yaitu menetapkan strategi pemasaran yang baik sehingga produk maupun jasa dapat diterima oleh masyarakat.

Pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial yang di dalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain (Kotler dan Keller, 2009). Strategi pemasaran adalah salah satu cara memenangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan baik itu untuk perusahaan yang memproduksi barang ataupun jasa. Strategi pemasaran dapat dipandang sebagai salah satu dasar dipakai dalam menyusun perencanaan perusahaan secara menyeluruh. Menurut Chandra (2002:93), Strategi pemasaran merupakan rencana yang menjabarkan ekspektasi perusahaan akan dampak dari berbagai aktivitas atau program pemasaran terhadap permintaan produk atau lini produknya dipasar dengan sasaran tertentu.

Industri batu bata merupakan salah satu mata pencaharian masyarakat yang ada di Desa Ujong Patihah, Kecamatan Kuala, Kabupaten Nagan Raya.

Perkembangan Industri batu bata terbilang sangat pesat mengingat banyaknya pembangunan-pembangunan yang ada di daerah Kabupaten Nagan Raya maupun sekitarnya. Namun masuknya Industri sejenis menyebabkan perusahaan tersebut harus mengembangkan berbagai strategi pemasaran untuk menarik minat konsumen dalam menghadapi persaingan dengan produsen lainnya.

UMKM SALIM merupakan salah satu UMKM yang ada di desa Ujong Patihah yang telah berdiri sejak tahun 2009. UMKM ini melakukan pendistribusian batu bata secara langsung ditempat. Konsumen melakukan pemesanan dengan menghubungi pemilik langsung, kemudian mengambil produk di tempat. Sebagai Industri yang bergerak di bidang usaha pembuatan batu bata, UMKM SALIM harus lebih kreatif dalam merancang dan memutuskan rencana bisnis dan strategi pemasaran yang akan diterapkan di lapangan untuk bisa mengantisipasi berbagai macam situasi maupun perubahan yang akan terjadi. UMKM tersebut juga harus dapat terus berkompetisi dan bergerak searah dengan keinginan dan kenyamanan konsumen. Hal ini bertujuan untuk memperoleh laba sesuai dengan keinginan perusahaan dan untuk mencapainya maka perusahaan harus melakukan kegiatan pemasaran terhadap produk yang dihasilkan.

Dari hasil pengamatan yang dilakukan pada UMKM SALIM memiliki permasalahan terkait dengan penjualan yang belum mencapai target, dapat dilihat bahwa penjualan setiap tahunnya mengalami penurunan yang sangat signifikan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa UMKM SALIM memiliki permasalahan dimana belum diterapkannya strategi pemasaran yang efektif dalam proses penjualan produknya, sehingga target penjualan belum dapat tercapai secara

maksimal. Adapun berikut adalah rencana penjualan dan jumlah produk yang terjual setiap bulannya untuk priode 2019-2021 di UMKM SALIM.

Tabel 1.1 Rencana penjualan dan penjualan yang tercapai di UMKM SALIM

No.	Data Produksi (bulan)	Rencana Penjualan			Penjualan Yang tercapai		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	Januari	180.000	150.000	150.000	130.000	100.000	90.000
2	Februari	150.000	160.000	170.000	110.000	90.000	80.000
3	Maret	180.000	150.000	150.000	120.000	100.000	70.000
4	April	180.000	150.000	150.000	130.000	110.000	100.000
5	Mei	160.000	150.000	170.000	120.000	100.000	80.000
6	Juni	170.000	150.000	160.000	130.000	90.000	80.000
7	Juli	180.000	160.000	150.000	130.000	90.000	60.000
8	Agustus	180.000	150.000	150.000	120.000	100.000	100.000
9	September	160.000	150.000	170.000	140.000	110.000	90.000
10	Oktober	150.000	160.000	170.000	100.000	110.000	100.000
11	November	180.000	150.000	150.000	130.000	100.000	90.000
12	Desember	190.000	160.000	140.000	160.000	110.000	100.000
	Total	2.060.000	1.840.000	1.880.000	1.520.000	1.210.000	1.040.000
	Rata-rata	171.666,7	153.333,3	156.666,7	126.667	100.833	86.667

Sumber : UMKM SALIM

Dari Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa penjualan batu bata dari UMKM SALIM yang ada di Desa Ujong Patihah belum mencapai target setiap tahunnya. Dari Bulan Januari 2019 sampai dengan Desember 2021 penjualan batu bata masih mengalami fluktuasi (naik turun). Penjualan tertinggi yaitu terjadi pada tahun 2019 dengan rata-rata penjualan 126.667 unit batu bata. Sedangkan pada tahun selanjutnya mengalami penurunan penjualan yang signifikan dengan penjualan pada tahun 2020 yaitu rata-rata 100.833 unit dan tahun 2021 rata-rata 86.667 unit. Penjualan tertinggi pada tahun 2019 disebabkan belum banyaknya

pesaing dari jenis produksi yang sama maupun sejenis. Penjualan terendah terjadi pada tahun 2021 disebabkan masuknya pesaing yang baru seperti batako (batu semen) maupun industri sejenis lainnya. Hal ini dapat dilihat bahwa realisasi penjualan batu bata di UMKM SALIM makin menurun tiap tahunnya.

Dari permasalahan diatas maka perlu diterapkan suatu sistem pendistribusian yang efektif sehingga realisasi penjualan dapat tercapai secara maksimal. Perusahaan diharuskan untuk menerapkan strategi pemasaran yang sesuai untuk mengatasi permasalahan tersebut dengan berbagai tahapan dan alat-alat analisis yang ada dalam permasalahan strategi pemasaran. Metode yang dapat digunakan dalam menentukan strategi pemasaran adalah Fred R. David dan *Importance Performance Analysis (IPA)*

Metode Fred R. David menjelaskan bahwa proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahapan yaitu, memformulasikan strategi, mengimplementasikan strategi dan mengevaluasi strategi. Tahap memformulasikan strategi antara lain menetapkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan tantangan yang dihadapi organisasi dari sudut pandang eksternal, menetapkan kelemahan dan keunggulan yang dimiliki organisasi dari sudut pandang internal, menyusun rencana jangka panjang, membuat strategi-strategi alternatif dan memilih strategi tertentu yang akan dicapai. Tahap mengimplementasikan strategi memerlukan suatu keputusan dari pihak yang berwenang dalam mengambil keputusan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi pegawai, dan mengalokasikan sumber daya yang dimiliki sehingga strategi yang sudah diformulasikan dapat dilaksanakan. Pada tahap ini dilakukan pengembangan strategi pendukung budaya, merencanakan struktur organisasi yang efektif, mengatur ulang usaha

pemasaran yang dilakukan, mempersiapkan budget, mengembangkan dan utilisasi sistem informasi serta menghubungkan kompensasi karyawan terhadap kinerja organisasi. Mengimplementasikan strategi sering disebut sebagai “*action stage*” dari manajemen strategis. Pengimplementasian strategi memiliki maksud memobilisasi para pegawai dan manajer untuk menterjemahkan strategi yang sudah diformulasikan menjadi aksi. Tahap mengevaluasi strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategis. Para pemilik perusahaan sangat perlu untuk mengetahui ketika ada strategi yang sudah diformulasikan tidak berjalan dengan baik. Evaluasi strategi memiliki tiga aktifitas yang fundamental, yaitu mereview faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi dasar untuk strategi saat ini, mengukur performa dan mengambil langkah korektif. Selanjutnya metode *Importance Performance Analysis* (IPA) atau analisis kepentingan dan kinerja adalah suatu teknik penerapan yang mudah untuk mengukur tingkat kepentingan dan tingkat kinerja untuk pengembangan program pemasaran yang efektif, dengan melakukan analisis kuadran untuk menunjukkan hubungan antara penilaian tingkat kepentingan dan tingkat kinerja.

Penelitian Sejenis dilakukan oleh Rochman (2013), dengan judul “Perumusan Strategi Pengembangan Perusahaan Industri Kimia Pewarna Keramik Dan Pewarna Kaca Menggunakan Metode Fred R. David (Studi Kasus Di PT.ZX). Berdasarkan hasil penelitiannya dari perumusan strategi dengan menggunakan metode David didapatkan strategi yang mempunyai nilai TAS terbesar pada bidang bisnis produk pewarna keramik adalah *product development* sebesar 6,55.

Penelitian sejenis juga pernah dilakukan oleh Arman dkk (2020), dengan judul “Perancangan Strategi Pemasaran Produk Tas Kulit di Kota Bandung dengan Menggunakan Metode *Importance Performance Analysis* (IPA) dan *Strengths, Opportunities, Aspirations, Results* (SOAR). Berdasarkan hasil penelitiannya Hasil yang diperoleh dari faktor yang mempengaruhi penurunan permintaan adalah Kurang menjalin kerjasama dengan reseller, memiliki model dan bentuk tas yang kurang bagus, lokasi kurang strategis dan sulit dijangkau, tidak tersedianya lahan parkir, harus memiliki tempat yang luas dan kurang nyaman untuk menerima tamu, kurang promosi yang lebih menarik di media social dan media cetak, pendistribusian penjualan diperluas, tersedianya layanan pelanggan untuk menerima keluhan. Selanjutnya prioritas utama yang harus ditingkatkan oleh Perusahaan House Of Leather adalah Lokasi strategis dan mudah dijangkau Tersedianya lahan parkir, Memiliki tempat yang luas dan nyaman untuk menerima tamu, promosi yang lebih menarik di media sosial, pendistribusian penjualan diperluas, tersedianya layanan pelanggan untuk menerima keluhan.

Berdasarkan latar belakang yang telah dipaparkan diatas penulis akan mengangkat judul tugas akhir tentang “**Analisis Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Penjualan Batu Bata Menggunakan Metode Fred R. David dan *Importance Performance Analysis* (IPA) (Studi Kasus : UMKM SALIM)**”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah yang telah dipaparkan, maka rumusan masalah yang diangkat dalam penelitian adalah sebagai berikut:

1. Bagaimana menentukan strategi pemasaran terbaik bagi UMKM SALIM?
2. Bagaimana usulan perbaikan untuk meningkatkan penjualan pada UMKM SALIM?

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Menentukan strategi pemasaran terbaik bagi UMKM SALIM menggunakan metode Fred R. David dan *Importance Performance Analysis* (IPA)
2. Menentukan usulan perbaikan untuk meningkatkan penjualan pada UMKM SALIM

1.4 Ruang Lingkup Penelitian

1.4.1 Batasan Masalah

Untuk memfokuskan masalah-masalah yang dibahas, maka dalam penelitian ini digunakan beberapa batasan masalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini dilakukan di UMKM SALIM yang ada di Desa Ujong Patihah, Kecamatan Kuala Pesisir, Kabupaten Nagan Raya.
2. Pengambilan data dilakukan dengan menggunakan wawancara dan pembagian kuesioner di UMKM SALIM yang ada di Desa Ujong Patihah.

1.4.2 Asumsi

Asumsi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Tidak terjadi perubahan prosedur selama pemeriksaan pada bagian produksi di perusahaan.
2. Sistem kerja dan fasilitas kerja tidak mengalami perubahan selama pemeriksaan strategi pemasaran berlangsung.
3. Tidak terjadinya pergantian tenaga kerja selama pemeriksaan berlangsung.

1.5 Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan dalam menentukan strategi pemasaran yang baik untuk perusahaan sehingga target penjualan dapat dicapai secara maksimal.

1.6 Sistematika Penulisan

Tugas Akhir ini menyajikan enam Bab dengan sistematika sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini menjelaskan latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, ruang lingkup penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2 LANDASAN TEORI

Bab ini di jelaskan tentang landasan teoritis yang mendukung studi literatur penelitian.

BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini akan dijelaskan langkah-langkah yang digunakan dalam melakukan penelitian agar metodologi penelitian ini akan digunakan sebagai acuan dalam melakukan penelitian.

BAB 4 PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Menguraikan tentang data yang dikumpulkan dan pengolahannya untuk memecahkan masalah sesuai dengan langkah-langkah yang telah ditentukan.

BAB 5 ANALISIS DAN EVALUASI

Menguraikan tentang pembahasan-pembahasan yang dilakukan untuk menyelesaikan masalah yang dihadapi untuk di evaluasi secara ilmiah.

BAB 6 KESIMPULAN DAN SARAN

Menguraikan kesimpulan dari hasil penelitian serta saran yang diberikan peneliti kepada perusahaan.

BAB 2

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM)

Menurut Tambunan, (2012:22) Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (UMKM) adalah unit usaha produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau Badan Usaha disemua sektor ekonomi. Pada prinsipnya, perbedaan antara Usaha Mikro (UMi), Usaha Kecil (UK), dan Usaha Menengah (UM) umumnya didasarkan pada nilai asset awal (tidak termasuk tanah dan bangunan), omset rata-rata pertahun atau jumlah pekerja tetap. Di Indonesia, definisi UMKM diatur berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Definisi menurut UU No. 20 Tahun 2008 tersebut adalah sebagai berikut :

2.1.1 Usaha Mikro

Usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini. 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. Usaha mikro adalah unit usaha yang memiliki aset paling banyak Rp 50.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha dengan hasil penjualan tahunan paling besar Rp 300.000.000.

2.1.2 Usaha Kecil

Usaha kecil diharapkan mampu memberikan lapangan kerja baru. Jikapertumbuhan penyerapan tenaga kerja oleh sektor usaha besar dan menengah konsisten, makasasaran pengangguran bahkan jika pengembangan kewirausahaan dan penumbuhan unit usaha baru dilaksanakan secara optimal, pengangguran terbuka akan dapat ditekan Adanya lapangan kerja dan meningkatnya pendapatan diharapkan akan membantu mewujudkan masyarakat Indonesia yang sejahtera. Sulit mewujudkannya apabila masyarakat hidup dalam kemiskinan dan tingkat pengangguran yang tinggi, akibat ketimpangan penguasaan sumber daya produktif masih sangat nyata. Usaha kecil dengan nilai aset lebih dari Rp. 50.000.000 sampai dengan paling banyak aset Rp 500.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha memiliki hasil penjualan tahunan dari Rp 300.000.000 hingga maksimum Rp 2.500.000.000.

2.1.3 Usaha Menengah

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. Usaha menengah adalah perusahaan dengan nilai kekayaan bersih lebih dari Rp.500.000.000 hingga paling banyak Rp.100.000.000.000 hasil penjualan tahunan di atas Rp.2.500.000.000.000 milyar sampai paling tinggi Rp 50.000.000.000

2.1.4 Usaha Mikro, Kecil Dan Menengah (UMKM)

Pengertian usaha kecil di Indonesia masih sangat beragam. Menurut Departemen Perindustrian dan Bank Indonesia (1990) mendefinisikan usaha kecil berdasarkan nilai asetnya, yaitu suatu usaha yang asetnya (tidak termasuk tanah dan bangunan) bernilai kurang dari Rp 600.000.000. Sedangkan departemen Perdagangan mendefinisikan usaha kecil sebagai usaha yang modal kerjanya kurang dari Rp 25.000.000 Menurut Badan Pusat Statistik (BPS), industri kecil adalah usaha industri yang melibatkan tenaga kerja antara 5 sampai dengan 19 orang. Sedangkan industri rumah tangga adalah usaha industri yang memperkerjakan kurang dari 5 orang.

Secara umum pengertian usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) adalah usaha yang memproduksi barang dan jasa yang menggunakan bahan baku utama berbasis pada pendayagunaan sumber daya alam, bakat dan karya seni tradisional dari daerah setempat. Adapun ciri-ciri UMKM adalah bahan baku mudah diperolehnya, menggunakan teknologi sederhana sehingga mudah dilakukan alih teknologi, keterampilan dasar umumnya sudah dimiliki secara turun temurun, bersifat padat karya atau menyerap tenaga kerja yang cukup banyak, peluang pasar cukup luas, sebagian besar produknya terserap di pasar lokal atau domestik dan tidak tertutup sebagian lainnya berpotensi untuk diekspor, beberapa komoditi tertentu memiliki ciri khas terkait dengan karya seni budaya daerah setempat serta melibatkan masyarakat ekonomi lemah setempat secara ekonomis dan menguntungkan.

2.2 Pemasaran

Pemasaran adalah kegiatan manusia yang diarahkan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan melalui pertukaran. Konsep penting dalam studi pemasaran

adalah kebutuhan, keinginan, permintaan, produk, pertukaran, transaksi dan pasar Tjiptono dan Chandra (2012) dalam Sudaryono (2016:38). Sedangkan menurut (Rangkuti 2009:48) Pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi, dan manajerial. Akibat dari pengaruh berbagai faktor tersebut adalah masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan meniptakan, menawarkan, dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditas.

Fuad, dkk. (2009:127) menyatakan bahwa ada enam konsep yang menjadi dasar aktivitas pemasaran perusahaan yang dikena dengan nama Konsep Pemasaran, yaitu:

2.2.1 Konsep produksi

Konsep ini menyatakan bahwa konsumen akan menyukai poduk-produk yang terjangkau oleh kemampuan mereka. Karena itu manajemen perlu berkonsentrasi pada peningkatan efisiensi produksi dan efisiensi distribusi. Konsep produksi merupakan alternative yang tepat bila menghadapi dua macam situasi. Pertama, bila permintaan akan suatu produk melebihi pasokan, sehingga perlu diupayakan peningkatan produksi. Kedua, bila biaya tinggi, sehingga produksi perlu diturunkan sambil melakukan perbaikan produktivitas.

2.2.2 Konsep produk

Konsep ini berpegang teguh pada anggapan bahwa konsumen akan menyenangi produk yang menawarkan mutu, penampilan, maupun keistimewaan dibandingkan produk sejenis.

2.2.3 Konsep penjualan

Konsep penjualan menekankan pada anggapan bahwa konsumen tidak akan membeli produk, jika organisasi tidak melakukan usaha-usaha promosi dan penjualan.

2.2.4 Konsep pemasaran

Menurut konsep ini, kunci untuk mencapai keberhasilan sasaran organisasi adalah kejelian dalam menentukan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran, serta mengupayakan pemenuhan kepuasan yang lebih baik ketimbang apa yang dilakukan pesaing.

2.2.5 Konsep pemasaran kemasyarakatan

Menurut konsep ini tugas organisasi berhubungan dengan penentuan kebutuhan, keinginan, serta minat pasar sasaran dan untuk memberikan kepuasan yang lebih efektif dan efisien daripada pesaing dengan cara mempertahankan atau meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat secara keseluruhan.

2.3 Strategi Pemasaran

Strategi adalah keseluruhan konsep bagaimana sebuah perusahaan mengatur dirinya sendiri dan semua kegiatan dengan tujuan agar bisnis yang dijalankan berhasil, melakukan persaingan, dan melakukan imbal hasil kepada pemegang saham (Charles, 2010:9). Porter (1989), menyebutkan ada tiga strategi generik pada unit bisnis yang dapat menjadi pilihan perusahaan dari berbagai industri untuk memperoleh keunggulan kompetitif bagi bisnis perusahaan. Ketiga strategi tersebut adalah kepemimpinan biaya (*cost leadership*), diferensiasi (*defferentiation*), dan fokus (*focus*). Strategi kepemimpinan biaya adalah strategi yang menawarkan produk atau jasa kepada konsumen pada harga dan nilai harga terendah, sedangkan strategi diferensiasi

bertujuan menghasilkan produk atau jasa yang dianggap unik di industri. Sedangkan strategi fokus adalah strategi yang menawarkan produk atau jasa kepada sekelompok kecil konsumen yang sudah dipilih sebelumnya (segmented).

Menurut Assauri (2013:15) strategi pemasaran yaitu serangkaian tujuan dan sasaran, kebijakan dan aturan yang memberi arah kepada usaha-usaha pemasaran perusahaan dari waktu ke waktu, pada masing-masing tingkatan, acuan serta alokasinya, terutama sebagai tanggapan perusahaan dalam menghadapi lingkungan dan keadaan persaingan yang selalu berubah. Sedangkan strategi pemasaran menurut Swasta (2008:5) adalah suatu system keseluruhan dari kegiatan usaha melalui perencanaan, penentuan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan dan memenuhi kebutuhan pembeli.

2.3.1 Pengertian Manajemen Strategi

David (2016), mendefinisikan manajemen strategis sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat mencapai tujuannya. Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Menurut Rachmat (2014), pengertian manajemen strategi adalah proses pengambilan keputusan dan tindakan yang mengarah pada pengembangan strategi yang efektif atau yang membantu perusahaan mencapai tujuannya. Sedangkan menurut Sofjan (2013), pengertian manajemen strategi adalah proses suatu organisasi atau perusahaan menata perumusan dan implementasi strateginya.

Manajemen strategis akan membantu perusahaan dalam melihat ancaman dan peluang di masa yang akan datang, sehingga memungkinkan organisasi untuk dapat mengantisipasi kondisi yang selalu berubah. Selain itu, manajemen strategis juga menyediakan sasaran serta arah yang jelas bagi masa depan perusahaan, sehingga perusahaan yang mengembangkan sistem manajemen strategis mempunyai kemungkinan tingkat keberhasilan lebih besar daripada yang tidak menggunakan sistem ini.

2.3.2 Manfaat Manajemen Strategi

Secara historis, menurut David (2013), manfaat utama dari manajemen strategi adalah untuk membantu organisasi dalam merumuskan strategi yang lebih baik melalui penggunaan pendekatan terhadap pilihan strategi yang lebih sistematis, logis dan pendekatan rasional untuk pemilihan strategi.

Ada dua keuntungan yang diperoleh dari manajemen strategi yaitu keuntungan keuangan dan keuntungan non keuangan. Keuntungan keuangan yaitu organisasi yang menggunakan konsep manajemen strategis lebih menguntungkan dan berhasil dari pada yang tidak (avid, 2013). Sedangkan keuntungan non-keuangan menurut David (2013), adalah:

1. Memungkinkan identifikasi, pemprioritasan dan memanfaatkan peluang yang muncul.
2. Menyediakan pandangan yang objektif tentang persoalan-persoalan manajemen.
3. Merepresentasikan sebuah kerangka kerja untuk aktivitas koordinasi dan kontrol yang lebih baik.

4. Meminimalkan efek-efek dari kondisi dan perubahan yang tidak menguntungkan.
5. Memungkinkan keputusan besar yang mampu mendukung tujuan yang telah ditetapkan secara lebih baik.
6. Memungkinkan alokasi yang lebih efektif dari waktu dan sumber daya untuk mengejar peluang yang telah diidentifikasi.
7. Memungkinkan pengalokasian sumber daya yang lebih sedikit untuk memperbaiki kesalahan atau membuat berbagai keputusan.
8. Menciptakan kerangka kerja bagi komunikasi internal antarpersonil.
9. Membantu mengintegrasikan perilaku individual menjadi upaya bersama.
10. Menyediakan landasan untuk mengklarifikasi tanggung jawab individual.
11. Mendorong hadirnya pemikiran ke depan.
12. Menyediakan pendekatan yang kooperatif, terintegrasi dan antusias untuk menangani persoalan dan peluang.
13. Mendorong perilaku yang positif terhadap perubahan.

2.3.3 Tahapan Manajemen Strategi

David (2016), menjelaskan bahwa proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahapan yaitu, memformulasikan strategi, mengimplementasikan strategi dan mengevaluasi strategi.

Selengkapnya ketiga proses tersebut bisa dilihat sebagai berikut:

1. Menformulasikan strategi

Tahapan memformulasikan strategi terdiri 3 yaitu (Matrik IFE,EFE dan CPM) sebagai berikut:

1) Matriks IFE

Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) meringkas serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi-fungsi perusahaan.

2) Matriks EFE

Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi dan persaingan.

3) *Competitive Profile Matrix* (CPM)

Matriks Profil Persaingan (*Competitive Profile Matrix*–CPM) mengidentifikasi pesaing utama perusahaan serta kekuatan dan kelemahan pesaing tertentu terkait posisi strategis perusahaan.

2. Tahap Mengimplementasikan strategi

Tahap Mengimplementasikan strategi Terdiri atas:

1) Matrik SWOT

Matrik adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi yaitu : Strategi kekuatan-kesempatan, Strategi kelemahan-kesempatan, Strategi kekuatan-ancaman dan Strategi

kelemahan-ancaman. Yang terpenting dari Matriks SWOT ini yaitu mencocokkan antara faktor *eksternal* dan *internal*.

2) Matrik SPACE

Matrik Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (*Strategic Position and Action Evaluation* – SPACE) memiliki kerangka empat kuadran yang menindikasikan apakah strategi yang agresif, konservatif, defensif atau kompetitif yang paling sesuai untuk organisasi.

3) Matrik BCG

Matrik *Boston Consulting Group* (BCG) secara grafis menggambarkan perbedaan antar divisi dalam posisi pangsa pasar relative dan tingkat pertumbuhan industri.

4) Matrik IE

Matrik *Internal-Eksternal* (IE) memosisikan berbagai divisi di organisasi dalam tampilan sembilan sel.

5) Matrik *Grand Strategy*

Matrik *Grand Strategy* didasarkan oleh dua dimensi evaluative: posisi bersaing dan pertumbuhan pasar.

3. Tahap Mengevaluasi Strategi

Tahap Mengevaluasi Strategi yaitu dengan Teknik *Quantitative Strategic Planning Matrix* sebagai berikut:

Teknik *Quantitative Strategic Planning Matrix* merupakan teknik analitiis yang didesain untuk menentukan daya tarik relative dari tindakan alternatif yang layak.

Teknik ini secara objektif mengindikasikan strategi alternative yang terbaik.

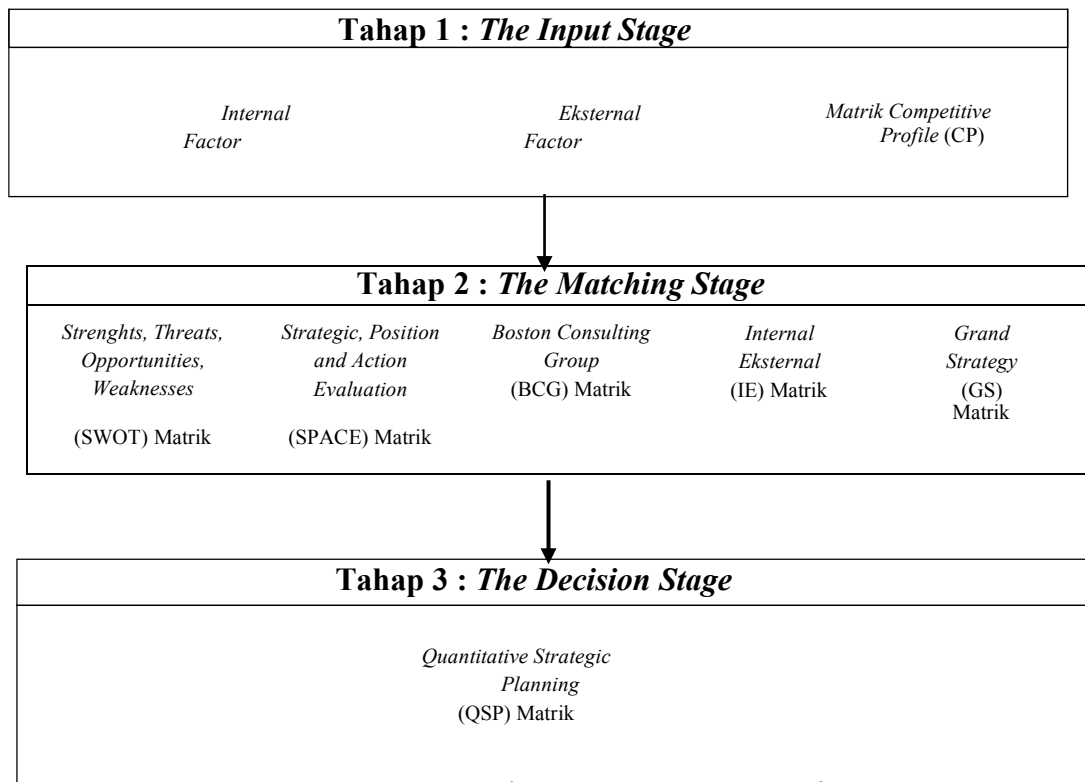
2.3.4 Tingkatan Manajemen Strategi

Menurut David (2016), di perusahaan besar terdapat empat level strategi yaitu:

1. Tingkat korporasi adalah keputusan yang dibuat berdasarkan pada orientasi nilai, *value* lebih konseptual dan tersentralisasi.
2. Tingkat bisnis adalah lebih banyak dilakukan pada level *middle* manajemen, cirinya jangka waktu relatif pendek, keputusan-keputusan dibuat untuk menjabatani keputusan tingkat korporasi dan fungsional, beresiko rendah.
3. Tingkat fungsional adalah melibatkan masalah-masalah operasional yang berorientasi pada aktivitas resiko rendah, biaya yang dibutuhkan rendah keputusan dibuat tergantung kepada ketersediaan SDM (Sumber Daya Manusia) dan Sumber Daya Perusahaan.
4. Strategi operasional adalah fungsi operasional yang menentukan arah dalam pengambilan sebuah keputusan yang terintegrasikan bersama strategi bisnis. Strategi operasional menciptakan pola pola pengambilan sebuah keputusan operasional secara konsisten.

2.3.5 Tahapan Penentuan Strategi

Menurut David (2016), cara menentukan strategi utama adalah dengan melakukan tiga tahapan (*three-stage*) kerangka kerja dengan matrik sebagai model analisisnya.



Gambar 2.1. Tahapan penentuan strategi

Sumber: David (2016)

2.4 Analisis Lingkungan Perusahaan

Analisis lingkungan merupakan faktor utama yang menyebabkan terjadinya perubahan-perubahan strategi. Untuk itu pihak perusahaan perlu secara sistematis menganalisis lingkungan dalam menyusun strategi suatu perusahaan. Hal ini perlu dilakukan karena hasil-hasil dari analisis akan mendasari pembuatan strategi untuk mencapai tujuan.

2.4.1 Lingkungan Internal Perusahaan

Lingkungan internal terdiri dari struktur (*structure*), budaya (*culture*), sumber daya (*resources*) (Wheelen & Hunger, 2000; 10). Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara normal

memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan. Analisis lingkungan internal perusahaan didefinisikan sebagai suatu proses perencanaan strategi yang mengkaji bidang pemasaran, dan distribusi perusahaan, penelitian dan pengembangan, produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan dari masing-masing divisi tersebut sehingga perusahaan dapat memanfaatkan peluang dengan cara yang paling efektif dan dapat menangani ancaman (Lawrence dan Wiliam, 1998). Analisis lingkungan internal pada dasarnya mencakup dua aspek, yaitu kekuatan (kekuatan) dan kelemahan (kelemahan).

1. Kekuatan

Merupakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan biasanya berujud sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan baik sumber daya manusia maupun sumber daya lainnya. Ini termasuk: tenaga kerja, goodwill, modal, permesinan, dan sebagainya.

2. Kelemahan

Merupakan kelemahan atau kendala yang menyebabkan perusahaan sulit untuk menumbuhkan atau meningkatkan kinerja perusahaan. Kelemahan ini bisa menjadi variabel yang sama dengan kekuatan perusahaan. Seperti tenaga kerja tidak terampil, modal usaha yang tidak mencukupi, kapasitas mesin yang tidak memadai dan sebagainya.

2.4.2 Lingkungan Eksternal Perusahaan

Dikutip dari David (2010), Duncan (1972) menjelaskan yang dimaksud dengan lingkungan eksternal perusahaan (*external business environment*) adalah berbagai

faktor yang berada di luar organisasi yang harus diperhitungkan oleh organisasi perusahaan pada saat membuat keputusan. Lingkungan eksternal perusahaan adalah semua kejadian di luar perusahaan yang memiliki potensi untuk mempengaruhi perusahaan (Chuck Williams, 2001:51). Pearce II dan Robinson (2013) mendefinisikan lingkungan eksternal merupakan faktor-faktor diluar kendali yang mempengaruhi pilihan perusahaan mengenai arah dan tindakan, yang pada akhirnya juga mempengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya.

Analisis lingkungan eksternal perlu dilakukan untuk mengidentifikasi Peluang-peluang dan ancaman-ancaman besar yang dihadapi suatu organisasi terhadap perubahan lingkungan eksternal perusahaan sehingga manajer dapat merumuskan strategi guna mengambil keuntungan dari berbagai peluang tersebut dan menghindar atau meminimalkan dampak dari ancaman potensial yang muncul.

2.5. Analisis IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*External Factor Evaluation*)

Matrik IFE dan EFE terdiri dari kolom bobot, *rating* dan total nilai yang merupakan hasil kali dari bobot dan *rating*. Untuk kolom bobot dan *rating* diisi sesuai dengan nilainya yang merupakan hasil dari pengelompokan faktor-faktor *internal* dan *eksternal* berdasarkan tingkat kepentingannya. Menurut David (2016), Matrik *Internal Factor Evaluation* (IFE) meringkas serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi-fungsi perusahaan. Matrik *External Factor Evaluation* (EFE) memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi dan persaingan (David, 2016). Data *eksternal* dikumpulkan untuk menganalisis halhal

menyangkut persoalan ekonomi, politik dan pemerintahan, sosial budaya, teknologi, lingkungan, demografi, persaingan di pasar industri dimana perusahaan berada, serta data *eksternal* relevan lainnya. Hal ini penting karena faktor *eksternal* perusahaan berpengaruh langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan.

Langkah-langkah dalam penyusunan matrik IFE dan EFE menurut David (2016), adalah sebagai berikut:

1) Faktor strategi *internal* (IFE)

- 1) Menyusun kekuatan dan kelemahan dalam kolom 1 sesuai dengan faktor *internal* yang telah diidentifikasi sebelumnya.
- 2) Memberi bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1 (sangat penting) sampai dengan 0 (tidak penting).
- 3) Menghitung *rating* (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*out standing*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai *rating* untuk faktor kekuatan bersifat positif (kekuatan yang semakin besar diberi *rating* 4, tetapi jika kekuatannya kecil, diberi *rating* 1). Pemberian nilai *rating* kelemahan adalah kebalikannya.
- 4) Mengalikan bobot pada kolom 2 dengan *rating* pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4 (*out-standing*) sampai dengan 1 (*poor*).
- 5) Menjumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan.

Tabel 2.1 Skema *Matrix IFE*

Faktor – Faktor Internal	Bobot	<i>Rating</i>	Skor
Kekuatan (S)			
kekuatan 1			
kekuatan 2			
kekuatan 3			
kekuatan ke-n			
Kelemahan (W)			
Kelemahan 1			
Kelemahan 2			
Kelemahan 3			
Kelemahan ke-n			
Total	1		

Sumber: David (2016)

2) Faktor Strategi *Eksternal* (EFE)

- 1) Menyusun peluang dan ancaman dalam kolom 1 sesuai dengan faktor *eksternal* yang telah diidentifikasi sebelumnya. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1 (paling penting) sampai dengan 0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategi perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1). Nilai bobot ditentukan sebagai berikut:

0,16 - 0,20 = Sangat kuat 0,06 - 0,10 = Rata-rata

0,11 - 0,15 = Diatas rata-rata 0,01 - 0,05 = Dibawah rata-rata

- 2) Menghitung *rating* (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*out-standing*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk

kategori peluang) diberi nilai 1 sampai dengan 4 (sangat baik) dengan membandingkan rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya.

- 3) Mengalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4 (*out-sanding*) sampai 0 (*poor*).
- 4) Menjumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan.

Tabel 2.2 Skema *Matrix EFE*

Faktor – Faktor Eksternal	Bobot	<i>Rating</i>	Skor
Peluang (O)			
Peluang 1			
Peluang 2			
Peluang 3			
Peluang ke-n			
Ancaman (T)			
Ancaman 1			
Ancaman 2			
Ancaman 3			
Ancaman ke-n			
Total	1		

Sumber: David Raya

2.6 *Competitive Profile* (CP Matrik)

2.6.1 Pengertian *Competitive Profile* (CP Matrik)

Menurut David (2013), Matriks CPM (*Competitive Profile Matrix*) adalah matrik yang mengidentifikasi pesaing-pesaing utama dari suatu perusahaan serta

kekuatan dan kelemahan khusus pesaing dalam hubungan dengan posisi strategis dari perusahaan. Matrik ini dapat membantu perusahaan dalam membandingkan apa yang menjadi keunggulan pada tiap-tiap perusahaan. Faktor penentu keberhasilan pada matrik ini mencakup masalah *internal* dan *eksternal* dari suatu perusahaan di dalam industri. Sehingga peringkat yang digunakan pada matrik CPM (*Competitive Profile Matrix*) mengacu pada kekuatan dan kelemahan, dimana 4 = kekuatan utama, 3 = kekuatan kecil, 2 = kelemahan kecil, dan 1 = kelemahan utama.

2.6.2 Langkah-langkah menyusun *Competitive Profile* (CP Matrik)

Langkah-langkah dalam penyusunan *Competitive Profile* (CP Matrik) menurut (David, 2013) adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi faktor-faktor penentu keberhasilan

Untuk mempermudah, gunakan daftar CSF kami dan sertakan sebanyak mungkin faktor. Selain itu, pertanyaan berikut harus membantu mengidentifikasi CSF industri: mengapa konsumen lebih menyukai Perusahaan A daripada perusahaan B atau sebaliknya? sumber daya, kemampuan, dan kompetensi apa yang dimiliki perusahaan? apa keunggulan kompetitif yang dimiliki perusahaan di industri? Mengapa beberapa perusahaan berhasil dan yang lainnya gagal dalam industri ini?

2. Tetapkan bobot dan peringkat

Cara terbaik untuk mengidentifikasi bobot apa yang harus diberikan pada masing-masing faktor adalah membandingkan perusahaan dengan kinerja terbaik dan terburuk di industri ini. Perusahaan yang berkinerja baik biasanya akan melakukan kegiatan yang penting untuk kesuksesan di industri ini. Mereka

akan menempatkan sebagian besar sumber daya dan energi mereka ke dalam kegiatan tersebut dibandingkan dengan organisasi berkinerja rendah. Bobot juga dapat ditentukan dalam diskusi dengan manajer tingkat atas lainnya. Penilaian harus diberikan dengan menggunakan benchmarking atau selama diskusi tim.

3. Bandingkan skor dan ambil tindakan

Anda harus membandingkan skor pada masing-masing faktor untuk mengidentifikasi di mana kekuatan dan kelemahan relatif perusahaan berada. Dalam contoh pertama kami, Perusahaan A memiliki kekuatan relatif dalam tingkat integrasi produk rangkaian produk dan variasi saluran distribusi. Oleh karena itu, Perusahaan A harus melindungi area ini sambil mencoba memperbaiki kelemahannya dalam penjualan per karyawan dan pangsa pasar. Perusahaan juga harus memperbaiki strateginya agar lebih sukses di industri.

Anda harus membandingkan skor pada masing-masing faktor untuk mengidentifikasi di mana kekuatan dan kelemahan relatif perusahaan berada. Dalam contoh pertama kami, Perusahaan A memiliki kekuatan relatif dalam tingkat integrasi produk rangkaian produk dan variasi saluran distribusi. Oleh karena itu, Perusahaan A harus melindungi area ini sambil mencoba memperbaiki kelemahannya dalam penjualan per karyawan dan pangsa pasar. Perusahaan juga harus memperbaiki strateginya agar lebih sukses di industri ini.

Adapun contoh *Competitive Profile* (CP Matrik) bisa dilihat pada Tabel 2.3

berikut ini:

Tabel 2.3. CP Matriks

<i>Critical Success Factors</i>	Bobot	Contoh Perusahaan		Pesaing	
		<i>Rating</i>	<i>Score</i>	<i>Rating</i>	<i>Score</i>
1. <i>Market Share</i>					
2. <i>Price Competitiveness</i>					
3. <i>Financial Position</i>					
4. <i>Product Quality</i>					
5. <i>Customer Loyalty</i>					
Total					

Sumber: David (2016)

2.7 Matriks SWOT

Menurut Irham (2013), SWOT adalah singkatan dari *strengths* (kekuatan), *weaknesses* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman), dimana SWOT dijadikan sebagai suatu model dalam menganalisis suatu organisasi yang berorientasi profit dan non profit dengan tujuan utama untuk mengetahui keadaan organisasi tersebut secara lebih komprehensif.

David (2013), Matrik SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*) adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu manajer dalam mengembangkan empat jenis strategi yaitu: Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan ancaman) dan Strategi WT (kelemahan-ancaman). Mencocokkan faktor-faktor utama *eksternal* dan faktor-faktor utama *internal* merupakan bagian tersulit dalam mengembangkan Matrik SWOT.

- 1) Strategi SO merupakan strategi yang memanfaatkan kekuatan *internal* perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang *eksternal*.
- 2) Strategi WO merupakan strategi yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan *internal* dengan cara mengambil keuntungan dari peluang *eksternal*.

- 3) Strategi ST merupakan strategi yang menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman *eksternal*.
- 4) Strategi WT atau merupakan strategi taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan *internal* serta menghindari ancaman *eksternal*.

Matrik SWOT (*Stength-Weaknesses-Opportunities-Threat*) memiliki tujuan yaitu untuk mencari tahu strategi apakah yang baiknya dilakukan perusahaan agar menjadi lebih fokus dan dapat dijadikan perbandingan dari berbagai sudut.

Cara menyusun strategi bisnis berdasarkan analisis SWOT bisa dilihat pada langkah-langkah berikut:

1. Menentukan Target Utama

Tentukan target utama perusahaan sebagai langkah awal. Buatlah target serealistis mungkin, tapi cukup tinggi untuk menghadapi kompetisi di daerah tempat usaha pilihan Anda.

2. Deskripsikan Kondisi *Internal* Perusahaan Dengan Analisis SWOT

Ada dua komponen SWOT yang dapat menggambarkan kondisi *internal* perusahaan yaitu *Strenght* dan *Weakness*.

3. Deskripsikan Keadaan *Eksternal* Perusahaan Anda

Selanjutnya adalah memetakan kondisi *eksternal* perusahaan, terutama faktor yang mempengaruhi perilaku konsumen serta keadaan kompetisi.

4. Menyusun Strategi Berdasarkan Permasalahan yang Muncul dan Memaksimalkan Kekuatan untuk Meraup Keuntungan dari Kesempatan.

Adapun salah satu contoh matrik SWOT dapat dilihat pada Gambar 2.2 sebagai berikut:

Tabel 2.4. Matriks SWOT

	Strenghts (S)	Weaknesses (W)
IFE	Kekuatan 1	Kelemahan 1
EFE	Kekuatan 2	Kelemahan 2
	Kekuatan 3	Kelemahan 3
	Kekuatan ke-n	Kelemahan Ke-n
Opportunoties (O)	Strategi SO	Strategi WO
peluang 1	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
peluang 2		
peluang 3		
peluang ke-n		
Treaths (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
Ancaman	Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman
Ancaman 2		
Ancaman 3		
Ancaman Ke-N		

Sumber: David (2016)

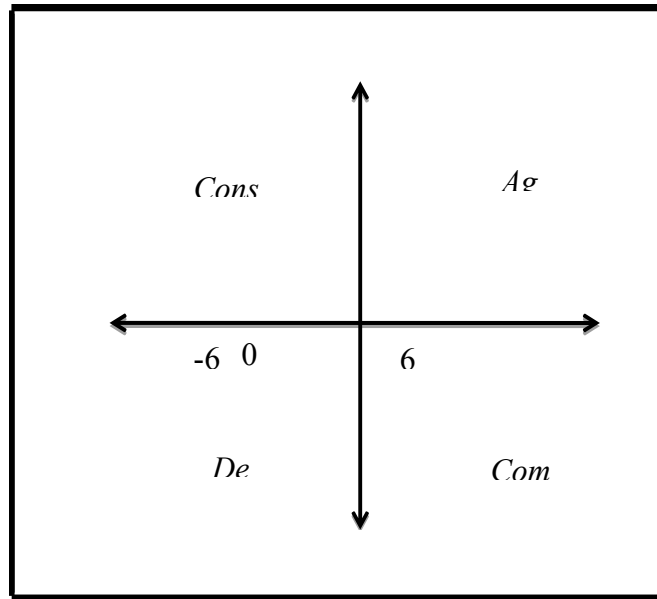
2.8 Matriks SPACE

Menurut David (2013), Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*) adalah matrik yang menunjukkan strategi apa yang paling sesuai untuk organisasi. Matrik ini memiliki empat strategi yaitu strategi agresif, strategi konservatif, strategi defensif dan strategi kompetitif. Dalam mencari hasil dari Matrik SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*), terdapat dua sumbu, sumbu pertama yaitu sumbu yang menunjukkan dimensi *internal* dimana terdapat posisi finansial (FP) dan posisi kompetitif (CP), sedangkan sumbu ke dua menunjukkan dimensi eksternal dimana terdapat posisi stabilitas (SP) dan posisi industri (IP).

Adapun langkah-langkah dalam menentukan matrik SPACE yaitu sebagai berikut:

1. Memilih serangkaian variabel untuk menentukan kekuatan finansial (FS), Keunggulan Kompetitif (CA), Stabilitas Lingkungan (ES) dan Kekuatan Industri (IS).
2. Nilai variabel-variabel tersebut menggunakan skala 1 (paling buruk) sampai 6 (paling baik) untuk FS dan IS. Dan nilai variabel-variabel tersebut menggunakan skala -6 (paling buruk) sampai -1 (paling baik) untuk ES dan CA. Pada sumbu FS dan CA, buatlah perbandingan dengan persaingan pada sumbu IS dan ES.
3. Menghitung rata-rata dari FS, CA, IS dan ES dengan menjumlahkan nilai yang anda berikan pada variabel dari setiap dimensi dan kemudian membaginya dengan jumlah variabel dalam dimensi yang bersangkutan.
4. Memetakan nilai rata-rata untuk FS, IS, ES dan CA pada sumbu yang sesuai dalam matrik SPACE.
5. Menjumlahkan nilai rata-rata pada sumbu x (CA,IS) dan petakan hasilnya pada sumbu X . Jumlahkan nilai rata-rata pada sumbu y (FS, ES) dan petakan hasilnya pada sumbu Y .
6. Menggambarkan vektor arah dari titik asal Matrik SPACE melalui titik perpotongan yang baru. Vektor ini mengungkapkan tipe strategi yang direkomendasikan untuk organisasi: agresif, kompetitif, defensif, atau konservatif.

Adapun Contoh Matriks SPACE Dapat dilihat pada gambar 2.2 berikut ini:



Gambar 2.2. Matriks SPACE

Sumber : David (2013)

2.9 Matriks BCG

Matrik BCG merupakan metode yang digunakan dalam menyusun suatu perencanaan unit bisnis strategi dengan melakukan pengklasifikasian terhadap potensi keuntungan perusahaan, kemudian dimasukkan ke matrik *Boston Consulting Group* secara grafis menunjukkan perbedaan antara berbagai divisi dalam posisi pangsa pasar relatif dan tingkat pertumbuhan pasar (David, 2013). Dalam matrik BCG, terdapat empat jenis produk yang dapat dibedakan tergantung pada penempatan dalam kombinasi produk pasar-pasar didalam salah satu kuadran.

Adapun tahapan-tahapan dalam menentukan matrik BCG menurut (David, 2013) sebagai berikut:

1. Perhitungan tingkat pertumbuhan pasar (*market grow rate*)

Tingkat pertumbuhan pasar dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$TPP = \left\{ \frac{VPN - VPN1}{VPN1} \right\} \times 100 \% \dots\dots\dots (2.1)$$

Keterangan:

TPP = Tingkat pertumbuhan pasar

VPN = Volume penjualan perusahaan tahun terakhir.

VPN1= Volume penjualan perusahaan tahun sebelumnya.

2. Pangsa Pasar Relatif (*Relative Market Share*)

Merupakan proporsi kemampuan perusahaan terhadap penjualan keseluruhan pesaing dan juga perusahaan itu sendiri. Secara sederhana pangsa pasar relatif dapat dihitung menggunakan rumus sebagai berikut:

$$PRR = \left\{ \frac{VPN}{VPPN} \right\} \dots\dots\dots (2.2)$$

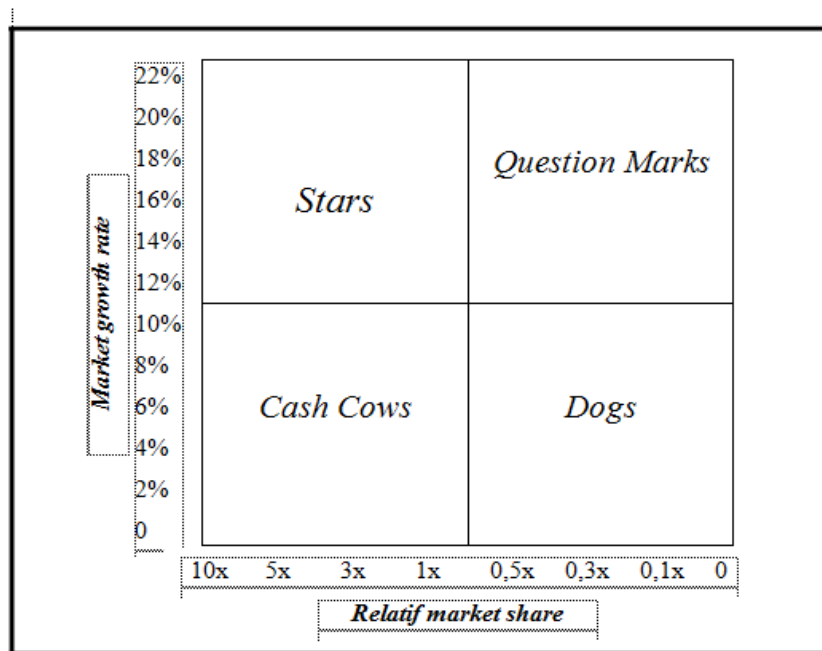
Keterangan:

PPR = Pangsa pasar relatif

VPN = Volume penjualan tahun terakhir

VPPN = Volume penjualan tahun terakhir pesaing

Berikut merupakan contoh dari matrik BCG dapat dilihat pada Gambar 2.3 berikut:



Gambar 2.3. Matriks BCG

Sumber: David (2013)

Matrik BCG ini dibentuk dari empat sel yang mengukur laju pertumbuhan pasar (*market growth*) pada sumbu vertikal dan pangsa pasar relatif (*relative market share*) pada sumbu horisontal. Di dalam matrik BCG setiap unit bisnis menempati salah satu dari kategori tanda tanya seperti *question marks*, *star*, *cash cow* dan *dog*.

Hubungan pada kuadran I (*Question Marks*) dimana *relative market share*nya rendah (*low*) namun dengan *market growth rate* yang tinggi (*high*). Ini mengingat posisi *market share* yang rendah, menunjukkan *cash generated* yang rendah pula, dan *cash use* yang tinggi pada *market growth* yang tinggi. Berada pada kuadran II, menunjukkan baik *relative market share* dan *market growth* yang tinggi, serta menunjukkan *cash generated* maupun *cash use* yang tinggi pula. Posisi *star* merupakan posisi dominan yang dikejar perusahaan dan posisi yang paling kuat, namun harus dipertahankan dengan investasi yang memadai.

Berada pada kuadran III yaitu dengan *relative market share* yang tinggi namun *market growth*nya rendah. Pada *market share* yang tinggi biaya per unit cenderung rendah dan berarti menghasilkan laba yang tinggi. Sebaliknya dengan *market growth* yang rendah bisnis dalam keadaan menurun sehingga kurang di perlukan uang tunai untuk keperluan investasi. Berada pada kuadran IV, berada pada posisi yang lemah dan industri sudah tidak menarik. Biasanya strategi yang baik adalah melakukan divestasi, kecuali masih ada kemungkinan memperbaikinya dengan biaya yang tidak terlalu mahal.

2.10 Matriks IE

Menurut David (2013), Matriks IE (*Internal-External*) adalah matrik yang memposisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan kolom tabel. Matrik IE (*Internal-External*) dapat dibagi menjadi 3 (tiga) bagian utama antara lain:

1. *Growth Strategy*

Ketentuan untuk divisi-divisi yang termasuk dalam sel I, II atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan membangun (*grow and build*), strategi yang intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal).

2. *Stability Strategy*

Divisi-divisi yang termasuk dalam sel III, V, atau VII dapat ditangani dengan baik melalui strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*), strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan produk merupakan dua strategi yang paling banyak digunakan dalam jenis divisi ini.

3. *Retrenchment Strategy*

Ketentuan umum untuk divisi yang masuk dalam sel VI, VIII atau IX adalah strategi panen atau divestasi (*harvest or divest*).

Pada matrik IE ini digunakan untuk mengetahui faktor-faktor *internal* yang ditentukan beberapa faktor seperti manajemen sumber daya manusia, faktor pemasaran, faktor keuangan dan faktor produksi dan *eksternal* yang meliputi faktor ekonomi, sosial, budaya demografi, lingkungan dan faktor teknologi.

Pada IE matrik serupa dengan BCG matrik terutama pada kedua alat yang berperan dalam memetakan SBU perusahaan dalam sebuah diagram skematis, dimana ukuran dari lingkungan memperlihatkan *persentase* kontribusi pendapatan dan *pie slice* memperlihatkan *persentase* kontribusi keuangan. Akan tetapi ada perbedaan yang pokok diantara BCG matrik dan IE matrik. Pertama, ukuran sumbu X dan Y yang berbeda. Kedua, IE matrik membutuhkan informasi yang lebih banyak perihal SBU daripada BCG matrik. Ketiga, implikasi-implikasi strategi dari masing-masing matrik berbeda. Dengan alasan-alasan ini para ahli strategi di perusahaan sering mengembangkan BCG matrik dan IE matrik secara bersamaan dalam rangka memformulasikan strategi-strategi alternatif.

IE matrik terdiri dari dua dimensi yaitu total skor dari EFE matrik pada sumbu Y. Perlu diingat kembali bahwa masing-masing SBU perusahaan harus membentuk IFE matrik dan EFE matriknya. Pada sumbu X dari IFE matrik skornya ada tiga yaitu skor 1,0-1,99 menyatakan posisi internal adalah lemah, 2,0-2,99 posisinya adalah rata-rata dan 3,0-4,0 adalah posisi yang kuat.

Adapun contoh matrik IE (*Internal-External*) dapat dilihat pada Gambar 2.4 berikut:

		SKOR TOTAL IFE			
		Kuat	Sedang	Lemah	
SKOR TOTAL EFE	Kuat	4,0	3,0	2,0	1,0
	Sedang	3,0	I	II	III
	Lemah	2,0	IV	V	VI
	1,0	VII	VIII	IX	

Gambar 2.4. Matriks IE

Sumber : David (2016)

2.11 Matriks *Grand Strategy*

Disamping SWOT dan SPACE matrik, *Grand Strategy* telah menjadi alat yang populer bagi perumusan strategi alternatif. Dengan menggunakan matrik ini semua perusahaan yang di teliti dapat ditempatkan pada salah satu dari empat kuadran yang ada pada matrik ini.

Menurut David (2013), Matrik *Grand Strategy* adalah strategi yang didasarkan pada dua dimensi evaluatif: posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar (industri). Matrik *Grand Strategy* memiliki empat kuadran yaitu:

1. Kuadran I memiliki posisi strategis yang sempurna.

Untuk semua perusahaan ini, konsentrasi terus menerus pada pasar saat ini dan juga produk. Jika perusahaan di kuadran I mempunyai sumber daya berlebih, maka integrasi ke belakang, integrasi kedepan atau integrasi horizontal.

2. Kuadran II memiliki posisi di industri dengan pasar yang bertumbuh cepat.

Meskipun industri mereka tumbuh cepat, mereka tidak bisa bersaing dengan efektif dan mereka perlu menentukan mengapa pendekatan yang dipergunakan perusahaan saat ini tidak efektif. Karena perusahaan di kuadran II berada dalam industri yang tumbuh cepat.

3. Kuadran III memiliki posisi bersaing di industri-industri yang pertumbuhannya lambat.

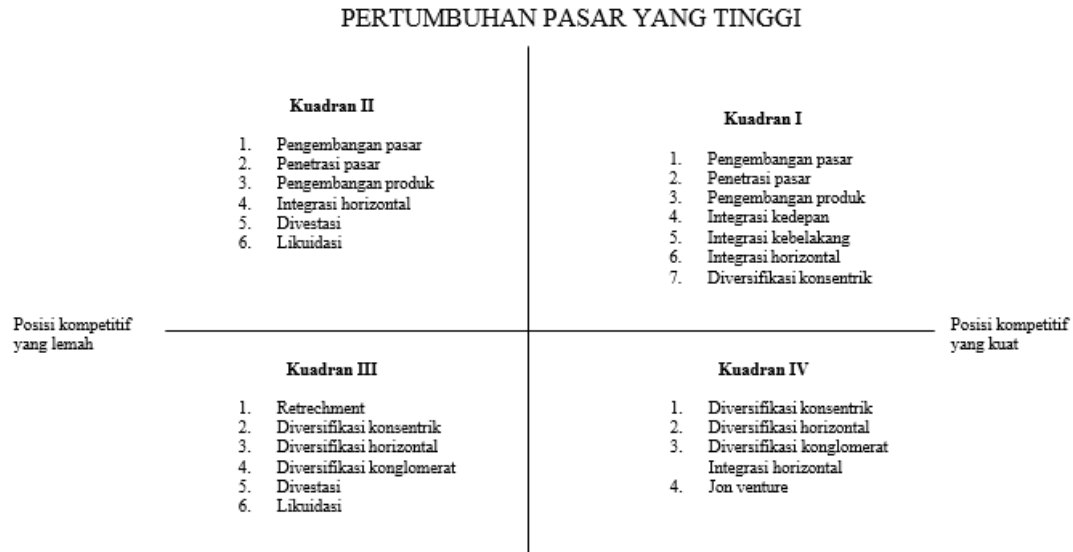
Penghemat biaya dan aset yang ekstensif (rasionalisasi) harus dilakukan terlebih dahulu. Diversifikasi merupakan strategi alternatif yang tepat untuk perusahaan pada kuadran ini.

4. Kuadran IV memiliki posisi kompetitif yang kuat namun berada di dalam industri yang pertumbuhannya lambat.

Ciri-ciri perusahaan yang berada pada kuadran ini adalah mempunyai tingkat arus tunai yang tinggi dan kebutuhan pertumbuhan *internal* yang terbatas dan sering melakukan diversifikasi konglomerat, diversifikasi konsentrik atau diversifikasi horizontal dengan berhasil.

Pada *grand strategy* ini yang dapat dilakukan atau dapat diterapkan yang mengetahui perkembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi kedepan, integrasi kebelakang, integrasi horizontal dan diversifikasi konsentrik.

Berikut merupakan contoh dari matrik GS bisa dilihat pada Gambar 2.5 sebagai berikut:



Gambar 2.5. Matriks *Grand Strategy*

Sumber: David (2013)

2.12 Matriks QSPM

Menurut David (2013), Matrik Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) adalah alat yang memungkinkan para penyusun strategi untuk mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting *eksternal* dan *internal* yang diidentifikasi sebelumnya. Matrik Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) ini menyusun Tahap 3 dari kerangka analitis perumusan strategi. Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan analisis input dari Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk secara objektif menentukan strategi yang hendak dijalankan di antara strategi-strategi alternatif. Matrik

Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) memiliki 6 langkah yang dibutuhkan untuk dikembangkan (David, 2013) yaitu:

1. Buatlah daftar kunci eksternal perusahaan peluang/*ancaman internal* dan kekuatan/ kelemahan di kolom kiri dari QSPM tersebut. Informasi ini harus diambil langsung dari Matrik EFE dan IFE Matrik. Minimal 10 faktor kunci keberhasilan *eksternal* dan 10 faktor kunci keberhasilan *internal* harus dimasukkan dalam QSP.
2. Menetapkan bobot masing-masing faktor eksternal dan internal kunci. Berat ini identik dengan yang di Matrik EFE dan IFE Matrik. Bobot disajikan dalam kolom lurus hanya di sebelah kanan dari faktor penentu keberhasilan *eksternal* dan *internal*.
3. Mengkaji tahap 2 (pencocokan) matrik dan mengidentifikasi strategi alternatif bahwa organisasi harus mempertimbangkan untuk menerapkan. Catat strategi ini di baris atas QSPM. Kelompok strategi dalam set manual eksklusif jika mungkin
4. Menentukan *Attractiveness Score* (AS) didefinisikan sebagai nilai-nilai numerik yang menunjukkan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam memberi set alternatif. *Attractiveness Score* (AS) ditentukan dengan memeriksa setiap faktor kunci *eksternal* maupun *internal*, satu per satu dan menanyakan satu pertanyaan "Apakah faktor ini mempengaruhi pilihan strategi yang dibuat?" Jika jawaban untuk pertanyaan ini adalah ya, maka strategi harus dibandingkan relatif terhadap faktor kunci. Khususnya, tarik skor harus ditugaskan untuk setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif dari satu

strategi atas orang lain, mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran untuk *Attractiveness Score* adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = wajar menarik, dan 4 = sangat menarik.

5. Menghitung *Total Attractiveness Score*. *Total Attractiveness Score* (TAS) didefinisikan sebagai produk dari mengalikan berat (langkah 2) dengan *Attractiveness Score* (langkah 4) di setiap baris. *Total Attractiveness Score* menunjukkan daya tarik relatif dari masing-masing strategi alternatif, mengingat hanya dampak dari faktor keberhasilan kritis eksternal atau internal yang berdekatan. Semakin tinggi *Total Attractiveness Score*, akan semakin menarik alternatif strategisnya (hanya mempertimbangkan faktor penentu keberhasilan yang berdekatan).
6. Menghitung jumlah *Total Attractiveness Score*. Tambahkan s *Total Attractiveness Score* dalam kategori masing-masing kolom QSPM. *Sum Total Attractiveness Scores* (STAS) mengungkapkan strategi mana yang paling menarik dalam setiap set alternatif. Skor yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik, mengingat semua faktor *eksternal* dan *internal* yang relevan yang dapat mempengaruhi keputusan strategis. Besarnya perbedaan antara *Sum Total Attractiveness Scores* dalam himpunan alternatif strategis menunjukkan keinginan relatif dari satu strategi di atas yang lain.

2.13 Metode *Importance Performance Analysis* (IPA)

Menurut Tjiptono (2011) tekni ini dikemukakan pertama kali oleh Martilla dan James pada tahun 1977 dalam artikel mereka “*Importance Performens Analysis*” yang di publikasikan di *Jurnal of Marketing*. *Importance Performance Analysis* (IPA)

digunakan untuk mengukur tingkat kepuasan seseorang atas kinerja pihak lain. Kepuasan seseorang tersebut diukur dengan cara membandingkan tingkat harapannya dengan kinerja yang dilakukan pihak lain. Seringkali IPA digunakan oleh perusahaan untuk mengukur kepuasan konsumennya. Mencari Harga Kesesuaian (dengan analisis IPA) Tingkat kesesuaian adalah hasil perbandingan skor kinerja dengan skor kepentingan. Adapun rumus yang digunakan adalah:

$$Tki = \frac{Xi}{Yi} \times 100\% \dots\dots\dots (2.3)$$

Dimana :

Tki = Tingkat kesesuaian responden.

Xi = Skor penilaian kinerja perusahaan

Yi = Skor penilaian kepentingan pelanggan

Sumbu mendatar (X) akan diisi oleh skor tingkat kinerja, sedangkan sumbu tegak (Y) akan diisi oleh skor tingkat kepentingan, (J. Supranto, 2006: 241). Sedangkan untuk mengetahui skor penilaian rata-rata tingkat kinerja perusahaan dan skor tingkat kepentingan pelanggan yang berguna untuk menentukan prioritas peningkatan atribut yang mempengaruhi kepuasan digunakan diagram kartesius dengan rumus sebagai berikut :

$$\bar{X} = \frac{\sum_{i=1}^n Xi}{n} \quad , \quad \bar{Y} = \frac{\sum_{i=1}^n Yi}{n} \quad \dots\dots\dots (2.4)$$

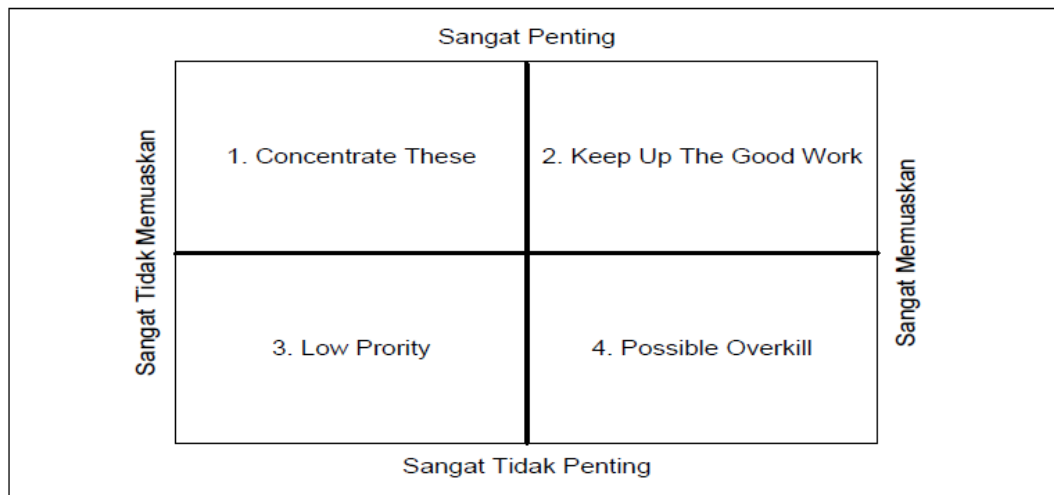
Dimana:

\bar{X}, \bar{Y} = Skor rata-rata tingkat kinerja (X) dan tingkat kepentingan (Y) untuk suatu atribut

$\sum Xi, \sum Yi$ = Total skor penilaian tingkat kinerja (X) dan tingkat kepentingan (Y) untuk atribut ke-i

n = Jumlah responden

Pada analisis *Importance Performance Analysis*, dilakukan pemetaan menjadi 4 kuadran untuk seluruh variabel yang mempengaruhi kualitas pelayanan. Pembagian kuadran dalam *Importance Performance Analysis* dapat dilihat pada gambar sebagai berikut:



Gambar 2.6. Peta *Importance Performance*

Strategi yang dapat dilakukan berkenaan dengan posisi masing-masing variabel pada keempat kuadran tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut :

1. Kuadran 1 (*Concentrate These*)

Ini adalah wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap penting oleh pelanggan, tetapi pada kenyataannya faktor-faktor ini belum sesuai dengan harapan pelanggan (tingkat kepuasan yang diperoleh masih rendah). Variabel-variabel yang masuk dalam kuadran ini harus ditingkatkan.

2. Kuadran 2 (*Keep Up The Good Work*)

Ini adalah wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap penting oleh pelanggan, dan faktor-faktor yang dianggap pelanggan sudah sesuai dengan yang dirasakannya sehingga tingkat kepuasannya relatif lebih tinggi. Variabel-variabel yang masuk dalam kuadran ini harus tetap dipertahankan karena semua variabel ini menjadikan produk atau jasa unggul di mata pelanggan.

3. Kuadran 3 (*Low Priority*)

Ini adalah wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap kurang penting oleh pelanggan, dan pada kenyatannya kinerjanya tidak terlalu istimewa. Peningkatan variabel-variabel yang termasuk dalam kuadran ini dapat dipertimbangkan kembali karena pengaruhnya terhadap manfaat yang dirasakan oleh pelanggan sangat kecil.

4. Kuadran 4 (*Possible Overkill*)

Ini adalah wilayah yang memuat faktor-faktor yang dianggap kurang penting oleh pelanggan, dan dirasakan terlalu berlebihan. Variabel-variabel yang termasuk dalam kuadran ini dapat dikurangi agar perusahaan dapat menghemat biaya.

2.13 Posisi Penelitian

Posisi penelitian bermanfaat untuk merujuk terhadap referensi yang digunakan dalam melakukan penelitian. Adapun posisi penelitian dapat dilihat pada Tabel 2.5 sebagai berikut.

No	Nama dan Tahun Penelitian	Judul Penelitian	Metode									Hasil Penelitian
			IFE & EFE	SWOT	CP Matrix	SPACE Matrix	BCG Matrix	IE Matrix	GS Matrix	QSPM	IPA	
1	Kuncoro, 2010	Analisis Perumusan Strategi Bisnis Pada Pt Samudera Nusantara Logistindo	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		Hasil akhir strategi bisnis yang tepat bagi perusahaan yaitu strategi pengembangan pasar (<i>market development</i>) yang lalu diikuti oleh pengembangan produk (<i>product development</i>).
2	Ni Luh Putri Srinadi (2016)	Analisis Swot Sebagai Dasar Menentukan Strategi Pemasaran Kompetitif (Studi Kasus: Usaha Jasa dekorasi X)	✓	✓						✓		Hasilnya kemudian dianalisis dengan metode Analisis SWOT. Hasil dari penelitian adalah organisasi berada pada kuadran SO (Strength - Oportunity) dimana perusahaan terus berjalan dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada.
3	Sutrisno, R. 2017	Formulasi Dan Evaluasi Strategi Pemasaran Berdasarkan Analisis Swot Studi Kasus Pada Pt Mitra Pinasthika Mulia Sidoarjo Jawa Timur	✓	✓					✓		✓	Berdasarkan hasil analisa terdapat dua alternatif strategi yang mungkin dapat dijalankan oleh perusahaan, yaitu strategi pengembangan pasar dengan <i>Total Attractive Score</i> 5,55 dan strategi penetrasi pasar dengan <i>Total Attractive Score</i> 5,62. Untuk jangka pendek, perusahaan mungkin dapat memilih alternatif strategi penetrasi pasar, seperti meningkatkan kesadaran para pengguna motor Honda akan pentingnya Suku Cadang Asli Honda.
4	Novianissa H. (2017)	Analisis Strategi Pemasaran Pada Usaha Oleh-oleh Menggunakan Metode SWOT dan <i>Quatitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM)	✓	✓					✓		✓	Berdasarkan matriks IE, menunjukan posisi perusahaan berada di kuadra ke V maka perusahaan tersebut digambarkan sebagai <i>Hold and maintain</i> (Menjaga dan Mempertahankan). Berdasarkan hasil QSPM diperoleh strtegi terbaik dari 12 strategi adalah menjalin kerja sama dengan agen distributor yang potensial dengan niali TAS sebesar 5,521

5	Arman (2020)	Perancangan Strategi Pemasaran Produk tas kulit di kota bandung dengan menggunakan metode <i>Importance Performance Analysis</i> (IPA) dan <i>Strengths, Opportunities, Aspirations, Results</i> (SOAR)		✓							✓	
6	Abdul Muthalib (2022)	Analisis Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Penjualan Batu Bata Menggunakan Metode Fred R. David (Studi Kasus : UMKM SALIM)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	-

Sumber: Pengumpulan Data

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian Deskriptif (*descriptive research*). Metode penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif yang bersifat kuantitatif. Ma'ruf Abdullah (2015:220) mendefinisikan penelitian deskriptif merupakan suatu penelitian yang bertujuan untuk menggambarkan sesuatu yang berlangsung pada saat penelitian dilakukan dan memeriksa sebab-sebab dari suatu gejala tertentu. Penelitian deskriptif dilakukan untuk mendapatkan gambaran tentang *group reference* (X) yang menjadi variable bebas (*dependent variable*) dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan wisatawan (Y) sebagai variable terikat (*independent variable*). Sedangkan metode penelitian kuantitatif menurut Sugiyono (2015: 81) merupakan metode survei untuk mendapatkan data, pendapat, hubungan variabel dari sampel yang diambil dari populasi tertentu.

3.2 Tempat dan Waktu Pelaksanaan

Penelitian ini dilakukan di UMKM SALIM Desa Ujong Patihah, Kec. Kuala, Kab. Nagan Raya. UMKM ini bergerak di bidang Pengolahan Tanah Putih Menjadi Batu Bata . Berikut adalah lokasi dari UMKM SALIM dapat dilihat pada table 3.1 berikut ini:

Pengolahan Data:				
1. Tahapan pertama (IFE, EFE dan CP Matriks				
2. Tahapan Kedua (SWOT, SPACE, BCG, GS Matriks dan QSPM)	-	-	-	-
3. Tahapan metode IPA				
4. Analisa dan Pembahasan				
5. Kesimpulan dan Saran				
Laporan Tugas Akhir	-	-	-	-

Sumber: Data Sekunder 2022

Berdasarkan Tabel 3.1. diatas menunjukkan bahwa langkah awal yang harus dilaksanakan dalam pembuatan proposal penelitian yaitu studi lapangan dengan mengidentifikasi masalah yang terjadi di perusahaan, tahap berikutnya yaitu studi literatur dengan mencari referensi dari buku dan jurnal, langkah selanjutnya membuat laporan sesuai sistematikan penulisan seperti pendahuluan, landasan teori dan metodologi penelitian, setelah tahap proposal selesai maka langkah selanjutnya yaitu melakukan penelitian dengan pengumpulan dan pengolahan data (pembuatan tugas akhir).

3.3 Variabel Penelitian

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Pada penelitian ini terdapat 2 variabel, yaitu variable bebas/independen dan variable terikat/dependen.

Menurut Sugiyono (2012:61) Variabel bebas merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variable dependen (terikat). Variabel bebas pada penelitian ini adalah Strategi pemasaran. Sedangkan variabel dependen (terikat) adalah variabel-variabel atau faktor-faktor

yang berpengaruh terhadap variabel independen (bebas). Variabel dependen yang digunakan pada penelitian ini strategi pemasaran terbaik bagi perusahaan.

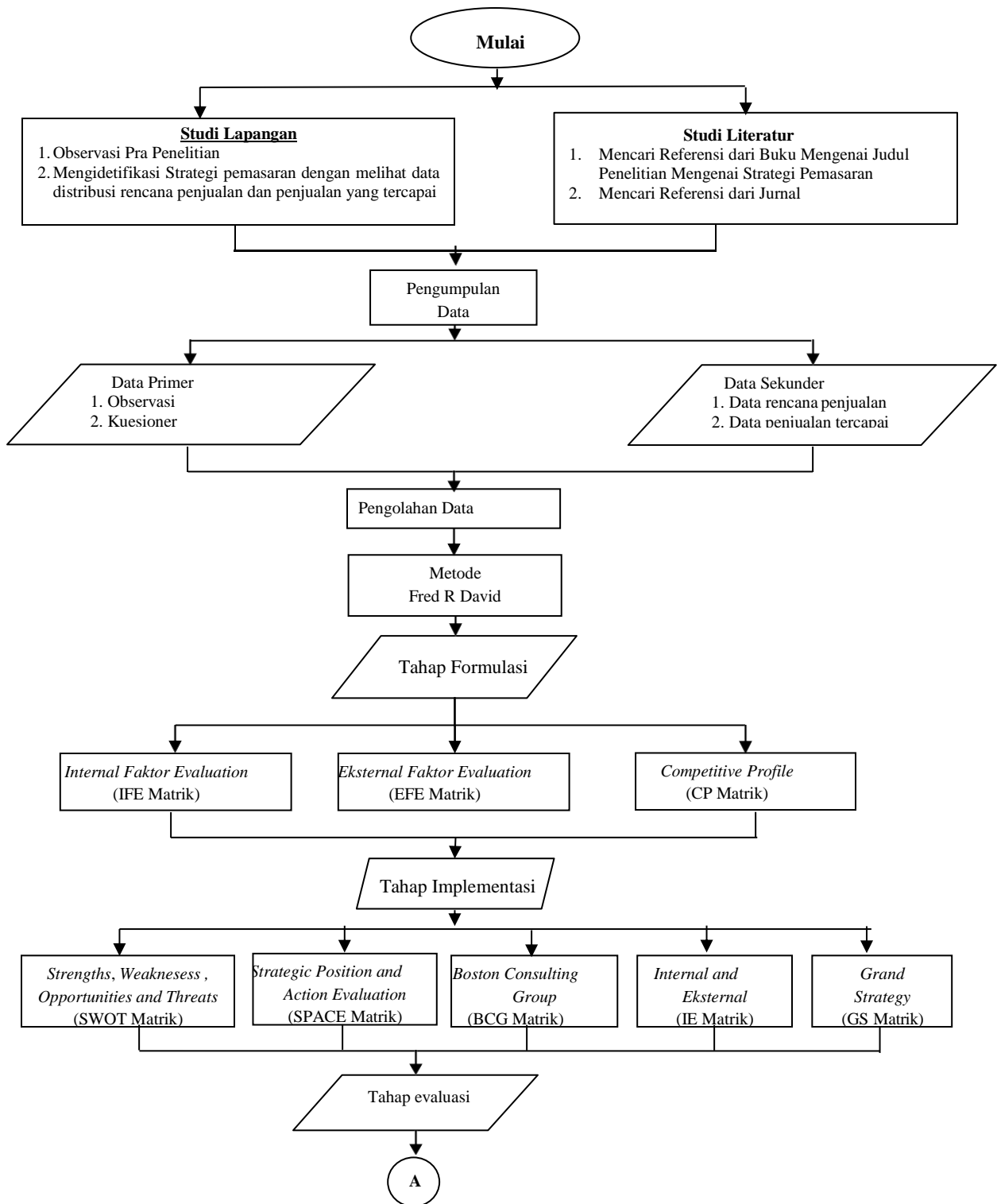
3.4 Instrumen Penelitian

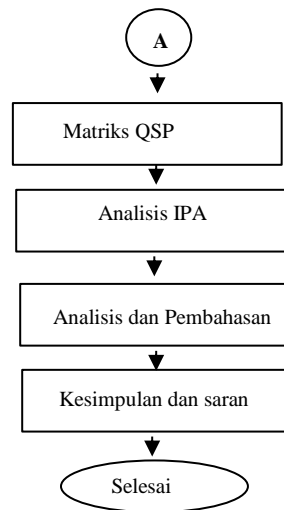
Menurut Sugiyono (2006:102), Instrumen penelitian adalah suatu alat yang digunakan mengukur kejadian (variabel penelitian) alam maupun sosial yang diamati. Menurut Sanjaya (2011:84), Instrumen penelitian adalah alat yang dapat digunakan untuk mengumpulkan data atau informasi penelitian. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan Angket (Kuesioner) dalam pengambilan data lapangan.

3.5 Rancangan Penelitian

Menurut Soegeng dalam Tahir (2011:51) Rancangan penelitian adalah langkah-langkah penelitian yang terstruktur, Ekonomis dan Sesuai dengan Tujuan Penelitian sehingga data-data yang didapatkan adalah data yang akurat. Kerlinger dan Lee dalam Setyosari (2010:170) mengemukakan bahwa Kegunaan rancangan penelitian yang pertama adalah pedoman dalam menemukan hasil/ cara mengatasi suatu permasalahan, yang dulu sebelum kita melakukan penelitian menjadi tanda tanya yang akan kita temukan jawabannya dan setelah melakukan penelitian bertolak dari rancangan itu sendiri kini pertanyaan-pertanyaan itu terjawab semua dan merupakan hasil penelitian . Kedua adalah mengontrol atau mengendalikan variabel yang saling berhubungan, variabel-variabel apa yang harus kita dahulukan.

Rancangan Penelitian dapat dilihat pada blok diagram metodologi penelitian pada Gambar 3.2 berikut:





Gambar 3.2. Diagram Alir Penelitian

3.5.1 Mulai

Persiapan penelitian dilakukan dengan pengenalan perusahaan, membuat permohonan tugas akhir pada jurusan dan perusahaan, konsultasi dengan koordinator tugas akhir dan dosen pembimbing, serta membuat proposal dan setelah itu melakukan penelitian dan membuat laporan tugas akhir

3.5.2 Studi Lapangan

Studi lapangan dilakukan untuk observasi pra penelitian dan mengidentifikasi strategi pemasaran perusahaan dengan melihat data rencana penjualan dan penjualan yang tercapai.

3.5.3 Studi Literatur

Studi literatur dilakukan untuk melihat atau meninjau pustaka-pustaka yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan atau mengumpulkan data pustaka tentang Strategi pemasaran, penggunaan metode Fred R David dan *Importance Performance*

Analysis (IPA) , serta mempelajari teori-teori berhubungan dengan penyusunan laporan Tugas Akhir ini.

3.5.4 Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan beberapa metode atau teknik yang digunakan untuk pengumpulan data diantaranya adalah:

a. Data Primer

1. Observasi, yakni melakukan pengamatan langsung di UMKM SALIM di Desa Ujong Patihah
2. Dokumentasi, yaitu mencatat semua data tentang data penjualan di UMKM SALIM
3. Wawancara dengan pemilik UMKM (*Owner*) tentang strategi yang diterapkan UMKM terkait penjualan produk
4. Kuesioner yaitu metode pengumpulan data dengan instrumen penelitian yang terdiri dari rangkaian pertanyaan yang bertujuan untuk mengumpulkan informasi dari responden.

b. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang diperoleh secara tidak langsung melalui studi kepustakaan, arsip-arsip atau dokumen dari beberapa referensi berkaitan dengan tema penelitian yang berfungsi untuk memperkuat atau mendukung data primer. Adapun data skunder pada penelitian ini diperoleh dari arsip perusahaan, membaca buku, jurnal maupun situs internet. Data sekunder diperlukan untuk lebih mengakuratkan data primer yang diperoleh.

c. Karakteristik Responden

1. Responden berdasarkan persepsi UMKM SALIM

Pengambilan kuesioner dilakukan pada pekerja, pemilik dan beberapa agen yang terlibat langsung dengan pihak UMKM SALIM. Terdapat 8 responden yang ada di UMKM SALIM yaitu pemilik, pengurus administrasi, 4 orang pekerja dan 2 orang agen yang mengambil batu bata di UMKM SALIM kemudian data dari kuesioner yang telah diisi diolah menggunakan metode Fred R. David.

2. Responden berdasarkan konsumen

Pengambilan kuesioner dilakukan pada pelanggan yang pernah memesan batu bata di UMKM SALIM yang ada di kabupaten nagan raya. Penentuan jumlah responden dilakukan dengan menggunakan teknik sovlen. Dari hasil tersebut diperoleh 100 responden dari persepsi konsumen yang selanjutnya kuesioner tersebut diolah menggunakan metode *Importance Performance Analysis* (IPA)

3.5.5 Pengolahan Data

Data yang diperoleh dari pengumpulan data selanjutnya dilakukan pengolahan dan perhitungan data sesuai dengan ketentuan yang ada.

3.5.5.1 Metode Fred R David.

1. Analisis IFE dan EFE

Pada tahapan analisis Matrik *Internal Factor Evaluation* (IFE) berupaya meringkas serta mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam fungsi-fungsi perusahaan. Matrik *External Factor Evaluation* (EFE) memungkinkan

para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi peluang dan ancaman perusahaan.

2. Matrik CP

Mengidentifikasi pesaing-pesaing utama dari suatu perusahaan serta kekuatan dan kelemahan khusus pesaing dalam hubungan dengan posisi strategis dari perusahaan.

3. Matrik SWOT

Tahapan menentukan strategi apakah yang baiknya dilakukan perusahaan agar menjadi lebih fokus dan dapat dijadikan perbandingan dari berbagai sudut.

4. Matrik SPACE

Menunjukkan strategi apa yang paling sesuai untuk suatu perusahaan.

5. Matrik IE

Tahapan untuk memposisikan berbagai divisi suatu organisasi dalam tampilan sembilan kolom tabel.

6. Matrik *Grand Strategy*

Melihat posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar.

7. Matrik QSP

Mengevaluasi berbagai strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor keberhasilan penting *eksternal* dan *internal* yang diidentifikasi sebelumnya.

3.5.5.2 Analisis *Importance Performance Analysis* (IPA)

Penggunaan metode *Importance Performance Analysis* adalah dalam mengukur tingkat kepuasan pelayanan jasa yang masuk pada kuadran-kuadran pada peta *Importance Performance Matrix*. Dalam metode ini diperlukan pengukuran tingkat kesesuaian untuk mengetahui seberapa besar pelanggan merasa puas terhadap kinerja perusahaan, dan seberapa besar pihak penyedia jasa memahami apa yang diinginkan pelanggan terhadap jasa maupun produk yang mereka berikan.

3.5.6 Analisis Dan Pembahasan

Hasil pengolahan data selanjutnya akan dilakukan analisis dan pembahasan. Analisis pemecahan masalah dilakukan terhadap hasil pengolahan data yang telah dilakukan sebelumnya sehingga dapat diketahui strategi pemasaran terbaik bagi perusahaan.

3.5.7 Kesimpulan Dan Saran

Pada tahap akhir dari penelitian ini ditarik kesimpulan yang didasarkan pada hasil pengolahan data dan analisis yang dilakukan pada tahap sebelumnya. Selanjutnya akan diberikan saran-saran yang dianggap penting dan mungkin untuk digunakan baik untuk kepentingan praktisi, pihak perusahaan maupun untuk penyempurnaan bagian penelitian selanjutnya.

BAB 4

PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

4.1 Pengumpulan Data

Pengumpulan data diperoleh dari hasil observasi, wawancara dan pembagian angket yang dilakukan pada pekerja di UMKM SALIM. Wawancara dilakukan pada pemilik UMKM yang berfokus tentang jumlah produksi batu bata, jumlah penjualan dan distribusi yang dilakukan oleh UMKM tersebut. Data yang diambil adalah data rencana penjualan dan jumlah produk yang terjual setiap bulannya untuk periode 2019-2021 di UMKM SALIM yang dapat dilihat pada table 4.1 berikut ini:

Tabel 4.1 Rencana penjualan dan jumlah produk yang terjual

No.	Data Produksi (bulan)	Rencana Penjualan			Penjualan Yang tercapai		
		2019	2020	2021	2019	2020	2021
1	Januari	180.000	150.000	150.000	130.000	100.000	90.000
2	Februari	150.000	160.000	170.000	110.000	90.000	80.000
3	Maret	180.000	150.000	150.000	120.000	100.000	70.000
4	April	180.000	150.000	150.000	130.000	110.000	100.000
5	Mei	160.000	150.000	170.000	120.000	100.000	80.000
6	Juni	170.000	150.000	160.000	130.000	90.000	80.000
7	Juli	180.000	160.000	150.000	130.000	90.000	60.000
8	Agustus	180.000	150.000	150.000	120.000	100.000	100.000
9	September	160.000	150.000	170.000	140.000	110.000	90.000
10	Oktober	150.000	160.000	140.000	100.000	110.000	100.000
11	November	180.000	150.000	150.000	130.000	100.000	90.000
12	Desember	190.000	160.000	160.000	160.000	110.000	100.000
Total		2.060.000	1.840.000	1.880.000	1.520.000	1.210.000	1.040.000
Rata-rata		171.666,7	153.333,3	156.666,7	126.667	100.833	86.667

Sumber: UMKM SALIM (2022)

4.1.1 Data Hasil Kuesioner Faktor Internal

Data hasil pembagian kuesioner untuk faktor internal dengan pekerja yang ada di UMKM SALIM dapat dilihat pada Tabel 4.2 dibawah ini:

Tabel 4.2 Data kuesioner untuk faktor internal perusahaan

Responden	Faktor <i>Internal</i>													
	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	W1	W2	W3	W4	W5	W6
1	4	2	4	3	4	3	4	3	1	3	3	2	2	2
2	3	3	3	3	4	3	4	4	2	2	2	1	1	1
3	3	2	4	3	3	3	3	3	2	3	3	2	2	2
4	4	2	4	2	4	4	4	4	1	2	2	1	3	1
5	2	3	2	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2
6	3	3	3	4	3	4	4	4	1	1	1	2	1	2
7	3	4	4	3	3	3	3	4	2	2	1	1	2	2
8	4	4	3	4	3	3	3	3	2	1	2	1	1	2
Jumlah (Xi)	26	23	27	25	27	26	28	28	13	16	16	12	14	14
Total	295													

Sumber: Data Primer (2022)

4.1.2 Data Hasil Kuesioner Faktor Eksternal

Data hasil pembagian kuesioner untuk faktor eksternal dengan pekerja yang ada di UMKM SALIM dapat dilihat pada Tabel 4.3 dibawah ini:

Tabel 4.3 Data kuesioner untuk faktor eksternal perusahaan

Responden	Faktor <i>Eksternal</i>											
	O1	O2	O3	O4	O5	O6	T1	T2	T3	T4	T5	
1	4	4	3	4	2	4	4	2	1	4	3	
2	4	3	3	4	1	3	3	1	2	3	4	
3	4	4	3	3	1	3	4	2	2	3	3	
4	4	4	3	4	2	3	4	2	2	3	3	
5	3	4	4	4	2	4	4	2	1	4	3	
6	4	4	3	3	2	3	3	2	2	3	4	
7	3	3	4	4	2	4	3	1	1	4	4	
8	4	3	3	3	2	4	4	1	2	3	4	
Jumlah	30	29	26	29	14	28	29	13	13	27	28	
Total	266											

Sumber: Data Primer (2022)

Keterangan:

- S (*Strenghts*) :Faktor Kekuatan
W (*Weaknesses*) : Faktor Kelemahan
O (*Opportunities*) : Faktor Peluang
T (*Treaths*) : Faktor Ancaman

4.2 Pengolahan Data

Pengolahan data pada penelitian ini menggunakan metode Fred R. David dan *Importance Performance Analysis* (IPA).

4.2.1 Metode Fred R. David

Tahapan metode Fred R. David yaitu, memformulasikan strategi mengimplementasikan strategi dan mengevaluasi strategi.

4.2.1.1 Tahapan Formulasi Strategi

Tahapan ini terdiri dari tiga langkah yaitu sebagai berikut:

1. Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Matriks ini akan menguraikan masalah kekuatan dan kelemahan utama dalam perusahaan. Adapun hasil matriks IFE dapat dilihat pada Tabel 4.4 berikut:

Tabel 4.4 Hasil matriks IFE

Faktor – Faktor <i>Internal</i>	<i>Xi</i>	Bobot	<i>Rating</i>	Skor
Kekuatan (S)				
Kekuatan 1	26	0,08813	3	0,286423
Kekuatan 2	23	0,07796	2	0,155920
Kekuatan 3	27	0,09153	3	0,308914
Kekuatan 4	25	0,08474	3	0,254813
Kekuatan 5	27	0,09153	3	0,274560
Kekuatan 6	26	0,08813	3	0,276423
Kekuatan 7	28	0,09491	4	0,379640
Kekuatan 8	28	0,09491	4	0,379640
Jumlah				2,343992
Kelemahan (W)				
Kelemahan 1	13	0,04407	2	0,071614
Kelemahan 2	16	0,05424	2	0,10848
Kelemahan 3	16	0,05424	2	0,10848
Kelemahan 4	12	0,04068	1	0,06102
Kelemahan 5	14	0,04746	2	0,083055
Kelemahan 6	14	0,04746	2	0,083055
Jumlah				0,515704
Total	295	1		2,859696

Sumber: Data diolah

2. Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*)

Matriks EFE mengurai permasalahan yang memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi dan persaingan. Adapun hasil matriks EFE dari hasil kuesioner dapat dilihat pada Tabel 4.5 berikut:

Tabel 4.5 Hasil Matriks EFE

Faktor – Faktor Eksternal	Xi	Bobot	Rating	Skor
Peluang (O)				
Peluang 1	30	0,11278	4	0,422932
Peluang 2	29	0,10902	3	0,395207
Peluang 3	26	0,09774	3	0,317669
Peluang 4	29	0,10902	3	0,395207
Peluang 5	14	0,05263	2	0,092105
Peluang 6	28	0,10526	3	0,368421
Jumlah				1,991541
Ancaman (T)				
Ancaman 1	29	0,10902	3	0,395207
Ancaman 2	13	0,04887	2	0,079417
Ancaman 3	13	0,04887	2	0,079417
Ancaman 4	27	0,10150	3	0,342575
Ancaman 5	28	0,10526	3	0,368421
Jumlah				1,265038
Total	266	1		3,256579

Sumber: Data diolah

Berikut adalah salah satu contoh pencarian bobot, rating dan skor dari kekuatan 1 pada tabel hasil IFE sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Bobot} &= \text{Xi} : \text{Total} \\ &= 26 : 295 \\ &= 0,08813 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{Rating} &= \text{Xi} : n \\ &= 26 : 8 \end{aligned}$$

= 3,25 (Dikarenakan rating adalah bilangan satuan dari penilaian responden maka hasil tersebut dijadikan 3)

Rating = 3

Skor = Bobot x Rating
 = 0,08813 x 3
 = 0,286423

Keterangan :

X_i : Nilai X ke i

Bobot : Nilai beratnya setiap kriteria

Rating : Peringkat sesuai yang didapatkan

Skor : Hasil setiap kriteria

n : Jumlah responden

3. *Competitive Profile Matrix (CPM)*

Tahapan selanjutnya yang dilakukan dalam tahapan formulasi strategi adalah membuat *Competitive Profile Matrix (CPM)*. *Competitive Profile Matrix* dapat dilihat pada tabel 4.6 berikut ini:

Tabel 4.6 Hasil *Competitive Profile Matrix (CPM)* di UMKM SALIM

No	<i>Critical Success Factors</i>	Bobot	Rating	Score
Kekuatan (S)				
1	Batu bata dapat diproduksi dengan jumlah banyak jika ada permintaan	0,08813	3	0,286423
2	Bahan baku didapatkan dengan mudah di area pembuatan batu bata	0,07796	2	0,155920
3	Harga jual produk dipasaran lebih murah dari pesaing	0,09153	3	0,308914
4	Produk dipasarkan hingga kesuluruh wilayah Aceh barat selatan	0,08474	3	0,254813
5	Mesin pres bata yang digunakan adalah milik pribadi	0,09153	3	0,274560
6	Kualitas produk dijaga sebaik mungkin dengan memisahkan batu bata yang rusak dan batu bata terbaik	0,08813	3	0,276423
7	Perusahaan mengedepankan pelayanan yang ramah terhadap agen maupun pelanggan pada saat transaksi jual beli	0,09491	4	0,379640
8	Proses jual beli dilakukan secara langsung ditempat produksi dengan pelanggan	0,09491	4	0,379640
Kelemahan (W)				
1	Penjualan masih dilakukan sepenuhnya menggunakan agen, tanpa memasarkan produk secara langsung	0,04407	2	0,07161
2	Pencatatan jumlah produk terkadang masih terhambat	0,05424	2	0,10848
3	Promosi produk tidak dilakukan	0,05424	2	0,10848
4	Produksi terhenti jika hujan	0,04068	1	0,06102
5	Penetapan jadwal produksi belum dibuat	0,04746	2	0,08305
6	Tidak adanya inisiatif untuk mencari rekan bisnis dari berbagai daerah	0,04746	2	0,08305
Total		1		3,257

Sumber : Data diolah

Berikut adalah salah satu contoh pencarian bobot, rating dan skor dari kekuatan 1 pada tabel hasil CPM sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Bobot} &= X_i : \text{Total} \\ &= 26 : 295 \\ &= 0,08813 \\ \text{Rating} &= X_i : n \\ &= 26 : 8 \\ &= 3,25 \rightarrow 3 \\ \text{Skor} &= \text{Bobot} \times \text{Rating} \\ &= 0,08813 \times 3 \\ &= 0,286423 \end{aligned}$$

Keterangan :

- X_i : Nilai X ke i
- Bobot : Nilai beratnya setiap kriteria
- Rating : Peringkat sesuai yang didapatkan
- Skor : Hasil setiap kriteria
- n : Jumlah responden

4.2.1.2 Tahap Implementasikan Strategi

Tahapan ini terdiri dari lima langkah dalam menyelesaikannya yaitu sebagai berikut:

1. Matriks SWOT

Matriks ini mengidentifikasi beberapa faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi dari perusahaan. Lebih jelasnya dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut ini:

		Kekuatan (<i>Strenghts</i>) (S)	Kelemahan (<i>Weaknesses</i>) (W)	
EFE	IFE	S1 Batu bata dapat diproduksi dengan jumlah banyak jika ada permintaan	W1 Penjualan masih dilakukan sepenuhnya menggunakan agen, tanpa memasarkan produk secara langsung	
		S2 Bahan baku didapatkan dengan mudah diarea pembuatan batu bata	W2 Pencatatan jumlah produk terkadang masih terhambat	
		S3 Harga jual produk dipasaran lebih murah dari pesaing	W3 Promosi produk tidak dilakukan	
		S4 Produk dipasarkan hingga keseluruh wilayah Aceh barat selatan	W4 Produksi terhenti jika hujan	
		S5 Mesin pres bata yang digunakan adalah milik pribadi	W5 Penetapan jadwal produksi belum dibuat	
		S6 Kualitas produk dijaga sebaik mungkin dengan memisahkan batu bata yang rusak dan batu bata terbaik	W6 Tidak adanya inisiatif untuk mencari rekan bisnis dari berbagai daerah	
		S7 Perusahaan mengedepankan pelayanan yang ramah terhadap agen maupun pelanggan pada saat transaksi jual beli		
		S8 Proses jual beli dilakukan secara langsung ditempat prdoduksi dengan pelanggan		
		Peluang (<i>Opportunities</i>) (O)	Strategi SO	Strategi WO
		Batu bata UMKM SALIM sudah terkenal di kalangan masyarakat	O1	
		Kualitas produk sangat bagus dibandingkan produk lain	O2	
		Lokasi pabrik yang sangat strategi	O3	UMKM SALIM sebaiknya melakukan promosi sebagai upaya untuk meperluas penjualan produk dan mendistribusikan produk secara langsung. (W1,W2,W4,O1,O4)
		distribusi sudah cukup luas	O4	
		Produk dapat diproduksi sesuai jumlah yang diinginkan	O5	
		Bahan baku tersedia dialam	O6	
		Ancaman (<i>Treaths</i>) (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
		Adanya produk baru yang sejenis sebagai pesaing	T1	UMKM SALIM terus meningkatkan kemajuan industrinya dengan mengoptimalakan promositerkait kualitas dan harga sehingga dapat menguasai persaingan dan melakukan administrasi secara optimal. (W2,W3,W5,T1,T2,T3,T5)
		Persepsi masyarakat yang menganggap batako lebih baik dari batu bata pres	T2	
		Sudah munculnya pesaing membuat pasar industri bangunan semakin sulit	T3	
		Bahan baku yang diambil dari alam akan habis	T4	
		Munculnya berbagai pesaing-pesaing baru	T5	

Gambar 4.1. Hasil matriks SWOT pada UMK SALIM

Sumber: Data diolah

2. Matriks SPACE

Matriks ini memetakan posisi perusahaan dengan melakukan perhitungan rata-rata *rating* setiap dimensi. Adapun langkah-langkahnya sebagai berikut:

1) Menghitung rata-rata skor untuk FS, ES, CA dan IS

Menghitung rata-rata skor untuk FS, ES, CA dan IS berdasarkan variabel yang ada pada masing-masing faktor setelah diberi nilai sebagai berikut:

Tabel 4.7. Hasil hitungan skor untuk FS, ES, CA dan IS

<i>Posisi strategi internal</i>		<i>Posisi strategi eksternal</i>	
<i>Financial strenght (FS)</i>	<i>Rating</i>	<i>Enviromental stability (ES)</i>	<i>Rating</i>
1. Arus kas	4	1. Tingkat Inflasi	-2
2. Modal kerja	3	2. Kisaran harga produk pesaing	-3
3. Laba perusahaan	4	3. Resiko bisnis	-3
4. Pertumbuhan pendapatan	5		
Total	16	Total	-8
Rata-rata	4	Rata-rata	-2,667
<i>Competitive anvantge (CA)</i>	<i>Rating</i>	<i>Industry strenght (IS)</i>	<i>Rating</i>
1. Pangsa pasar	-1	1. Potensi pertumbuhan	5
2. Kualitas Produk	-2	2. Potensi laba	3
3. Siklus hidup produk	-1	3. Produktivitas	4
Total	-4	Total	12
Rata-rata	-1,333	Rata-rata	4

Sumber: Data diolah

2) Menghitung sumbu X dan Y

Dari tabel 4.7 diatas dapat dihitung sumbu X dan Y nya sebagai berikut:

$$\text{Sumbu X} = \text{Rata-rata CA} + \text{rata-rata IS} = -1,333 + 4$$

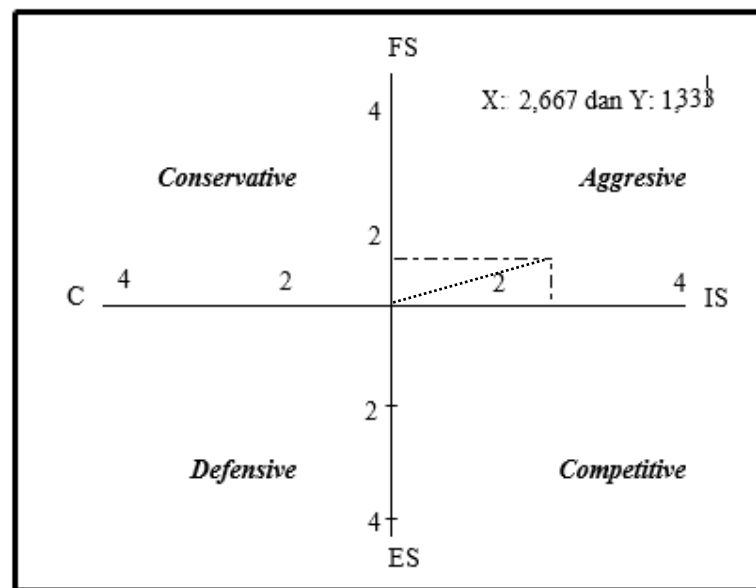
$$\text{Sumbu X} = 2,667 \text{ Sumbu}$$

$$\text{Sumbu Y} = \text{Rata-rata FS} + \text{rata-rata ES} = 4 + (-2,667)$$

$$\text{Sumbu Y} = 1,333$$

3) Membuat Matriks SPACE

Setelah mencari nilai sumbu X dan Y, langkah selanjutnya menggambarkan matrik SPACE, yaitu sebagai berikut:



Gambar 4.2 Hasil Matriks SPACE

Sumber: Data diolah (2022)

Dari hasil perhitungan pada gambar matrik SPACE diatas menunjukkan bahwa posisinya berada di posisi *aggressive*. Hal ini dikarenakan nilai dari sumbu x dan y yang ditunjukkan pada garis putus pada gambar mengarah ke *posisi aggressive*.

3. Matriks BCG

Matriks ini menganalisis kinerja berbagai produk dan untuk pengambilan keputusan.

1) Perhitungan tingkat pertumbuhan pasar (*market grow rate*)

Perhitungan ini dilakukan dengan menggunakan rumus $TPP = \left(\frac{VPN - VPN1}{VPN1} \right) \times 100\%$.

Diketahui sebelumnya penjualan pada tahun terakhir yaitu pada bulan desember 2021 sebanyak 160000 unit batu bata dan jumlah bulan sebelumnya pada bulan November 2021 adalah 150000 unit, maka:

$$VPN = 160000$$

$$VPN1 = 150000$$

Ditanyakan TPP ?

Jawab:

$$TPP = \left(\frac{VPN - VPN1}{VPN1} \right) \times 100\%$$

$$TPP = \left(\frac{16000 - 15000}{150000} \right) \times 100\% = 6,66\%$$

$$TPP = 6,66 \%$$

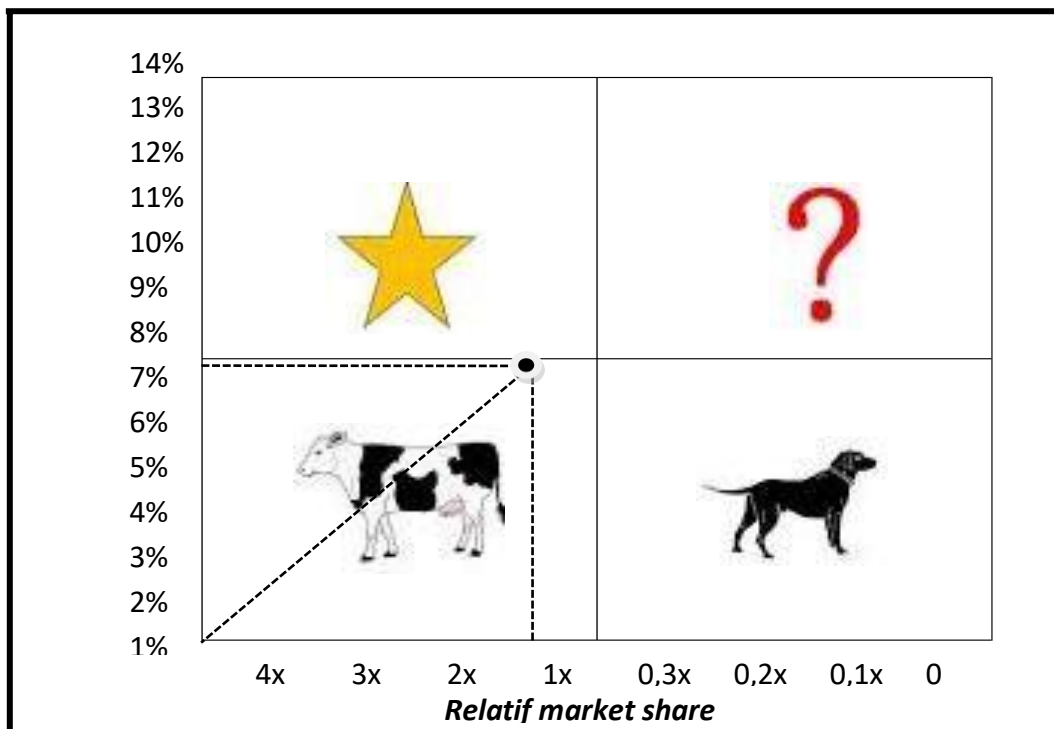
Keterangan :

TPP : Tingkat pertumbuhan pasar

VPN : Nilai volume penjualan terakhir

VPN1 : Nilai volume penjualan sebelumnya

Dari perhitungan diatas, matrik BCG dapat lihat pada Gambar 4.3 berikut ini:

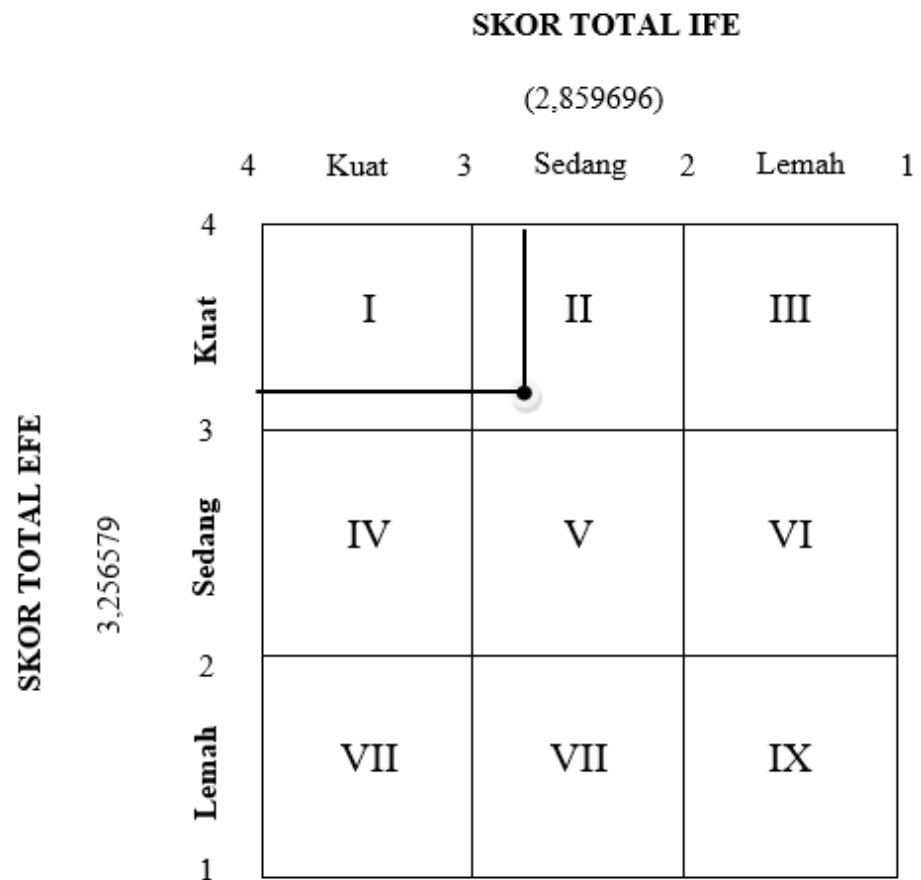


Gambar 4.3 Hasil Matriks BCG

Dari gambar 4.3 dapat dilihat bahwa hasil matriks BCG menunjukkan bahwa posisinya berada pada posisi *cash cow*.

4. Matriks IE

Matriks IE berguna untuk menempatkan divisi organisasi dalam sebuah diagram sistematis dengan tampilan sembilan sel. Nilai untuk IFE (2,859696) dan EFE (3,256579). Lebih jelasnya untuk matrik IE bisa dilihat pada tabel 4.4 sebagai berikut:

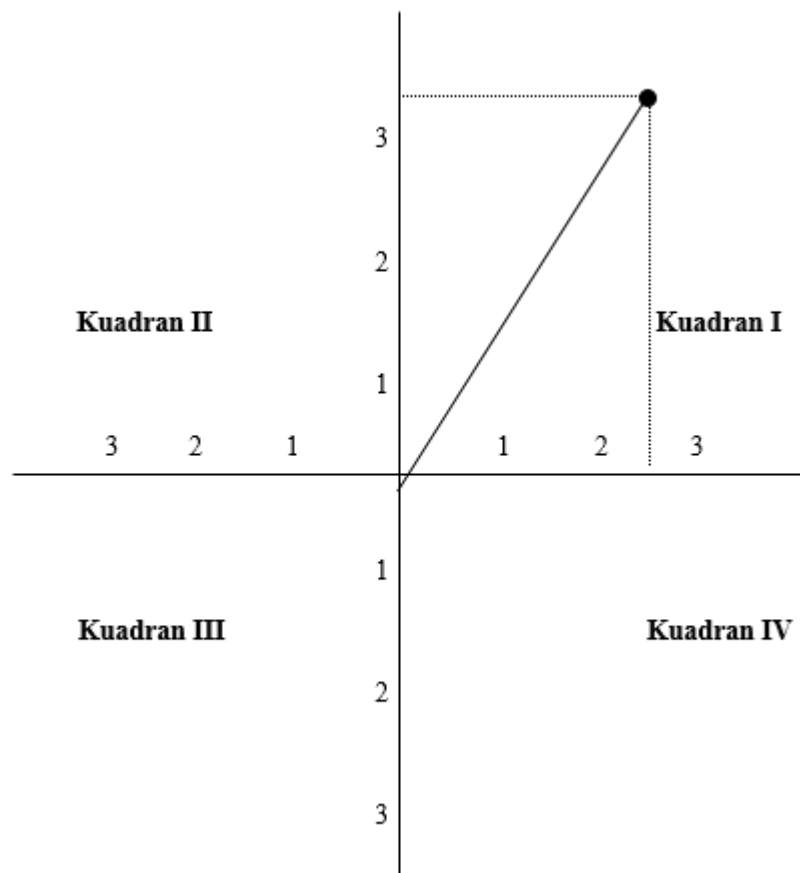


Gambar 4.4. Hasil matriks IE

Dari gambar 4.4 diatas dapat dilihat bahwa hasil matriks IE menunjukkan bahwa posisi perusahaan berada pada kuadran II.

5. Matriks GS (*Grand Strategy*)

Matriks ini digunakan untuk mengetahui strategi bisnis yang tepat bagi perusahaan. IFE dan EFE merupakan dasar untuk mengetahui strategi bisnis dalam metode ini. Nilai untuk IFE (2,859696) dan EFE (3,256579). Lebih jelasnya untuk matrik GS bisa dilihat pada gambar 4.5 sebagai berikut:



Gambar 4.5 Hasil matriks GS

Sumber : Data diolah

Dari hasil perhitungan matriks GS yang ditunjukkan pada gambar 4.5 diatas menunjukkan bahwa posisinya berada pada kuadran I.

4.2.1.3 Tahap evaluasi strategi

Dari hasil analisis matriks SWOT pada gambar 4.1 Maka diperoleh beberapa alternatif strategi yaitu sebagai berikut:

1. Mempertahankan harga, kualitas dan menjalankan distribusi secara langsung serta memberikan pelayanan yang terbaik (SW)
2. UMKM SALIM sebaiknya melakukan promosi sebagai upaya untuk memperluas penjualan produk dan mendistribusikan produk secara langsung (WO)
3. Meningkatkan serta menjamin kualitas produk dan melakukan promosi produk, memberdayakan bahan baku dan alat produksi sebaik mungkin serta meningkatkan dalam hal pelayanan konsumen (ST)
4. UMKM SALIM terus meningkatkan kemajuan industrinya dengan mengoptimalkan promosi terkait kualitas dan harga sehingga dapat mengusai persaingan dan melakukan administrasi secara optimal (WT)

Selanjutnya setelah diperoleh beberapa alternatif dari matriks SWOT, kemudian dihitung matriks QSP yaitu sebagai berikut:

Tabel 4.8 Hasil Matriks QSP

IFE	Bobot	Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4	
Strengths		Mempertahankan harga, kualitas dan menjalankan distribusi secara langsung serta memberikan pelayanan yang terbaik		UMKM SALIM sebaiknya melakukan promosi sebagai upaya untuk meperluas penjualan produk dan mendistribusikan produk secara langsung		Meningkatkan serta menjamin kualitas produk dan melakukan promosi produk, memberdayakan bahan baku dan alat produksi sebaik mungkin serta meningkatkan dalam hal pelayanan konsumen		UMKM SALIM terus meningkatkan kemajuan industrinya dengan mengoptimalkan promosi terkait kualitas dan harga sehingga dapat menguasai persaingan dan melakukan administrasi secara optimal	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Batu bata dapat diproduksi dengan jumlah banyak jika ada permintaan	0,088	3	0,264	2,125	0,187	1,375	0,121	3,625	0,319
Bahan baku didapatkan dengan mudah diarea pembuatan batu bata	0,078	2,625	0,205	3,125	0,244	2	0,156	2	0,156
Harga jual produk dipasaran lebih murah dari pesaing	0,091	3,375	0,309	2,75	0,252	3,75	0,343	3,625	0,332
Produk dipasarkan hingga keseluruhan wilayah Aceh barat selatan	0,085	3,125	0,265	1,75	0,148	3,375	0,286	3,75	0,318
Mesin pres bata yang digunakan adalah milik pribadi	0,091	1,75	0,160	2,625	0,240	1,5	0,137	1,5	0,137
Kualitas produk dijaga sebaik mungkin dengan memisahkan batu bata yang rusak dan batu bata terbaik	0,088	1,625	0,143	3,25	0,286	1,375	0,121	1,625	0,143
Perusahaan mengedepankan pelayanan yang ramah terhadap agen maupun pelanggan pada saat transaksi jual beli	0,095	1,5	0,142	3	0,285	2	0,190	1,5	0,142
Proses jual beli dilakukan secara langsung ditempat prdoduksi dengan pelanggan	0,095	2,75	0,261	3	0,285	1,375	0,130	1,75	0,166
Weakness									
Penjualan masih dilakukan sepenuhnya menggunakan agen, tanpa memasarkan produk secara langsung	0,044	2,125	0,094	1,5	0,066	1,875	0,083	3,625	0,160
Pencatatan jumlah produk terkadang masih terhambat	0,054	2,375	0,129	1,75	0,095	1,5	0,081	3,5	0,190
Promosi produk tidak dilakukan	0,054	3,125	0,169	2,25	0,122	1,75	0,095	3,875	0,210
Produksi terhenti jika hujan	0,041	2,125	0,086	3,125	0,127	2	0,081	1,75	0,071
Penetapan jadwal produksi belum dibuat	0,047	2	0,095	1,75	0,083	1,25	0,059	3,25	0,154
Tidak adanya inisiatif untuk mencari rekan bisnis dari berbagai daerah	0,047	2	0,095	3,75	0,178	1,5	0,071	3,625	0,1720

Tabel 4.8 Hasil Matriks QSP (*Lanjutan*)

Opertunities									
Batu bata UMKM SALIM sudah terkenal di kalangan masyarakat sekitar	0,112	2,375	0,267	3,125	0,352	2,375	0,267	3,5	0,394
Kualitas produk sangat bagus dibandingkan produk lain	0,109	2,375	0,258	3,375	0,368	2,5	0,272	3,125	0,340
Lokasi pabrik yang sangat strategi	0,097	2,875	0,281	2,125	0,207	3,375	0,329	3,5	0,342
distribusi sudah cukup luas	0,109	3,625	0,395	3,375	0,367	3,5	0,381	3,5	0,381
Produk dapat diproduksi sesuai jumlah yang diinginkan	0,052	3	0,157	3,875	0,203	3,625	0,190	1,625	0,085
Bahan baku tersedia dialam	0,105	2,375	0,249	1,375	0,144	2,5	0,263	3,5	0,368
Treaths									
Adanya produk baru yang sejenis sebagai pesaing	0,109	2	0,218	1,875	0,204	2,125	0,231	1,5	0,163
Persepsi masyarakat yang menganggap batako lebih baik dari batu bata pres	0,048	2	0,097	1,375	0,067	1,375	0,067	3,125	0,152
Sudah munculnya pesaing membuat pasar industri bangunan semakin sulit	0,048	2,25	0,109	3,5	0,171	2,375	0,116	3,5	0,171
Bahan baku yang diambil dari alam akan habis	0,101	2,375	0,241	3,375	0,342	1,875	0,190	1,75	0,177
Munculnya berbagai pesaing-pesaing baru	0,105	2,125	0,223	3,25	0,342	1,5	0,157	1,875	0,197
TOTAL	2,00	60,9	4,919	66,37	5,370	53,74	4,425	69,5	5,446

Sumber : Data diolah

Keterangan:

AS : *Attractiveness Score* (Perhitungan untuk nilai AS dapat dilihat pada lampiran 3)

TAS : Total Alternatif Strategi

Dari Tabel 4.8 diatas maka dapat disimpulkan peringkat dari beberapa strategi yang telah diperoleh yang ditunjukkan pada Tabel 4.9 berikut:

Tabel 4.9 Pemberian peringkat untuk strategi terbaik

NO	Strategi	Nilai TAS	Peringkat
1	Mempertahankan harga, kualitas dan menjalankan distribusi secara langsung serta memberikan pelayanan yang terbaik	4,919106	3
2	UMKM SALIM sebaiknya melakukan promosi sebagai upaya untuk meperluas penjualan produk dan mendistribusikan produk secara langsung	5,370278	2
3	Meningkatkan serta menjamin kualitas produk dan melakukan promosi produk, memberdayakan bahan baku dan alat produksi sebaik mungkin serta meningkatkan dalam hal pelayanan konsumen	4,424826	4
4	UMKM SALIM terus meningkatkan kemajuan industrinya dengan mengoptimalakan promosi terkait kualitas dan harga sehingga dapat mengusai persaingan dan melakukan administrasi secara optimal	5,446471	1

Sumber: Data diolah

4.2.2 Metode *Important Performance Analysis* (IPA)

Importance-Performance Analysis (IPA) dalam operasionalisasinya menggunakan sebuah matriks yaitu Diagram Kartesius. Untuk menjabarkannya pada Diagram Kartesius, tingkat kinerja (*performance*) dilambangkan pada sumbu mendatar (X), sedangkan tingkat kepentingan (*importance*) dilambangkan pada sumbu tegak (Y).

4.2.2.1 Distribusi jawaban responden

1. Analisis Preferensi Pelanggan pada UMKM SALIM

Dari analisis matriks SWOT yang telah dilakukan terdapat 4 variabel (strategi pemasaran) terkait kepentingan dan performa yang akan ditentukan yaitu strategi SW, WO, SW, dan WT.

2. Karakteristik Responden dan Distribusi Jawaban Responden

Dari hasil penyebaran kuesioner kepada pelanggan UMKM SALIM yang ada di Nagan Raya, terdapat 100 responden yang akan diteliti terkait kepentingan dan performa dari UMKM SALIM. Kemudian berdasarkan kuesioner yang telah diisi oleh seluruh responden, selanjutnya akan diketahui distribusi jawaban terhadap *item-item* dari setiap variabelnya, yaitu *importance*, *performance*, frekuensi jumlah, angka presentase, rata-rata per *item* dan per variabel.

Deskripsi distribusi *item* ini digunakan untuk mengetahui frekuensi dan variasi jawaban responden terhadap *item-item* pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner. Pengukuran diberikan dengan rentang jawaban menggunakan skala peringkat terperinci. Pada setiap pertanyaan dan pernyataan, para responden diminta untuk dapat memberikan penilaian sikap terhadap pertanyaan yang ada. Untuk menentukan kriteria jawaban responden diperlukan interpretasi skor nilai rata-rata sebagai berikut:

Tabel 4.10 Interpretasi Skor Nilai Rata-Rata

Keterangan		Skor Rata-Rata
<i>Performance</i>	<i>Importance</i>	
Sangat Tidak Puas	Sangat Tidak Penting	1 – 1,8
Tidak Puas	Tidak Penting	>1,8 – 2,6
Netral	Netral	>2,6 – 3,4
Puas	Penting	>3,4 – 4,2
Sangat Puas	Sangat Penting	>4,2 – 5

Sumber: Noermijati, 2010.

3. Distribusi Frekuensi item atribut *Performance* (X)

Pada variabel *Performance* terdapat empat item yang telah dijabarkan dalam matriks SWOT dan akan diajukan ke responden untuk dijawab. Jawaban responden dapat dilihat pada tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11 Hasil Distribusi Frekuensi item atribut *Performance* (X)

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-Rata
	F	%	F	%	f	%	f	%	F	%	Jumlah	%	
X1	67	67	24	24	7	7	2	2	0	0	100	100	4,56
X2	48	48	42	42	10	10	0	0	0	0	100	100	4,38
X3	38	38	52	52	9	9	1	1	0	0	100	100	4,27
X4	46	46	48	48	6	6	0	0	0	0	100	100	4,40
Mean												4,4	

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Tabel 4.11. di atas dapat diketahui bahwa pernyataan variabel *Performance* (X) memiliki 4 *item* pertanyaan terkait strategi yang harus diterapkan. Dari 4 *item* pertanyaan tersebut, diketahui rata-rata tertinggi yaitu 4,56 pada pertanyaan strategi X1 “Saya ingin UMKM SALIM mempertahankan harga, kualitas dan menjalankan distribusi secara langsung serta memberikan pelayanan yang terbaik (SW)”, Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki keinginan bahwa perusahaan dapat mempertahankan harga dan kualitas. Dari tabel 4.11 juga dapat dilihat bahwa rata-rata terkecil yaitu 4,27 pada strategi X3 “Saya ingin meningkatkan serta menjamin kualitas produk dan melakukan promosi produk, memberdayakan bahan baku dan alat produksi sebaik mungkin serta meningkatkan dalam hal pelayanan konsumen (ST)”. Hal ini menunjukkan bahwa responden tidak terlalu tertarik dengan persoalan internal perusahaan dalam menjamin kualitasnya maupun promosi yang dilakukan.

Berdasarkan nilai interval yang didapat pada penelitian ini yaitu dikatakan bahwa nilai *mean* pada variabel *Performance* (X) yaitu 4,4 sehingga masuk dalam tingkat Sangat Puas (4,2 – 5). Hal ini dapat dikatakan bahwa responden menganggap sangat puas pertanyaan-pertanyaan variabel *Performance* (X).

4. Distribusi Frekuensi item atribut *Importance* (Y)

Pada variabel *Importance* terdapat empat item yang telah dijabarkan dalam matriks SWOT dan akan diajukan ke responden untuk dijawab.

Jawaban responden terkait kepentingan atribut dapat dilihat pada tabel 4.12

berikut:

Tabel 4.12 Hasil Distribusi Frekuensi item atribut *Importance* (Y)

Item	5		4		3		2		1		Jumlah		Rata-Rata
	F	%	F	%	f	%	F	%	F	%	Jumlah	%	
Y1	53	53	47	47	0	0	0	0	0	0	100	100	4,53
Y2	0	0	27	27	48	48	25	25	0	0	100	100	3,02
Y3	0	0	39	39	61	61	0	0	0	0	100	100	3,39
Y4	0	0	23	23	72	72	5	5	0	0	100	100	3,18
Mean												3,53	

Sumber: Data diolah

Berdasarkan Tabel 4.12. di atas dapat diketahui bahwa pernyataan variabel *Importance* (Y) memiliki 4 *item* pertanyaan. Dari 4 *item* pertanyaan tersebut, diketahui rata-rata tertinggi yaitu 4,53 pada *item* pertanyaan Y1 “Saya mempertimbangkan UMKM SALIM mempertahankan harga, kualitas dan menjalankan distribusi secara langsung serta memberikan pelayanan yang terbaik (SW)”. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki kecenderungan yang tinggi dalam menilai kepentingan dari harga, kualitas dan pelayanan sebagai referensi membeli produk di UMKM SALIM.

Sementara itu pada Tabel 4.12. diketahui pula rata-rata terendah yaitu 3,02

pada *item* pertanyaan Y2 mengenai “Saya mempertimbangkan UMKM SALIM sebaiknya melakukan promosi sebagai upaya untuk meperluas penjualan produk dan mendistribusikan produk secara langsung (WO)”. Hal ini menunjukkan bahwa responden memiliki kecenderungan lebih rendah dalam mengukur *importance* terkait internal perusahaan dalam proses promosinya.

Berdasarkan nilai interval yang didapat pada penelitian ini yaitu dikatakan bahwa nilai *mean* pada variabel *importance* (Y) yaitu 3,53 sehingga masuk dalam tingkat Penting (3,4 – 4,2). Hal ini dapat dikatakan bahwa responden menganggap penting pertanyaan-pertanyaan variabel *importance* (Y).

4.2.2.2 Uji Instrumen Penelitian

Kuisisioner dalam penelitian ini digunakan sebagai alat pengumpulan data. Karena itu dalam analisa yang dilakukan lebih bertumpu pada skor responden pada tiap-tiap amatan. Benar atau tidaknya skor responsi tersebut tergantung pada pengumpulan data. Instrumen pengumpulan data yang baik harus memenuhi dua persyaratan penting yaitu valid dan reliabel.

1. Uji Validitas

Uji validitas sangat diperlukan dalam suatu penelitian, khususnya yang menggunakan kuisisioner dalam memperoleh data. Pengujian validitas dimaksudkan untuk mengetahui keabsahan menyangkut pemahaman mengenai keabsahan antara konsep dan kenyataan empiris. Uji validitas merupakan suatu ukuran yang menunjukkan tingkat-tingkat kevalidan dan kesahihan suatu instrumen. Sebuah instrumen dikatakan valid apabila mampu mengukur apa yang ingin diukur atau dapat mengungkapkan data dari variabel yang diteliti secara

tepat. Tinggi rendahnya validitas instrumen menunjukkan sejauh mana data yang terkumpul tidak menyimpang dari gambaran tentang variabel yang dimaksud.

Uji validitas yang dilakukan dengan melalui program SPSS Version 26 dengan menggunakan korelasi (r) *Pearson Correlation* menghasilkan nilai masing-masing item pertanyaan dengan skor item pertanyaan secara keseluruhan dan untuk lebih jelasnya disajikan dalam Tabel 4.13. sebagai berikut:

Tabel 4.13. Uji validitas Atribut

Atribut	Item	Pearson <i>Correlation</i>	r _{tabel}	Sig.	Keterangan
<i>Performance</i> (X)	X1	0,822	0,195	0,000	Valid
	X2	0,951	0,195	0,000	Valid
	X3	0,863	0,195	0,000	Valid
	X4	0,901	0,195	0,000	Valid
<i>Importance</i> (Y)	Y1	0,601	0,195	0,000	Valid
	Y2	0,709	0,195	0,000	Valid
	Y3	0,814	0,195	0,000	Valid
	Y4	0,829	0,195	0,000	Valid

Sumber: Data diolah

Dari Tabel 4.13. di atas dapat dilihat bahwa nilai Sig. r indikator pertanyaan $< 0,05$ ($\alpha = 0,05$) yang berarti dari tiap tiap indikator variabel adalah valid, sehingga dapat disimpulkan bahwa indikator-indikator tersebut dapat digunakan untuk mengukur variabel penelitian.

2. Uji Realibilitas

Uji reliabilitas menunjukkan tingkat kemantapan, keajegan dan ketepatan suatu alat ukur atau uji yang digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengukuran relatif konsisten apabila dilakukan pengukuran ulang. Uji ini digunakan untuk mengetahui sejauh mana jawaban seseorang konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Teknik uji reliabilitas dengan menggunakan nilai koefisien reliabilitas alpha. Kriteria pengambilan keputusannya apabila nilai dari koefisien reliabilitas *Alpha Cronbach* > 0,60, maka variabel tersebut sudah reliabel (handal) dan untuk lebih jelasnya disajikan dalam Tabel 4.14. sebagai berikut:

Tabel 4.14 Uji Reliabilitas Atribut

Atribut	Standar	<i>Croanbach Alpha</i>	Keterangan
<i>Performance</i> (X)	0,60	0,904	Reliabel
<i>Importance</i> (Y)	0,60	0,696	Reliabel

Sumber: Data diolah

Dari Tabel 4.14. diketahui bahwa nilai dari *Alpha Cronbach* untuk semua variabel lebih besar dari 0,60, dari ketentuan yang telah disebutkan sebelumnya maka semua variabel yang digunakan untuk penelitian sudah reliabel.

4.2.2.3 Analisa Metode *Importance-Performance Analysis* (IPA)

Importance-Performance Analysis (IPA) merupakan cara yang dapat menunjukkan tingkat kepentingan yang diharapkan konsumen dan tingkat kinerja produk yang dirasakan oleh konsumen.

1. Tingkat Kinerja

Pada Tabel 4.15. kolom Skor Tingkat Kinerja, skor tertinggi terdapat pada atribut “UMKM SALIM mempertahankan harga, kualitas dan menjalankan distribusi secara langsung serta memberikan pelayanan yang terbaik (SW)”, yaitu dengan skor 456. Hal ini menunjukkan bahwa responden sangat puas dengan harga, kualitas dan pelayanan.. Skor terendah terdapat pada atribut “meningkatkan serta menjamin kualitas produk dan melakukan promosi produk, memberdayakan bahan baku dan alat produksi sebaik mungkin serta meningkatkan dalam hal pelayanan konsumen (ST)”, yaitu dengan skor 427 . Hal ini menunjukkan bahwa responden

menganggap tidak terlalu puas dengan promosi yang dilakukan UMKM SALIM .

Data lengkap tingkat kinerja dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4.15 Skor tingkat kinerja atribut

No	Atribut	Rata-rata skor	Skor tingkat kinerja
1	Mempertahankan harga, kualitas dan menjalankan distribusi secara langsung serta memberikan pelayanan yang terbaik (SW)	4,56	456
2	UMKM SALIM sebaiknya melakukan promosi sebagai upaya untuk meperluas penjualan produk dan mendistribusikan produk secara langsung (WO)	4,38	438
3	Meningkatkan serta menjamin kualitas produk dan melakukan promosi produk, memberdayakan bahan baku dan alat produksi sebaik mungkin serta meningkatkan dalam hal pelayanan konsumen (ST)	4,27	427
4	UMKM SALIM terus meningkatkan kemajuan industrinya dengan mengoptimalakan promosi terkait kualitas dan harga sehingga dapat mengusai persaingan dan melakukan administrasi secara optimal (WT)	4,40	440

Sumber: Data diolah

Contoh pencarian tingkat kinerja yaitu sebagai berikut:

$$\begin{aligned} SW &= \text{rata-rata skor} \times n \\ &= 4,56 \times 100 = 456 \end{aligned}$$

Keterangan:

SW : Strategi 1

n : Jumlah responden

2. Tingkat Keperntingan

Dalam Tabel 4.16 kolom Skor Tingkat Kepentingan, skor tertinggi terdapat pada atribut “Mempertahankan harga, kualitas dan menjalankan distribusi secara langsung serta memberikan pelayanan yang terbaik (SW)” yaitu dengan skor 453. Artinya responden menganggap harga, kualitas dan pelayanan penting sebagai pertimbangan jika akan melakukan pembelian batu bata. Skor terendah derdapat pada

atribut “UMKM SALIM sebaiknya melakukan promosi sebagai upaya untuk memperluas penjualan produk dan mendistribusikan produk secara langsung (WO) yaitu dengan skor 302. Artinya responden menganggap promosi adalah bagian dari internal perusahaan dan responden tidak terlalu mementingkan terkait promosi.

Tabel 4.16 Skor tingkat kepentingan atribut

No	Atribut	Rata-rata skor	Skor tingkat kinerja
1	Mempertahankan harga, kualitas dan menjalankan distribusi secara langsung serta memberikan pelayanan yang terbaik (SW)	4,53	453
2	UMKM SALIM sebaiknya melakukan promosi sebagai upaya untuk memperluas penjualan produk dan mendistribusikan produk secara langsung (WO)	3,02	302
3	Meningkatkan serta menjamin kualitas produk dan melakukan promosi produk, memberdayakan bahan baku dan alat produksi sebaik mungkin serta meningkatkan dalam hal pelayanan konsumen (ST)	3,39	339
4	UMKM SALIM terus meningkatkan kemajuan industrinya dengan mengoptimalkan promosi terkait kualitas dan harga sehingga dapat menguasai persaingan dan melakukan administrasi secara optimal (WT)	3,18	318

Sumber: Data diolah

Contoh pencarian tingkat kepentingan yaitu sebagai berikut:

$$\begin{aligned} SW &= \text{rata-rata skor} \times n \\ &= 4,53 \times 100 = 453 \end{aligned}$$

Keterangan:

SW : Strategi 1

n : Jumlah responden

3. Tingkat Kesesuaian

Tingkat kesesuaian atribut didapatkan dengan menggunakan rumus 2.3 yang dapat dilihat pada tabel 4.17 sebagai berikut:

Tabel 4.17 Hasil tingkat kesesuaian kinerja dan kepentingan

Atribut	Skor Tingkat kinerja (Xi)	Skor Tingkat kepentingan (Yi)	$TK_i = \frac{X_i}{Y_i}$	Urutan Prioritas
Mempertahankan harga, kualitas dan menjalankan distribusi secara langsung serta memberikan pelayanan yang terbaik	456	453	100,7	I
UMKM SALIM sebaiknya melakukan promosi sebagai upaya untuk meperluas penjualan produk dan mendistribusikan produk secara langsung	438	302	145	IV
Meningkatkan serta menjamin kualitas produk dan melakukan promosi produk, memberdayagunakan bahan baku dan alat produksi sebaik mungkin serta meningkatkan dalam hal pelayanan konsumen	427	339	125,96	III
UMKM SALIM terus meningkatkan kemajuan industrinya dengan mengoptimalakan promosi terkait kualitas dan harga sehingga dapat menguasai persaingan dan melakukan administrasi secara optimal	440	318	138,36	II

Sumber: Data diolah

Hasil dari tingkat kesesuaian dapat digunakan untuk melihat peringkat atau *ranking* dari atribut yang diteliti dari yang terendah sampai yang tertinggi, sehingga terlihat urutan prioritas Strategi yang harus diterapkan oleh UMKM SALIM. Dalam Tabel 4.17. terdapat tingkat kesesuaian yang terkecil hingga terbesar. Untuk atribut yang memiliki tingkat kesesuaian terkecil menunjukkan bahwa pihak UMKM SALIM perlu melakukan strategi tersebut sebagai prioritas pertama yang dilaksanakan.

4. Hasil *Importance-Performance Analysis (IPA)*

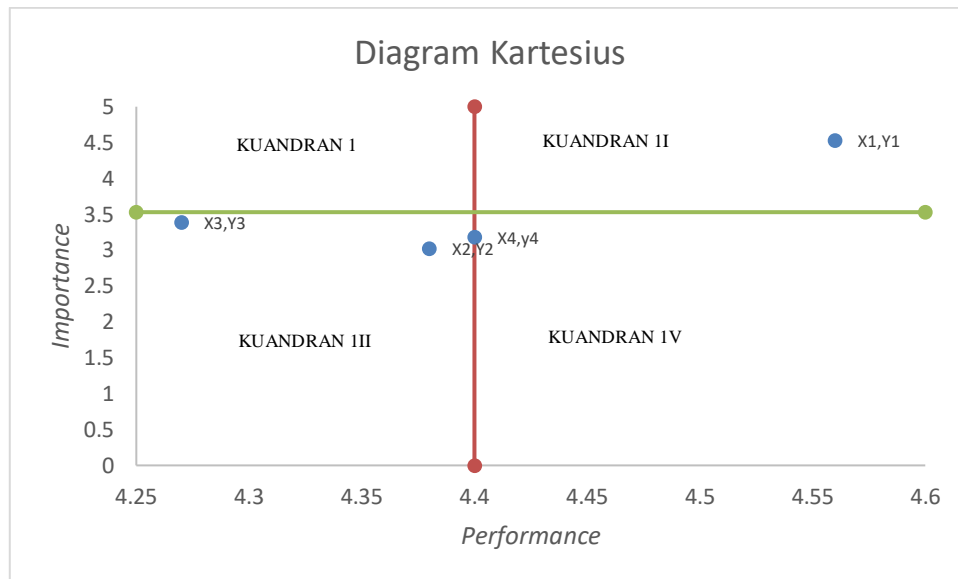
Setelah diketahui tingkat kesesuaian atribut, langkah selanjutnya adalah mengetahui nilai rata-rata tingkat kepentingan dan rata-rata tingkat kinerja yang telah diberikan oleh responden. Penilaian tersebut dapat dilihat pada Tabel 4.18 berikut:

Tabel 4.18 Rata-rata tingkat kinerja dan kepentingan

No	Atribut	Rata-rata tingkat Kinerja (X)	Rata-rata tingkat kepentingan (Y)
1	Mempertahankan harga, kualitas dan menjalankan distribusi secara langsung serta memberikan pelayanan yang terbaik (SO)	4,56	4,53
2	UMKM SALIM sebaiknya melakukan promosi sebagai upaya untuk meperluas penjualan produk dan mendistribusikan produk secara langsung (WO)	4,38	3,02
3	Meningkatkan serta menjamin kualitas produk dan melakukan promosi produk, memberdayakan bahan baku dan alat produksi sebaik mungkin serta meningkatkan dalam hal pelayanan konsumen (ST)	4,27	3,39
4	UMKM SALIM terus meningkatkan kemajuan industrinya dengan mengoptimalakan promosi terkait kualitas dan harga sehingga dapat mengusai persaingan dan melakukan administrasi secara optimal (WT)	4,40	3,18
Total		17,61	14,12
Rata-rata		4,4	3,53

Sumber: Data diolah

Dari tabel 4.18 diatas, akan dibuat diagram yang akan memetakan rata-rata tingkat kinerja \bar{X} dan tingkat kepentingan \bar{Y} (Diagram Kartesius). Untuk garis pembagi kuadran didapat dari hasil rata-rata total kinerja \bar{X} yaitu 4,4 dan rata-rata total kepentingan \bar{Y} yaitu 3,53. Gambar diagram Kartesius tingkat kinerja dan kepentingan strategi terbaik untuk UMKM SALIM dapat dilihat pada gambar 4. 6 berikut:



Gambar 4.6. Diagram Kartesius

Sumber: Data diolah

Keterangan:

X1,Y1 : Mempertahankan harga, kualitas dan menjalankan distribusi secara langsung serta memberikan pelayanan yang terbaik (SO)

X2,Y2 : UMKM SALIM sebaiknya melakukan promosi sebagai upaya untuk memperluas penjualan produk dan mendistribusikan produk secara langsung (WO)

X3,Y3 : Meningkatkan serta menjamin kualitas produk dan melakukan promosi produk, memberdayakan bahan baku dan alat produksi sebaik mungkin serta meningkatkan dalam hal pelayanan konsumen (ST)

X4,Y4 : UMKM SALIM terus meningkatkan kemajuan industrinya dengan mengoptimalkan promosi terkait kualitas dan harga sehingga dapat mengusai persaingan dan melakukan administrasi secara optimal (WT)

BAB 5

PEMBAHASAN

5.1 Analisa Fred R. David

5.1.1 Analisa Tahapan Formulasi Strategi

5.1.1.1 Analisa Matriks IFE

Dari hasil perhitungan skor IFE yang telah dilakukan, didapatkan hasil total nilai skor IFE sebesar 2,859696, dengan komponen nilai skor IFE untuk kekuatan perusahaan sebesar 2,343992 dan nilai skor IFE untuk kelemahan perusahaan sebesar 0,515704. Dalam komponen total nilai skor IFE didapatkan nilai dominan terbesar ada pada kekuatan perusahaan dibandingkan dengan kelemahan perusahaan, ini menunjukkan bahwa kondisi *internal* perusahaan saat ini sudah cukup baik karena memiliki nilai kekuatan yang lebih besar dari pada nilai kelemahannya. Dengan kemampuan kekuatan yang lebih baik dibandingkan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan, maka perusahaan dalam menghadapi dunia industri batu bata sudah baik.

5.1.1.2 Analisa Matriks EFE

Pada hasil perhitungan skor EFE yang telah dilakukan, didapatkan hasil total nilai skor EFE sebesar 3,256579, dengan komponen nilai skor EFE untuk peluang perusahaan sebesar 1,991541 dan nilai skor EFE untuk ancaman terhadap perusahaan sebesar 1,265038. Dalam komponen total nilai skor EFE didapatkan nilai dominan terbesar ada pada peluang perusahaan dibandingkan dengan ancaman perusahaan, ini menunjukkan bahwa kondisi industri batu bata saat ini memiliki peluang yang besar

untuk dapat dimanfaatkan oleh perusahaan.

5.1.1.3 Analisa Matriks CPM

Berdasarkan hasil perhitungan skor matrik CPM yang telah dilakukan, didapatkan hasil total nilai skor sebesar 2,859696 yang dapat diartikan faktor internal dari UMKM SALIM sudah cukup baik.

5.1.2 Analisa Tahap Implementasi Strategi

5.1.2.1 Analisa Matriks SWOT

Hasil dari komponen perhitungan matriks IFE dan EFE, juga berpengaruh pada pemilihan strategi berdasarkan hasil matriks SWOT. Didapatkan dari perhitungan matriks IFE dan EFE yaitu total nilai skor IFE = 2,859696 untuk kekuatan perusahaan sebesar 2,343992 dan nilai skor untuk kelemahan perusahaan sebesar 0,515704 artinya kekuatan masih lebih dominan. Skor total untuk EFE = 3,256579, dengan komponen nilai skor untuk peluang perusahaan sebesar 1,991541 dan nilai skor untuk ancaman terhadap perusahaan sebesar 1,265038 artinya peluang yang di miliki masih dominan dari ancaman. Arah perusahaan berlokasi di kuadran agresif (kuadran kanan atas) dari Matriks SPACE, organisasi berada pada posisi yang baik untuk menggunakan kekuatan *internalnya* guna, (1) memanfaatkan peluang *eksternal*, (2) mengatasi kelemahan *internal*, dan (3) menghindari ancaman *eksternal*.

Dengan demikian, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal, diversifikasi konglomerat, diversifikasi konsentrik, atau strategi kombinasi semuanya bisa layak digunakan, tergantung pada kondisi spesifik yang dihadapi perusahaan.

5.1.2.2 Analisa Matriks BCG

Hasil perhitungan matrik BCG dapat dilihat bahwa CV. Tirta Nagan Lestari berada di posisi *Cash Cow* dengan nilai *market grow rate* = 6,66% dan *Relative Market Share* = 1,2 kali. Kategori ini memiliki pangsa pasar relatif yang tinggi tetapi bersaing dalam industri yang pertumbuhannya lambat. Investasi yang baik untuk dilakukan pada posisi ini lebih pada fokus terhadap tingkat produktivitas dan kualitas supaya tetap terjaga dan mampu memberikan nilai yang sama kepada pelanggan.

5.1.2.3 Analisa Matriks IE

Untuk total nilai skor IFE sebesar 2,859696 menunjukkan perusahaan memiliki kekuatan *internal* bisnis berada di rata-rata (sedang). Ini ditunjukkan pada matriks IE untuk total nilai skor IFE dengan ketentuan nilai skor faktor strategi *internal* (IFE) dikelompokkan ke dalam tiga kelas, yaitu: kuat (nilai skor 3,0 – 4,0), rata-rata/menengah (skor 2,0 – 3,0), dan lemah (skor 1,0 – 2,0).

Untuk total nilai skor EFE sebesar 3,256579, ini menunjukkan bahwa daya tarik pada industri ini memiliki daya tarik yang kuat. Ini ditunjukkan pada matriks IE untuk total nilai skor EFE dengan ketentuan nilai skor faktor strategi *eksternal* (EFE) dikelompokkan ke dalam tiga kelas, yaitu: kuat (nilai skor 3,0– 4,0), rata-rata/menengah (skor 2,0–3,0), dan lemah (skor 1,0–2,0). Ini menunjukkan bahwa peluang dalam industri batu bata cukup bagus, dengan ancaman-ancaman yang masih jauh lebih rendah dibandingkan peluang yang ada.

5.1.2.4 Analisa Matriks GS

Berdasarkan hasil perhitungan didapatkan posisi yang dimiliki UMKM SALIM berada pada posisi kuadran I dikarenakan total skor yang dimiliki faktor internal sebesar 2,859696 dan EFE 3,256579. UMKM SALIM berada pada kuadran I yang berarti memiliki aspek yang bagus. Perusahaan yang berada pada posisi ini memiliki sumber daya yang memadai untuk mengambil keuntungan dari berbagai peluang yang muncul di banyak bidang.

5.1.3 Analisis Matriks QSP

Dari hasil analisis matriks SWOT diperoleh 4 alternatif strategi yang dapat diterapkan di UMKM SALIM. Keempat strategi tersebut diberikan kategori dari peringkat 1 sampai 4 yaitu sebagai berikut:

1. UMKM SALIM terus meningkatkan kemajuan industrinya dengan mengoptimalkan promosi terkait kualitas dan harga sehingga dapat menguasai persaingan dan melakukan administrasi secara optimal dengan nilai TAS sebesar 5,446471 yaitu peringkat 1
2. UMKM SALIM sebaiknya melakukan promosi sebagai upaya untuk memperluas penjualan produk dan mendistribusikan produk secara langsung dengan nilai TAS sebesar 5,370278 yaitu peringkat 2
3. Mempertahankan harga, kualitas dan menjalankan distribusi secara langsung serta memberikan pelayanan yang terbaik dengan nilai TAS sebesar 4,919106 yaitu peringkat 3
4. Meningkatkan serta menjamin kualitas produk dan melakukan promosi produk, memberdayakan bahan baku dan alat produksi sebaik mungkin

serta meningkatkan dalam hal pelayanan konsumen dengan nilai TAS sebesar 4,424826 yaitu peringkat 4

5.2 Analisis *Important Performance Analysis (IPA)*

Adapun analisis kuadran IPA pada gambar 4.6 yaitu menggambarkan keadaan yang berbeda. Pemetaan berdasarkan tingkat kepentingan, ini memungkinkan pihak UMKM SALIM untuk segera melakukan perbaikan pada atribut yang dianggap penting dalam jangka waktu yang relatif dekat. Setiap kuadran dijelaskan dengan interpretasi sebagai berikut:

1. Kuadran I

Pada kuadran ini menggambarkan faktor-faktor yang dianggap penting dan diharapkan dilakukan, akan tetapi kinerja dari pihak perusahaan belum memberikan perbaikan terhadap apa yang diharapkan. Dimensi inilah yang perlu diprioritaskan untuk diperbaiki. Tidak ada strategi yang masuk dalam kuadran ini.

2. Kuadran II

Kuadran II merupakan kuadran yang paling diharapkan dilakukan, atribut-atribut tersebut telah sesuai dengan yang dirasakan dan sebagai faktor-faktor yang dianggap penting serta diharapkan sebagai faktor penunjang kemajuan perusahaan sehingga perusahaan wajib untuk mempertahankan dan melakukan kriteria tersebut. Atribut yang masuk dalam kategori ini adalah alternatif strategi 1

3. Kuadran III

Kuadran III terdapat faktor-faktor yang dianggap mempunyai tingkat persepsi atau kinerja aktual yang rendah dan tidak terlalu penting atau tidak terlalu diharapkan dilakukan, hal ini dikarenakan perusahaan telah menjalankannya dan

juga atribut ini tidak terlalu berpengaruh terhadap perusahaan. Atribut yang masuk dalam kategori ini adalah alternatif strategi 2, 3 dan 4

4. Kuadran 4

Pada kuadran ini terdapat faktor-faktor yang dianggap tidak terlalu penting dan tidak terlalu diharapkan, sehingga perusahaan lebih baik mengalokasikan sumber daya yang terkait pada faktor tersebut kepada faktor lain yang lebih memiliki tingkat prioritas lebih tinggi. Tidak ada atribut strategi yang masuk kedalam kuadran ini.

BAB 6

KESIMPULAN DAN SARAN

6.1.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis diperoleh beberapa kesimpulan yaitu sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil dari metode Fred R David, strategi yang harus dijalankan adalah strategi WT yaitu perusahaan harus meningkatkan kemajuan industrinya dengan mengoptimalkan promosi terkait kualitas dan harga sehingga dapat mengusai persaingan dan melakukan administrasi secara optimal dengan nilai TAS 5,446471.
2. Berdasarkan analisis metode IPA menurut analisis dari data pembagian dan pengolahan kuesioner, pelanggan UMKM SALIM, dari diagram kartesius pada kuadran II yang harus diprioritaskan untuk segera dilakukan atau dipertahakan adalah alternatif strategi 1.

6.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan diatas penulis memberikan saran yaitu:

1. UMKM SALIM harus sering melakukan promosi untuk produknya, sehingga produknya lebih dapat diketahui oleh masyarakat luas
2. UMKM SALIM sebaiknya menjual produknya secara langsung tanpa bergantung melalui agen, sehingga keuntungan dapat lebih maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdul Halim. 2020. Pengaruh pertumbuhan usaha mikro, kecil dan menengah terhadap pertumbuhan ekonomi Kabupaten mamuju. *Jurnal ilmiah ekonomi pembangunan*, Vol. 1, No. 2, 2020
- Arman, Nugraha, Selamat. 2020. Perancangan Strategi Pemasaran Produk Tas Kulit di Kota Bandung dengan Menggunakan Metode *Importance Performance Analysis* (IPA) dan *Strengths, Opportunities, Aspirations, Results* (SOAR). Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Islam Bandung, Indonesia.
- David, F.R. 2009. *Strategic Management, Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Penerbit Salemba
- Danu Kusbandono. 2019. Analisis swot sebagai upaya pengembangan dan penguatan strategi bisnis (study kasus pada ud. Gudang budi, kec. Lamongan). *Jurnal Penelitian Ilmu Manajemen (JPIM)*, Vol. 4, No. 2
- Endang Widyastuti. 2012. Analisis lingkungan sebagai dasar dalam penentuan strategi pengadaan bahan baku pada pt. Global tropical seafood kapedi sumenep. *Jurnal Bisnis & Akuntansi*, Vol. 2, No. 1, 2012
- Hany Setyorini. 2016. Analisis strategi pemasaran menggunakan matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang). *Jurnal teknologi dan manajemen agroindustry*, Vol. 5, No. 1, 2016
- Ita Wahyu Pratiwi. 2018. Implementasi *importance-performance analysis* (ipa): analisis preferensi konsumen muda mie setan malang. Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Jurusan Manajemen, 2018
- Jaenudin. 2020. Upaya memenangkan persaingan untuk perumusan strategi perusahaan cekeran midun dengan menggunakan konsep Fred R. David. *Jurnal ReTiMs*, Vol. 2, No. 1, 2020
- Keller. 2012. *Manajemen Pemasaran Edisi 14 Jilid 1*. Jakarta: Erlangga.
- Kunto Ajibroto. 2018. Analisis lingkungan strategis untuk meningkatkan kompetitifitas produk perbankan. *Jurnal Riset Manajemen Sains Indonesia (JRMSI)*, Vol. 9, No. 1 , 2018

- Masnia Mahardi Yanuar 2017. Dampak kualitas produk, harga, promosi dan kualitas pelayanan terhadap kepuasan pelanggan optik marlin cabang jember. *Jurnal manajemen dan bisnis Indonesia*, Vol. 3, No. 1, 2017
- Moh Rusdi. 2019. Strategi pemasaran untuk meningkatkan volume penjualan pada perusahaan genting UD. Berkah Jaya, *Jurnal Studi Manajemen dan Bisnis* Vol. 1, No. 1, 2011.
- Puti Rani Susanthi. 2017. Analisis lingkungan internal dan eksternal dalam Mencapai tujuan perusahaan (studi kasus stie galileo batam). *Jurnal Elektornik*, Vol. 1, No. 1, 2017.
- Rizal Nugraha. 2014. Usulan Peningkatan Kualitas Pelayanan Jasa pada Bengkel “X” Berdasarkan Hasil Matrix Importance-Performance Analysis* (Studi Kasus di Bengkel AHASS PD. Sumber Motor Karawang). *Jurnal Online Institut Teknologi Nasional*, Vol.1, No. 3
- Slamet Riyanto. 2018. Analisis pengaruh lingkungan internal dan eksternal terhadap keunggulan bersaing dan kinerja usaha kecil menengah (ukm) di madiun. *Jurnal manajemen bisnis dan inovasi*, Vol. 5, No. 3, 2018.
- Sintia Dewi Pratiwi. 2017. Strategi pemasaran produk rangka atap baja ringan pada PT. Hari Rezeki Kita Semua Pekanbaru. *Jurnal Valuta* Vol. 3, No. 2, 2017.
- Siti Maryam. 2016. Strategi perencanaan peningkatan kualitas pelayanan public (Studi pada Pelayanan Administrasi Kependudukan Di Kabupaten Sampang), *Wacana*, Vol. 19, No. 2, 2016.
- Sutrisno. 2017. *Formulasi Dan Evaluasi Strategi Pemasaran Berdasarkan Analisis SWOT Di PT. Mitra Pinasthika Mulia*. Skripsi.

LAMPIRAN

LAMPIRAN 1.1: KUESIONER PENELITIAN

Pertama-tama saya ucapkan terima kasih atas waktu yang telah diluangkan untuk mengisi kuesioner ini. Kuesioner ini dimaksudkan untuk mendukung penelitian saya di UMKM SALIM. Besar harapan saya agar kuesioner ini dapat diisi dengan sebaik-baiknya sehingga bisa berguna bagi penelitian saya. Atas kerjasamanya saya ucapkan terimakasih.

IDENTITAS RESPONDEN

Nama :
Usia :
Jenis Kelamin :
Jabatan :

PETUNJUK PENGISIAN

1. Mohon kuesioner di isi oleh Bapak/Ibu/Saudara untuk menjawab seluruh pernyataan yang telah disediakan.
2. Pada tipe pilihan, Bapak/Ibu/Saudara dipersilahkan untuk memberi tanda (√) pada kolom jawaban SS (Sangat Setuju), S (Setuju), TS (Tidak Setuju), STS (Sangat Tidak Setuju), yang dianggap paling tepat.
3. Dalam menjawab pernyataan-pernyataan ini tidak ada yang salah, oleh sebab itu, usahakan tidak ada jawaban yang dikosongkan.
4. Saya mengucapkan terima kasih pada Bapak/Ibu/Saudara atas partisipasi guna mensukseskan penelitian ini.

FAKTOR INTERNAL

<i>STRENGTH</i>			Penilaian Kondisi			
NO	Indikator	Keterangan	SS	S	TS	STS
1	Produk	Batu bata dapat diproduksi dengan jumlah banyak jika ada permintaan				
2	Tempat	Bahan baku didapatkan dengan mudah di area pembuatan batu bata				
3	Harga	Harga jual produk dipasaran lebih murah dari pesaing				
4	Distribusi	Produk dipasarkan hingga keseluruh wilayah Aceh barat selatan				
5	Peralatan	Mesin pres bata yang digunakan adalah milik pribadi				
6	Kualitas	Kualitas produk dijaga sebaik mungkin dengan memisahkan batu bata yang rusak dan batu bata terbaik				
7	Pelayanan	Perusahaan mengedepankan pelayanan yang ramah terhadap agen maupun pelanggan pada saat transaksi jual beli				
8	Transaksi	Proses jual beli dilakukan secara langsung ditempat produksi dengan pelanggan				

<i>WEAKNESSES</i>			Penilaian Kondisi			
NO	Indikator	Keterangan	SS	S	TS	STS
1	Penjualan	Penjualan masih dilakukan sepenuhnya menggunakan agen, tanpa memasarkan produk secara langsung				
2	Administrasi	Pencatatan jumlah produk terkadang masih terhambat				
3	Promosi	Promosi produk tidak dilakukan				
4	Operasional	Produksi terhenti jika hujan				
		Penetapan jadwal produksi belum dibuat				
5	Kerja Sama	Tidak adanya inisiatif untuk mencari rekan bisnis dari berbagai daerah				

FAKTOR EKSTERNAL

<i>OPPORTUNITIES</i>			Penilaian Kondisi			
NO	Indikator	Keterangan	SS	S	TS	STS
1	Produk	Batu bata UMKM SALIM sudah terkenal di kalangan masyarakat				
		Kualitas produk sangat bagus dibandingkan produk lain				
2	Tempat	Lokasi pabrik yang sangat strategi				
		distribusi sudah cukup luas				
3	Kuantitas	Produk dapat diproduksi sesuai jumlah yang diinginkan				
4	Material	Bahan baku tersedia dialam				

<i>THREATS</i>			Penilaian Kondisi			
NO	Indikator	Keterangan	SS	S	TS	STS
1	Produk	Adanya produk baru yang sejenis sebagai pesaing				
		Persepsi masyarakat yang menganggap batako lebih baik dari batu bata pres				
2	Pasar	Sudah munculnya pesaing membuat pasar industri bangunan semakin sulit				
3	Bahan baku	Bahan baku yang diambil dari alam akan habis				
4	Kompetitor	Munculnya berbagai pesaing-pesaing baru				

Skor :

SS : 4

S : 3

TS : 2

STS : 1

Lampiran 2**Kuesioner QSPM**

Nama :

Jabatan :

1. Mohon kuesioner di isi oleh Bapak/Ibu/Saudara untuk menjawab seluruh pernyataan yang telah disediakan.
2. Pada tipe pilihan, Bapak/Ibu/Saudara dipersilahkan untuk memberi tanda (√) pada kolom jawaban yang dianggap paling tepat.
3. Dalam menjawab pernyataan-pernyataan ini tidak ada yang salah, oleh sebab itu, usahakan tidak ada jawaban yang dikosongkan.
4. Saya mengucapkan terima kasih pada Bapak/Ibu/Saudara atas partisipasi guna mensukseskan penelitian ini.

Ancaman	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
U	Adanya produk baru yang sejenis sebagai pesaing															
V	Persepsi masyarakat yang menganggap batako lebih baik dari batu bata pres															
W	Sudah munculnya pesaing membuat pasar industri bangunan semakin sulit															
X	Bahan baku yang diambil dari alam akan habis															
Y	Munculnya berbagai pesaing-pesaing baru															

Keterangan:

- Strategi 1 : Mempertahankan harga, kualitas dan menjalankan distribusi secara langsung serta memberikan pelayanan yang terbaik
- Strategi 2 : UMKM SALIM sebaiknya melakukan promosi sebagai upaya untuk memperluas penjualan produk dan mendistribusikan produk secara langsung
- Strategi 3 : Meningkatkan serta menjamin kualitas produk dan melakukan promosi produk, memberdayakan bahan baku dan alat produksi sebaik mungkin serta meningkatkan dalam hal pelayanan konsumen
- Strategi 4 : UMKM SALIM terus meningkatkan kemajuan industrinya dengan mengoptimalkan promosi terkait kualitas dan harga sehingga dapat menguasai persaingan dan melakukan administrasi secara optimal

Lampiran 3

Rekapitulasi Kuesioner QSPM

STRATEGI 1

Faktor strategi Internak/eksternal	Responden								Rata-rata
	Res 1	Res 2	Res 3	Res 4	Res 5	Res 6	Res 7	Res 8	
KEKUATAN									
A	2	3	2	3	3	4	3	4	3
B	4	4	3	3	2	3	1	1	2,625
C	4	4	4	4	4	4	1	2	3,375
D	4	4	3	4	3	3	2	2	3,125
E	1	2	2	1	2	3	2	1	1,75
F	1	1	2	2	3	1	2	1	1,625
G	1	3	2	1	1	1	1	2	1,5
H	4	3	4	2	3	3	1	2	2,75
KELEMAHAN									
I	1	1	3	2	2	1	4	3	2,125
J	1	2	1	3	2	2	4	4	2,375
K	4	4	3	3	4	4	1	2	3,125
L	2	2	3	3	1	3	1	2	2,125
M	2	2	1	1	2	2	3	3	2
N	2	3	2	1	2	2	2	2	2
PELUANG									
O	2	1	3	2	2	2	3	4	2,375
P	2	2	3	1	2	2	3	4	2,375
Q	2	2	3	3	3	2	4	4	2,875
R	3	4	3	4	4	4	3	4	3,625
S	4	3	4	3	3	3	2	2	3
T	2	2	3	2	2	2	3	3	2,375
ANCAMAN									
U	2	2	3	2	2	2	1	2	2
V	2	2	2	2	2	2	2	2	2
W	3	2	1	3	3	2	2	2	2,25
X	2	2	3	3	3	2	2	2	2,375
Y	2	2	2	2	1	2	3	3	2,125

Strategi 3

Faktor strategi Internak/eksternal	Responden								Rata-rata
	Res 1	Res 2	Res 3	Res 4	Res 5	Res 6	Res 7	Res 8	
KEKUATAN									
A	2	1	2	1	1	1	1	2	1,375
B	1	2	2	3	2	2	2	2	2
C	3	4	4	3	4	4	4	4	3,75
D	3	4	3	3	3	4	4	3	3,375
E	1	2	1	1	2	2	2	1	1,5
F	1	2	1	2	1	1	2	1	1,375
G	1	3	2	1	2	2	3	2	2
H	1	2	1	1	1	2	2	1	1,375
KELEMAHAN									
I	1	2	1	3	2	2	1	3	1,875
J	1	2	1	1	2	3	1	1	1,5
K	1	2	2	1	2	3	2	1	1,75
L	2	2	3	1	2	2	3	1	2
M	1	2	1	1	2	1	1	1	1,25
N	2	2	2	1	1	1	2	1	1,5
PELUANG									
O	2	2	3	2	3	2	3	2	2,375
P	2	2	3	3	2	2	3	3	2,5
Q	4	4	3	3	3	4	3	3	3,375
R	3	3	3	4	4	4	3	4	3,5
S	4	3	4	4	3	3	4	4	3,625
T	3	2	3	2	3	2	3	2	2,5
ANCAMAN									
U	2	2	3	2	2	2	2	2	2,125
V	2	2	1	1	1	2	1	1	1,375
W	3	2	3	3	2	1	3	2	2,375
X	3	3	2	2	1	1	2	1	1,875
Y	1	2	1	1	2	2	1	2	1,5

Strategi 4

Faktor strategi Internak/eksternal	Responden								Rata-rata
	Res 1	Res 2	Res 3	Res 4	Res 5	Res 6	Res 7	Res 8	
KEKUATAN									
A	4	4	3	3	4	4	3	4	3,625
B	2	3	2	2	2	1	2	2	2
C	3	3	4	4	4	3	4	4	3,625
D	3	4	4	4	4	3	4	4	3,75
E	2	2	1	1	2	1	1	2	1,5
F	2	2	2	1	2	1	1	2	1,625
G	2	3	1	1	1	2	1	1	1,5
H	2	3	2	2	1	1	2	1	1,75
KELEMAHAN									
I	3	4	4	3	4	4	3	4	3,625
J	4	4	3	3	4	3	3	4	3,5
K	3	4	4	4	4	4	4	4	3,875
L	2	2	1	2	1	3	2	1	1,75
M	4	3	4	4	2	3	4	2	3,25
N	3	3	3	4	4	4	4	4	3,625
PELUANG									
O	3	4	3	3	4	4	3	4	3,5
P	3	4	3	4	2	3	4	2	3,125
Q	3	3	4	4	3	4	4	3	3,5
R	4	4	4	3	3	4	3	3	3,5
S	2	3	2	1	1	2	1	1	1,625
T	4	4	3	4	3	3	4	3	3,5
ANCAMAN									
U	2	2	1	2	1	1	2	1	1,5
V	3	4	3	3	3	3	3	3	3,125
W	3	3	4	3	4	4	3	4	3,5
X	2	2	1	1	2	3	1	2	1,75
Y	1	1	1	3	2	2	3	2	1,875

Lampiran 4

Dokumentasi

1. Pembagian dan pengisian kuesioner



2. Wawancara



3. Dokumentasi Observasi



Lampiran 5

Hasil Pengolahan Metod IPA menggunakan SPSS Version 26

X1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Puas	2	2	2	2
	Netral	7	7	7	9
	Puas	24	24	24	33
	Sangat Puas	67	67	67	100
	Total	100	100	100	

X2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	10	10	10	10
	Puas	42	42	42	52
	Sangat Puas	48	48	48	100
	Total	100	100	100	

X3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Puas	1	1	1	1
	Netral	9	9	9	10
	Puas	52	52	52	62
	Sangat Puas	38	38	38	100
	Total	100	100	100	

X4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	6	6	6	6
	Puas	48	48	48	54
	Sangat Puas	46	46	46	100
	Total	100	100	100	

Y1					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Penting	47	47	47	47
	Sangat Penting	53	53	53	100
	Total	100	100	100	

Y2					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Penting	25	25	25	25
	Netral	48	48	48	73
	Penting	27	27	27	100
	Total	100	100	100	

Y3					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Netral	61	61	61	61
	Penting	39	39	39	100
	Total	100	100	100	

Y4					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Tidak Penting	5	5	5	5
	Netral	72	72	72	77
	Penting	23	23	23	100
	Total	100	100	100	

Correlations						
		X1	X2	X3	X4	Xtotal
X1	Pearson Correlation	1	,803**	,508**	,553**	,822**
	Sig. (2-tailed)		0	0	0	0
	N	100	100	100	100	100
X2	Pearson Correlation	,803**	1	,727**	,828**	,951**
	Sig. (2-tailed)	0		0	0	0
	N	100	100	100	100	100
X3	Pearson Correlation	,508**	,727**	1	,837**	,863**
	Sig. (2-tailed)	0	0		0	0
	N	100	100	100	100	100
X4	Pearson Correlation	,553**	,828**	,837**	1	,901**
	Sig. (2-tailed)	0	0	0		0
	N	100	100	100	100	100
Xtotal	Pearson Correlation	,822**	,951**	,863**	,901**	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	
	N	100	100	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Correlations						
		Y1	Y2	Y3	Y4	Ytotal
Y1	Pearson Correlation	1	-0,085	,753**	,341**	,601**
	Sig. (2-tailed)		0,4	0	0,001	0
	N	100	100	100	100	100
Y2	Pearson Correlation	-0,085	1	,319**	,631**	,709**
	Sig. (2-tailed)	0,4		0,001	0	0
	N	100	100	100	100	100
Y3	Pearson Correlation	,753**	,319**	1	,452**	,814**
	Sig. (2-tailed)	0	0,001		0	0
	N	100	100	100	100	100
Y4	Pearson Correlation	,341**	,631**	,452**	1	,829**
	Sig. (2-tailed)	0,001	0	0		0
	N	100	100	100	100	100
Ytotal	Pearson Correlation	,601**	,709**	,814**	,829**	1
	Sig. (2-tailed)	0	0	0	0	
	N	100	100	100	100	100

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Atribut	Item	Pearson Correlation	r _{tabel}	Sig.	Keterangan
<i>Performance</i> (X)	X1	0,822	0,195	0,000	Valid
	X2	0,951	0,195	0,000	Valid
	X3	0,863	0,195	0,000	Valid
	X4	0,901	0,195	0,000	Valid
<i>Importance</i> (Y)	Y1	0,601	0,195	0,000	Valid
	Y2	0,709	0,195	0,000	Valid
	Y3	0,814	0,195	0,000	Valid
	Y4	0,829	0,195	0,000	Valid

Uji Reliabilitas X

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	100	100
	Excluded ^a	0	0
	Total	100	100

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,904	0,907	4

Uji Reliabilitas Y

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	100	100
	Excluded ^a	0	0
	Total	100	100

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
0,696	0,729	4

Uji Reliabilitas rekap

Atribut	Standar	<i>Croanbach Alpha</i>	Keterangan
<i>Performance</i> (X)	0,60	0,904	Reliabel
<i>Importance</i> (Y)	0,60	0,696	Reliabel