

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kedelai

Kedelai atau kacang kedelai adalah salah satu tanaman jenis polong-polongan yang menjadi bahan dasar banyak makanan dari Asia Timur seperti tahu, tempe, dan kecap. Berdasarkan peninggalan arkeolog, tanaman ini telah dibudidayakan sejak 3500 tahun yang lalu di Asia Timur.

Kedelai telah beratus-ratus tahun dibudidayakan di Indonesia dan prospek pengembangannya masih tetap cerah. Hal ini memberikan isyarat bahwa kedelai mempunyai nilai ekonomi sosial yang tinggi dan peranannya makin strategis dalam tatanan kehidupan manusia. Kedelai merupakan komoditas pertanian yang sangat dibutuhkan di Indonesia, baik sebagai bahan makanan manusia, pakan ternak, bahan baku industri, maupun bahan penyegar. Bahkan dalam tatanan dagangan pasar internasional, kedelai merupakan komoditas ekspor berupa minyak nabati, pakan ternak di berbagai negara di dunia (Rukmana dan Yuyun, 1996).

Menurut Astawan (2004) kedelai dapat mengandung sejenis oligosakarida yang tidak bisa dicerna oleh tubuh dan dapat menyebabkan *flatulenz* (perut kembung). Selain itu juga mengandung antinutrisi (*antitripsin*, *fitat*, *saponin*, *hemagglutinin*) yang membatasi kapasitas protein untuk diserap oleh tubuh. Menurut Amar (1999) dengan proses pengolahan zat-zat antigizi (antinutrisi) seperti tripsin, inhibitor, lipoksigenase dan senyawa penyebab flatulenz akan tereduksi atau bahkan hilang.

Kandungan Gizi	Proporsi Nutrisi Dalam Biji
Kalori (kal)	268,00
Protein (gram)	30,90
Lemak (gram)	15,10
Karbohidrat (gram)	30,10
Kalsium (mgram)	196,00
Fosfor (mgram)	506,00
Zat Besi (mgram)	6,90
Vitamin A (SI)	95,00
Vitamin B1 (mgram)	0,93
Vitamin C (mgram)	0,00
Air (gram)	20,0
Bagian yang dapat dimakan (%)	100,0

Sumber : Rahmat Rukmana : 16-17

2.1.2 Tahu

Tahu merupakan makanan yang berasal dari olahan kedelai yang pembuatannya melalui proses pengendapan dan penggumpalan oleh bahan penggumpal yang berasal dari asam asetat atau garam. Berikut proses pembuatan tahu yaitu :

1. Memilih biji kedelai yang berkualitas baik lalu merendam biji kedelai dalam air bersih selama 6-7 jam agar menjadi empuk dan mudah digiling.
2. Menggiling kedelai sampai halus berbentuk bubur.
3. Merebus bubur kedelai dalam wajan sambil ditambahkan air selama beberapa waktu.
4. Mengaduk-aduk bubur kedelai secara berulang-ulang agar tidak berbusa.
5. Menyaring bubur kedelai yang masih mendidih dengan kain saringan yang diletakkan diatas sangkar bambu sambil diperas berulang-ulang hingga diperoleh bentuk sari kedelai.
6. Mencampurkan tiap 36 liter sari kedelai dengan 700 cc asam cuka sehingga membentuk gumpalan-gumpalan.
7. Memasukkan gumpalan-gumpalan tadi kedalam cetakan, kemudian di *press* agar airnya tuntas.
8. Membuka kain saringnya, kemudian tahu dipotong-potong dengan ukuran menurut selera.

(Rukmana dan Yuyun, 1996)

2.1.3 Pengertian Strategi

Menurut Ismail Sholihin dalam buku karya Ahmad yang berjudul Manajemen Strategis mendefinisikan bahwa strategi berasal dari kata Yunani “strategos” yang berasal dari kata “stratus” (militer) dan “ag” (kepemimpinan). Kegiatan atau aktivitas yang dapat dilakukan jenderal dalam mengembangkan rencana untuk menaklukkan dan memenangkan perang adalah definisi asli dari strategi.

Jadi pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dalam sebuah organisasi, strategi menentukan arah langkah suatu pengembangan organisasi tersebut dalam menentukan strategi yang kompetitif. Adapun strategi dibuat untuk menentukan langkah yang tepat dalam penyelesaian masalah yang sedang dihadapi.

Strategi yang dibuat tentunya harus diimplementasikan dalam penyelesaian masalah sehingga tolak ukur strategi akan dapat diukur dari implementasinya.

Strategi merupakan landasan awal bagi sebuah organisasi dan elemen-elemen didalamnya untuk menyusun langkah-langkah atau tindakan-tindakan dengan memperhitungkan faktor-faktor internal dan eksternal dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditentukan. Penyusunan strategi harus memperhatikan tujuan dan sasaran yang akan dicapai. Selain itu, suatu organisasi harus mampu berinteraksi dengan lingkungan dimana strategi tersebut akan dilaksanakan, sehingga strategi tersebut tidak bertentangan dengan keadaan lingkungan yang ada. Strategi merupakan perluasan misi guna menjembatani organisasi dengan lingkungannya. Strategi harus mampu berkembang untuk mengatasi isu-isu strategis yang ada di lingkungannya, dimana strategi harus mampu meresponi organisasi terhadap pilihan kebijakan yang akan diambil. Itu sebabnya suatu strategi mempunyai skema untuk mencapai sasaran apa yang akan dituju. Jadi pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan Bersama (Supriatna, 2018)

2.1.4 Pemasaran

Pemasaran adalah salah satu kegiatan pokok atau aktivitas yang perlu dilakukan oleh perusahaan baik itu perusahaan barang atau jasa dalam upaya untuk mempertahankan kelangsungan hidup usahanya dan mendapatkan keuntungan.

Pada umumnya banyak orang yang menyatakan bahwa konsep pemasaran sama dengan konsep penjualan atau promosi/periklanan. Padahal pada dasarnya penjualan dan promosi/periklanan hanyalah bagian kecil dan pemasaran. Perlu dipahami dalam arti yang luas, definis pemasaran yaitu suatu proses sosial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang dibutuhkan dan diinginkan lewat penciptaan timbal balik produk dan nilai dengan orang lain.

Menurut American Marketing Association dalam Kotler dan Keller bahwa pemasaran adalah *“Marketing is an organization function and a set processes for creating communicating, and delivering value to customers and for managing customer relationship in ways that benefit the organization and it stakeholders”*

Menurut Philip Kotler sebagai mana dalam buku Paulus Lilik Kristianto pemasaran adalah suatu proses sosial yang didalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan,

menawarkan, dan secara bebas mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain.

Pemasaran tidak hanya mengenai penjualan, promosi atau memajang di etalase saja, tetapi pemasaran suatu proses tentang kemampuan menawarkan barang atau jasa yang tepat. Kondisi tersebut akan menguntungkan bagi kedua belah pihak. Konsumen akan memperoleh barang atau jasa sesuai dengan kebutuhan dan keinginannya, sedangkan produsen akan memperoleh keuntungan dari barang atau jasa yang dijualnya.

Dalam pemasaran terdapat enam konsep yang merupakan dasar pelaksanaan kegiatan pemasaran suatu organisasi yaitu :

1. Konsep Produksi

Konsumen akan menyukai produk yang tersedia dan harganya murah. Konsep ini berorientasi pada produksi dengan mengarahkan upaya untuk mencapai efisiensi produk tinggi serta distribusi yang luas.

2. Konsep Produk

Konsumen akan menyukai produk yang mempunyai mutu, kualitas, performansi dan bentuk yang menarik.

b. Konsep Penjualan

Konsumen dengan dibiarkan apa adanya, organisasi harus berusaha melaksanakan upaya penjualan dan promosi yang menarik para konsumen.

c. Konsep Pemasaran

Dalam mencapai tujuan organisasi terdiri dari penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran serta memberikan kepuasan yang efektif dan efisien dibandingkan pesaing.

d. Konsep Pemasaran Sosial

Tugas organisasi yaitu menentukan kebutuhan, keinginan dan kepentingan pasar, dan tetap memberikan kepuasan serta meningkatkan kesejahteraan masyarakat atau consume.

e. Konsep Pemasaran Global

Manajer berupaya memahami faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi pemasaran melalui manajemen strategis. Tugas akhirnya adalah berupaya untuk memenuhi keinginan pihak yang terlibat dalam perusahaanya.

2.1.5 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran adalah upaya memasarkan suatu produk, baik barang atau jasa, dengan menggunakan pola rencana dan taktik tertentu sehingga penjualan menjadi lebih tinggi. Pengertian strategi pemasaran juga dapat diartikan sebagai rangkaian upaya yang dilakukan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, karena potensi untuk menjual proposisi terbatas pada jumlah orang yang mengetahui hal tersebut.

Strategi pemasaran juga mempunyai peran penting untuk sebuah keberhasilan usaha pemasaran yang harus ditinjau dan disesuaikan dengan adanya perkembangan pasar. Harus memiliki gambaran yang jelas dan terarah dengan menggunakan kesempatan dan peluang di beberapa pasar yang menjadi sasaran. Setiap usaha pasti memiliki tujuan yang sama yaitu meningkatkan produktifitas dan keunggulan agar bisa bertahan dipasaran, harus siap bertahan menghadapi persaingan dalam memenangkan pasar.

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

Strategi pemasaran berfokus pada mencari dan memberi kepada pelanggan superior, serta memiliki nilai yang berbeda untuk mengembangkan bisnis. Strategi pemasaran juga bertujuan untuk meningkatkan penjualan, karena penjualan merupakan ujung tombak dari strategi yang diterapkan disebuah perusahaan. Strategi pemasaran harus didasarkan atas Analisa lingkungan dan internal perusahaan melalui Analisa keunggulan dan kelemahan perusahaan, serta Analisa kesempatan dan ancaman yang akan dihadapi perusahaan dari lingkungannya. Selain itu strategi yang telah dijalankan harus dinilai kembali, apakah masih sesuai dengan kondisi saat ini.

Menurut Keegan dan Malcolm (1999), strategi pemasaran adalah cara untuk mencapai sasaran pemasaran dan biasanya berkaitan dengan empat elemen utama bauran pemasaran yaitu :

1. Produk (*Product*)

Kebijakan umum untuk penetapan merk, pemosisian, modifikasi, penambahan, desain dan pengepakan produk. Produk merupakan elemen penting

sebab dengan inilah perusahaan berusaha untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan dari konsumen, namun keputusan itu tidak berdiri sendiri sebab produk atau jasa sangat erat hubungannya dengan *target market* yang dipilih.

2. Harga (*Price*)

Kebijakan umum harga yang harus diikuti oleh grup produk dalam segmen pasar. Harga suatu produk atau jasa ditentukan dari besarnya pengorbanan yang dilakukan untuk menghasilkan jasa tersebut dan laba atau keuntungan yang diharapkan. Oleh karena itu, penentuan harga dari suatu perusahaan merupakan masalah yang penting bagi perusahaan.

3. Distribusi (*Place*)

Kebijakan umum untuk saluran distribusi dan tingkat layanan konsumen. Setelah perusahaan berhasil menciptakan barang atau jasa yang dibutuhkan dan menetapkan harga yang layak, tahap berikutnya menentukan metode penyampaian produk ke pasar melalui rute-rute yang efektif hingga tiba pada tempat yang tepat, dengan harapan produk tersebut berada ditengah-tengah kebutuhan dan keinginan konsumen yang membutuhkan produk tersebut. Masalah pemilihan saluran distribusi adalah masalah yang berpengaruh bagi *marketing*, karena kesalahan dalam memilih dapat menghambat bahkan memacetkan usaha penyaluran produk dari produsen ke konsumen.

4. Promosi (*Promotion*)

Kebijakan umum untuk berkomunikasi dengan konsumen melalui beberapa cara antara lain periklanan (*advertising*), penjualan pribadi (*personal selling*), promosi penjualan (*sales promotion*), dan publisitas (*publicity*).

Menurut Philip Kotler strategi pemasaran merupakan sebuah pola pikir yang digunakan untuk mencapai tujuan pemasaran pada suatu perusahaan, bisa mengenai strategi spesifik untuk pasar sasaran, penetapan, posisi, bauran pemasaran (*marketing mix*), dan besarnya pengeluaran pemasaran.

Strategi pemasaran (*marketing strategi*) menentukan pasar target. Strategi ini merupakan gambaran besar mengenai yang akan dilakukan oleh suatu perusahaan suatu pasar. Dibutuhkan dua bagian yang saling berkaitan.

- 1) Pasar target (*target market*) yaitu kelompok pelanggan homogen yang ingin ditarik perusahaan tersebut.
- 2) Bauran pemasaran (*marketing mix*) yaitu variabel-variabel yang akan diawasi dan disusun oleh perusahaan tersebut untuk memuaskan kelompok yang ditarget.

Marketing mix adalah kombinasi dari empat variabel atau kegiatan inti dari sistem pemasaran perusahaan, yaitu produk, harga, promosi dan distribusi.

1. Strategi Produk

Produk merupakan segala sesuatu yang ditawarkan perusahaan untuk dikonsumsi target pasarnya sebagai kebutuhan pasar. Aspek produk ini menjadi tolak ukur suatu perusahaan untuk meningkatkan penjualan dan mengembangkan ekonomi perusahaan agar jauh lebih unggul dari pesaing lainnya. Menurut Alma (2016:140) produk adalah seperangkat atribut baik berwujud maupun tidak berwujud termasuk didalamnya warna, harga, nama baik produk, nama baik pengecer dan pelayanan pabrik serta pelayanan pengecer yang diterima oleh konsumen guna memenuhi serta memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen.

Daur hidup produk dapat diperpanjang dengan melakukan berbagai langkah kreatif, inovatif, atau melakukan terobosan-terobosan berikut :

- a) Perluasan produk (*product extension*) produk yang telah dipasarkan secara global dalam bentuk yang sama, tanpa modifikasi. Contohnya : Coca-cola, Jeans Levi's.
- b) Adaptasi produk (*product adaptation*) melakukan modifikasi utama agar sesuai dengan keinginan masyarakat negara yang dituju. Contohnya : McDonald's di Jerman mencakup menu bir, di Indonesia mencakup menu nasi.
- c) Pengenalan ulang (*reintroduction*) produk-produk yang dipasar lama telah dianggap usang dapat dikenalkan ulang pada pasar-pasar yang baru.

2. Strategi Harga

Menurut Shinta dalam jurnal Pertiwi dkk (2016:181) harga adalah suatu nilai yang dinyatakan dalam bentuk rupiah guna pertukaran/ transaksi atau sejumlah uang yang harus dibayar konsumen untuk mendapatkan barang dan jasa.

Penentuan harga menjadi sangat penting untuk diperhatikan, mengingat harga merupakan salah satu penyebab laku tidaknya produk dan jasa yang ditawarkan. Salah dalam menentukan harga akan berakibat fatal terhadap produk yang ditawarkan dan berakibat tidak lakunya produk tersebut di pasar.

Strategi penentuan harga yang mempengaruhi psikologi konsumen adalah :

- a) *Prestige Pricing* (harga prestis) menetapkan harga yang tinggi demi membentuk image kualitas produk yang tinggi umumnya dipakai untuk produk shopping dan specially. Contohnya *Roll Royce, Rolex, Guess*, dan lain sebagainya.

- b) *Odd Pricing* (harga ganjil) merupakan harga ganjil atau dibawah harga yang telah ditentukan dengan tujuan agar pembeli secara psikologi mengira produk yang akan dibeli lebih murah.
- c) *Multiple-Unit Pricing* (harga rabat) memberikan potongan harga tertentu apabila konsumen membeli produk dalam jumlah banyak.
- d) *Price Lining* (harga lini) memberikan cakupan harga yang berbeda. Bioskop memberikan harga standar untuk konsumen standar dan mengenakan harga mahal untuk jenis primer.

3. Strategi Distribusi

Menurut Prof. Stewart dkk Strategi distribusi adalah strategi penyediaan barangbarang bagi para pelanggan potensial. Definisi ini masih bersifat sempit, dan istilah barang sering diartikan sebagai suatu bentuk fisik.

Terkait dengan cakupan pasar yang ingin dicapai dan jenis produk yang dihasilkan, seorang produsen dapat menerapkan strategi distribusi berikut :

- a) Distribusi insentif, yakni mendistribusikan produk melalui sebanyak mungkin saluran dan anggota saluran (grosir atau pengecer), biasanya dipakai untuk produkproduk konsumsi berbiaya rendah dengan daya tarik yang luas seperti majalah.
- b) Distribusi eksklusif, yakni hak eksklusif yang diberikan produsen dalam menjual atau mendistribusikan produk tertentu kesejumlah grosir atau 30 pengecer yang terbatas dalam wilayah geografis tertentu. Contohnya jam tangan Rolex hanya dijual di toko Rolex resmi.
- c) Distribusi selektif, yakni distribusi melalui grosir dan pengecer terpilih yang memberikan perhatian khusus atau produk tertentu dalam penjualannya, manfaat pajangan, dan lainnya. Biasanya diterapkan pada produk peralatan dan perabotan rumah tangga.

4. Strategi Promosi

Menurut Kotler dan Keller (2016) promosi merupakan cara komunikasi yang dilakukan oleh perusahaan kepada konsumen atau pasar yang dituju, dengan tujuan menyampaikan informasi mengenai produk/perusahaan agar mereka mau membeli.

Promosi bertujuan untuk mempengaruhi perilaku konsumen untuk mendapatkan pelanggan baru, dan menarik segmen baru. Strategi promosi sangat

penting dalam pemasaran sebagai kegiatan pertukaran untuk saling menguntungkan antara produsen dan konsumen.

Tujuan ini dijabarkan dari tujuan pemasaran yang lebih mendasar dirancang untuk produk tertentu. Tujuan khas yang ditentukan untuk promosi penjualan akan beraneka ragam tergantung dari jenis pasar target yakni :

- a. Bagi konsumen, tujuan tersebut mencakup usaha mendorong konsumen antara lain untuk lebih banyak menggunakan produk, untuk membeli produk dalam unit yang lebih besar, mencoba merek yang dipromosikan dan untuk menarik pembeli merek yang lain yang bersaing dengan merek produk yang dipromosikan.
- b. Bagi pengecer, tujuan promosi adalah membujuk pengecer untuk menjual produk baru dan menimbun lebih banyak persediaan barang, menggiatkan pembelian ketika sedang tidak musim, membujuk agar menimbun barang-barang yang dipromosikan, mengimbangi promosi para pesaing, membantu para pengecer agar setia pada terhadap merek yang dipromosikan dan memperoleh jalur pengecer baru.

Ada empat macam sarana promosi yang dapat digunakan perusahaan dalam memperpromosikan produk maupun jasanya, antara lain :

- a. Periklanan

Iklan adalah sarana promosi yang digunakan oleh perusahaan guna menginformasikan, menarik dan memengaruhi calon konsumennya.

- b. Promosi penjualan

Istilah lain “promosi penjualan” (*sales promotion*) sebagai sebutan untuk kegiatankegiatan promosi. Disamping promosi lewat iklan, promosi lainnya dapat dilakukan melalui promosi penjualan adalah untuk meingkatkan jumlah nasabah.

- c. Publisitas

Publisitas merupakan kegiatan promosi untuk memancing nasabah melalui kegiatan seperti pameran, bakti sosial serta kegiatan lainnya melalui berbagai media. Publikasi dapat dilakukan secara editorial di semua media yang dibaca, dilihat, atau didengar oleh konsumen untuk meningkatkan penjualan atau memperkuat merek secara tidak langsung dan bukan bersifat menjual.

- d. Penjualan pribadi

Penjualan pribadi merupakan suatu pembelian dimana dua orang lebih atau lebih dari dua orang sedang melakukan komunikasi dalam upaya untuk mempengaruhi

satu sama lain. Kedua unsur tersebut, antara pembeli maupun penjual mempunyai tujuan masing-masing yang khususnya mereka akan capai.

2.1.6 Pendapatan

Pendapatan merupakan tujuan utama dari pendirian suatu usaha, ketika kita ingin membangun bisnis atau usaha faktor yang paling penting adalah pendapatan karna mempengaruhi tingkat laba yang diharapkan bisa menjamin kelangsungan hidup perusahaan.

Menurut Diana dan Setiawati (2017:361) menyatakan bahwa “Pendapatan adalah arus masuk bruto dari manfaat ekonomi yang timbul dari aktivitas normal entitas selama suatu periode jika arus masuk tersebut mengakibatkan kenaikan ekuitas yang tidak berasal dari kontribusi penanaman modal”. Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa pendapatan adalah suatu aliran masuk atau peningkatan lainnya yang berasal dari penyerahan atau produksi barang, pemberian jasa dan aktivitas pencarian laba lainnya dalam kegiatan operasi perusahaan selama suatu periode.

Secara garis besar pendapatan digolongkan menjadi tiga golongan yaitu :

- 1) Gaji dan upah, imbalan yang diperoleh setelah seseorang tersebut melakukan pekerjaan untuk orang lain. Pendapatan dari usaha sendiri merupakan nilai total dari hasil produksi yang dikurangi dengan biaya-biaya yang dibayar dan usaha ini merupakan usaha milik sendiri atau keluarga dan tenaga kerja berasal dari anggota keluarga sendiri, nilai sewa kapital milik sendiri dan semua biaya ini biasanya tidak diperhitungkan.
- 2) Pendapatan dari usaha lain, pendapatan yang diperoleh tanpa mencurahkan tenaga kerja dan ini biasanya merupakan pendapatan sampingan antara lain, pendapatan dari hasil menyewakan asset yang dimiliki seperti rumah, ternak dan barang lain, bunga dari uang, sumbangan dari pihak lain, pendapatan dari pensiun, dan lain-lain.

2.1.7 Penjualan

Penjualan adalah suatu usaha yang terpadu untuk mengembangkan rencanarencana strategis yang diarahkan pada usaha pemuasan kebutuhan dan keinginan pembeli, guna mendapatkan penjualan yang menghasilkan laba. Penjualan juga merupakan sumber hidup suatu usaha, karena dari penjualan dapat diperoleh

laba serta suatu usaha memikat konsumen yang diusahakan untuk mengetahui daya tarik mereka sehingga dapat mengetahui hasil produk yang dihasilkan.

Menurut Philip Kotler yang diterjemahkan oleh Ronny A. Rusli dan Hendra dalam buku “Manajemen Pemasaran” pengertian penjualan adalah proses sosial majerial dimana individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan, menciptakan, menawarkan, dan mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain.

1. Jenis-jenis penjualan

Menurut Murti Sumarni (2003) dalam buku bauran pemasaran dan loyalitas pelanggan penjualan dapat dibedakan menjadi :

- a. Penjualan langsung, yaitu suatu proses membantu dan membujuk satu atau lebih calon konsumen untuk membeli barang atau jasa atau bertindak sesuai ide tertentu dengan menggunakan komunikasi tatap muka.
- b. Penjualan tidak langsung, yaitu bentuk presentase dan promosi gagasan barang dan jasa dengan menggunakan media tertentu seperti surat kabar, majalah, radio, televisi, papan iklan, brosur dan lain-lain.

Basu Swatha pada buku berjudul “Manajemen Penjualan”, menerangkan bahwa terdapat beberapa jenis penjualan yang bisa dikenal dalam masyarakat diantaranya adalah :

- a. *Trade Selling*, penjualan yang terjadi bilamana produsen dan pedagang besar mempersilahkan distribusi mereka. Hal ini melibatkan para penyalur dengan kegiatan promosi, peragaan, persediaan dan produk baru, jadi titik beratnya adalah para penjualan melalui penyalur bukan pada penjualan ke pembeli akhir.
- b. *Missionary Selling*, penjualan berusaha ditingkatkan dengan mendorong pembeli untuk membeli barang dari penyalur perusahaan.
- c. *Technical Selling*, berusaha meningkatkan penjualan dengan pemberian saran dan nasihat kepada pembeli akhir dari barang dan jasa.
- d. *New Business Selling*, berusaha membuka transaksi baru dengan membuat calon pembeli seperti halnya yang dilakukan perusahaan asuransi.
- e. *Responsive Selling*, setiap tenaga penjual diharapkan dapat memberikan reaksi terhadap permintaan pembeli melalui *route driving* dan *retaining*. Jenis penjualan ini tidak akan menciptakan penjualan yang besar, namun terjalin hubungan pelanggan yang baik menjurus pada pembelian ulang.

2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kegiatan Penjualan

Dalam praktek, kegiatan penjualan itu dipengaruhi oleh beberapa faktor sebagai berikut :

a. Kondisi dan Kemampuan Penjual

Transaksi jual beli atau pemindahan hak milik secara komersial atas barang dan jasa itu pada prinsipnya melibatkan dua pihak, yaitu penjual sebagai pihak pertama dan pembeli sebagai pihak kedua. Disini penjual harus dapat meyakinkan kepada pembelinya, agar dapat berhasil mencapai sasaran penjualan yang diharapkan, untuk maksud tersebut harus memahami beberapa masalah penting yang berkaitan dengan penjualan.

b. Kondisi Pasar

Disini penjual harus dapat meyakinkan kepada pembelinya dapat berhasil mencapai sasaran penjualan yang diharapkan untuk maksud tersebut penjual harus memahami beberapa masalah penting yang sangat berkaitan, yakni :

- Jenis dan karakteristik barang yang ditawarkan
- Harga produk
- Syarat penjualan seperti : pembayaran, penghantaran, pelayanan sesudah penjualan, garansi dan sebagainya.

c. Modal

Akan lebih sulit bagi penjualan barangnya apabila barang yang dijual tersebut belum dikenal, jadi penjual harus memperkenalkan dulu membawa barangnya ketempat pembeli. Untuk melaksanakan maksud tersebut diperlukan adanya sarana serta usaha, seperti: alat transport, tempat peragaan baik didalam perusahaan maupun di luar perusahaan, usaha promosi, dan sebagainya Semua ini hanya dapat dilakukan apabila penjualan memiliki sejumlah modal yang diperlukan untuk itu. Seperti usaha promosi membutuhkan duta penjualan dimana duta penjualan bertugas untuk menjalin hubungan dengan pelanggan serta menimbulkan perasaan senang dalam diri pelanggan, karena dengan itu peluang untuk mencapai keberhasilan dalam menjual akan semakin meningkat.

d. Kondisi Organisasi

Perusahaan Pada perusahaan besar, biasanya masalah penjualan ini ditangani oleh bagian tersendiri (bagian penjualan) yang dipegang orang-orang tertentu/ahli di bidang penjualan.

e. Faktor Lain

Faktor-faktor lain, seperti: periklanan, peragaan, kampanye, pemberian hadiah, sering mempengaruhi penjualan. Namun untuk melaksanakannya, diperlukan sejumlah dana yang tidak sedikit. Bagi perusahaan yang bermodal kuat, kegiatan ini secara rutin dapat dilakukan. Sedangkan bagi perusahaan kecil yang mempunyai modal relatif kecil, kegiatan ini lebih jarang dilakukan.

2.1.8 Peningkatan Penjualan

Menurut Swastha dan Irawan permintaan pasar dapat diukur dengan menggunakan volume fisik maupun volume rupiah. Berdasarkan pendapat Swastha dan Irawan tersebut, pengukuran volume penjualan dapat dilakukan dengan dua cara, yaitu didasarkan jumlah unit produk yang terjual dan didasarkan pada nilai produk yang terjual (omzet penjualan). Volume penjualan yang diukur berdasarkan unit produk yang terjual, yaitu jumlah unit penjualan nyata perusahaan dalam suatu periode tertentu, sedangkan nilai produk yang terjual (omzet penjualan), yaitu jumlah nilai penjualan nyata perusahaan dalam suatu periode tertentu.

Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi peningkatan penjualan antara lain:

1. Kualitas barang

Turunnya mutu barang dapat mempengaruhi volume penjualan, jika barang yang diperdagangkan mutunya menurun dapat menyebabkan pembelinya yang sudah menjadi pelanggan dapat merasakan kecewa sehingga mereka bisa berpaling kepada barang lain yang mutunya lebih baik.

2. Selera konsumen

Selera konsumen tidaklah tetap dan dia dapat berubah setiap saat, bilamana selera konsumen terhadap barang-barang yang kita perjualkan berubah maka volume penjualan akan menurun.

3. Servis terhadap pelanggan

Merupakan faktor penting dalam usaha memperlancar penjualan terhadap usaha dimana tingkat persaingan semakin tajam.

2.1.9 Analisis Lingkungan Pemasaran

Menurut Hadi (2007) lingkungan pemasaran merupakan pelaku dan kekuatan yang berada di sekeliling perusahaan yang tidak dapat dikendalikan oleh pihak

perusahaan, tetapi dapat mempengaruhi kegiatan dan kinerja pemasaran dan bisnis perusahaan.

Lingkungan pemasaran adalah berbagai aktor dan kekuatan diluar bagian pemasaran yang mempengaruhi kemampuan manajemen pemasaran untuk mengembangkan dan memelihara hubungan baik dengan pelanggan sasaran (Kotler dan A.B Susanto, 2000).

Menurut Lubis (2004), lingkungan pemasaran terdiri dari :

1. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak (Hunger dan Wheelen, 2003). Lingkungan eksternal terdiri dari:

a. Teknologi

Kecepatan perubahan teknologi, kesempatan inovasi yang tidak terbatas dan anggaran riset yang bervariasi.

b. Pemasok

Pemasok adalah penyedia sumber daya yang diperlukan oleh perusahaan untuk menghasilkan barang dan jasa. Dalam hal ini manajemen perusahaan harus mengawasi ketersediaan pasokan, pemogokan tenaga kerja dan peristiwa lain yang dapat mengurangi penjualan dalam jangka pendek dan merusak kepuasan pelanggan dalam jangka panjang.

c. Distributor

Distributor adalah sebuah organisasi tertentu yang membantu perusahaan untuk menimbun persediaan atau memindahkan barang dari tempat asalnya ke tempat tujuan.

d. Pesaing

Pesaing adalah perusahaan lain yang memasarkan produk yang sejenis. Dalam hal ini perusahaan harus memberikan nilai dan kepuasan pelanggan yang lebih besar dibandingkan pesaingnya, dan juga harus menghimpun keunggulan strategi dengan memposisikan tawaran perusahaan yang lebih menarik bagi konsumen. Ada beberapa pesaing usaha tahu di daerah Sukmajaya Kota Depok yaitu Pabrik Tahu Pak Soleh, Pabrik Tahu Goreng Kalimulya. Walaupun ada pesaing tetapi Pak Dadang mempunyai unggulan dari segi harga dan tekstur, Pak Dadang menjual tahu per pcs nya bervariasi ada yang seharga Rp 500 untuk tahu putih

kecil, lalu tahu kuning kecil Rp 600 dan yang tahu coklat seharga Rp 900. Dari sisi teksturnya pun lebih lembut serta kenyal tetapi tidak mudah hancur, sedangkan harga dan tekstur kompetitor dari segi tekstur dan harga jelas berbeda. Contohnya Pabrik Tahu Pak Soleh per pcs nya Rp 900 dari sisi tekstur pun mudah hancur sebelum digoreng karena memiliki kadar air yang sangat tinggi.

e. Pelanggan

Pelanggan adalah orang atau sekelompok orang yang menggunakan produk dari sebuah perusahaan yang akan digunakan untuk konsumsi pribadi, untuk dijual kembali atau untuk di proses lebih lanjut.

2. Lingkungan Internal

Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak (Hunger dan Wheelen, 2003). Lingkungan internal terdiri dari :

a. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia atau SDM merupakan potensi yang terkandung dalam diri manusia untuk mewujudkan perannya sebagai makhluk sosial yang adaptif dan transformatif yang mampu mengelola dirinya sendiri serta seluruh potensi yang terkandung di alam menuju tercapainya kesejahteraan kehidupan dalam tatanan yang seimbang dan berkelanjutan. Dalam pengertian praktis sehari-hari, SDM lebih mengerti sebagai bagian integral dari sistem yang membentuk suatu organisasi (Greer dan Charles, 1995).

b. Sumber Daya Finansial

Kondisi keuangan sering dianggap satu-satunya barometer terbaik dalam melihat posisi bersaing. Termasuk didalamnya adalah modal kerja, pemanfaatan harta, dan keuntungan (David, 2004).

c. Produksi

Faktor produksi terdiri dari semua aktivitas yang mengubah *input* menjadi *output*. Kegiatan produksi meliputi prinsip efisiensi, efektifitas dan produktivitas (Umar, 2002).

d. Pemasaran

Pemasaran mencakup setiap usaha untuk mencapai kesesuaian antara perusahaan dengan lingkungannya dengan pertimbangan bagaimana bisnis yang dipilih dapat dijalankan dengan sukses dalam lingkungan yang kompetitif atas dasar perspektif produk, harga, distribusi dan promosi untuk melayani pasar sasaran (Tjiptono, 1995).

2.1.10 Analisis SWOT

Analisis situasi merupakan awal proses perumusan strategi. Selain itu, analisis situasi juga mengharuskan para manajer strategi untuk menemukan kesesuaian strategi antara peluang-peluang eksternal dan kekuatan-kekuatan internal, disamping memperhatikan ancaman-ancaman eksternal dan kelemahan-kelemahan internal (Hunger dan Wheelen, 2003)

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini berdasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strenghts*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan Analisis Situasi. Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah Analisis SWOT (Rangkuti, 2006).

2.1.11 Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan 4 tipe strategi. Keempat strategi yang dimaksud adalah strategi SO (*Strenght-Opportunity*), Strategi WO (*Weakness-Opportunity*), strategi ST (*Strenght-Threat*) dan strategi WT (*Weakness-Thread*). Pada matriks ini, menentukan key success factors untuk lingkungan internal dan eksternal merupakan bagian yang sulit sehingga dibutuhkan *judgement* yang baik (Umar, 2002)

Strategi SO atau strategi kekuatan-peluang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi ST atau strategi kekuatanancaman menggunakan kekuatan perusahaan untuk meghindari atau

mengurangi dampak ancaman eksternal. Strategi WT atau strategi kelemahan-ancaman merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal (David, 2004)

Unsur-unsur SWOT Kekuatan (*Strenghts*), Kelemahan (*Weakness*), Peluang (*Opportunity*), Ancaman (*Threats*) Faktor eksternal dan internal Menurut (Irham Fahmi, 2013) untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT, yaitu:

1. Faktor Eksternal

Faktor eksternal ini mempengaruhi terbentuknya *opportunities* and *threats* (O dan T). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi-kondisi yang terjadi di luar perusahaan yang mempengaruhi dalam pembuatan keputusan perusahaan. Faktor ini mencakup lingkungan industri dan lingkungan bisnis makro, ekonomi, polotik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya.

Kekuatan-kekuatan eksternal (*external forces*) dapat dibagi menjadi lima kategori luas:

- a. Kekuatan Ekonomi Menurut Pearce dan Robinson (2008). Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah perekonomian dimana suatu perusahaan beroperasi. Karena pola konsumsi dipengaruhi oleh kemakmuran relatif dari berbagai segmen pasar, maka setiap perusahaan harus mempertimbangkan tren ekonomi pada segmen yang mempengaruhi industrinya.
- b. Kekuatan Sosial, Budaya, Demografi, dan Lingkungan Menurut Irwan Purwanto (2008). Penduduk di negara berkembang memiliki komposisi penduduk yang cenderung masih muda dan banyak, hal ini menguntungkan karena pangsa pasar yang besar dan pekerja yang murah. Faktor sosial ekonomi terpusat pada nilai dan sikap orang, pelanggan dan karyawan yang dapat mempengaruhi strategi. Nilai-nilai ini terwujud kedalam perubahan gaya hidup yang mempengaruhi permintaan terhadap produk dan jasa.
- c. Kekuatan Politik, Pemerintah, dan Hukum Menurut Husein Umar (2008), menjelaskan arah kebijakan dan stabilitas politik pemerintah dan hukum menjadi faktor penting bagi para pengusaha untuk menjalankan usahanya. Situasi politik yang tidak kondusif akan berdampak negatif bagi dunia usaha, begitu pula sebaliknya. Beberapa hal utama yang perlu diperhatikan dari faktor politik agar bisnis dapat berkembang adalah stabilitas pemerintah, sistem perpajakan,

peraturan tentang perdagangan luar negeri, undang-undang tentang lingkungan dan perburuhan.

- d. Kekuatan Teknologi Menurut Pearce dan Robinson (2008). Menjelaskan kekuatan teknologi untuk menghindari keusangan dan meningkatkan inovasi, suatu perusahaan harus menyadari perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi industrinya. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat menciptakan kemungkinan akan produk baru atau akan perbaikan pada produk yang sudah ada atau pada teknik manufaktur dan pemasaran.
- e. Kekuatan Kompetitif Menurut Pearce dan Robinson (2008). Kekuatan-kekuatan yang paling kuat menentukan profitabilitas dari suatu industri sehingga menjadi hal terpenting dalam formulasi strategi. Persaingan dalam suatu industri berakar dari perekonomian yang mendasarinya, dan terdapat kekuatan kompetitif yang melampaui para pihak yang bersaing dalam suatu industri.

Menurut Kotler dan Armstrong (2012), adalah peluang (*opportunity*) merupakan faktor atau situasi yang berasal dari eksternal yang dapat dipergunakan oleh perusahaan sebagai peluang dalam bisnis. Peluang yang dimaksud adalah peluang yang masih belum atau dijangkau secara minimal oleh pesaing usaha sehingga perusahaan dapat memanfaatkannya untuk meraih pengembangan bisnis yang lebih besar. Peluang bisa berupa perkembangan teknologi, perubahan permintaan konsumen, adanya pasar baru, keanekaragaman masyarakat, dan sebagainya. Ancaman (*Threat*) adalah faktor atau situasi yang berasal dari eksternal yang mengancam keberlangsungan perusahaan. Dalam hal ini, perusahaan dituntut untuk mengatasi ancaman untuk keberlangsungan perusahaan. Ancaman yang dimaksud dapat berupa perkembangan ekonomi, tren bisnis, budaya masyarakat, kondisi sosial politik, peraturan dan kebijakan pemerintah, perkembangan teknologi, dan sebagainya.

2. Faktor Internal

Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya *strengths* and *weakness* (S dan W) dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan, yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan (*decision making*) perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumberdaya manusia, penelitian dan

pengembangan, sistem informasi manajemen dan budaya perusahaan (*corporate culture*).

Lingkungan internal yaitu :

a. Produk

1) Kualitas

Menurut Kotler dan Amstrong (2008), kualitas produk adalah kemampuan suatu produk untuk melaksanakan fungsinya, meliputi daya tahan, kehandalan, kemudahan operasi dan perbaikan, serta atribut nilai.

2) Inovasi

Menurut Kotler dan Keller (2009) inovasi adalah produk, jasa, ide, dan persepsi yang baru dari seseorang. Inovasi adalah produk atau jasa yang dipersepsikan oleh konsumen sebagai produk atau jasa baru. Secara sederhana, inovasi dapat diartikan sebagai terobosan yang berkaitan dengan produk-produk baru. Namun Kotler menambahkan bahwa inovasi tidak hanya terbatas pada pengembangan produk-produk atau jasa-jasa baru. Inovasi juga termasuk pada pemikiran bisnis baru dan proses baru. Inovasi juga dipandang sebagai mekanisme perusahaan untuk beradaptasi terhadap lingkungan yang dinamis. Oleh sebab itu maka perusahaan diharapkan menciptakan pemikiran-pemikiran baru, gagasan baru yang menawarkan produk inovatif serta memberikan pelayanan yang memuaskan bagi pelanggan. Inovasi semakin memiliki arti penting bukan saja sebagai suatu alat untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan melainkan juga untuk unggul dalam persaingan.

3) Promosi

Definisi promosi menurut Kotler adalah “*Promotion includes all the activities the company undertakes to communicate and promote its product the target market*”. Promosi adalah semua kegiatan yang dilakukan perusahaan untuk mengkomunikasikan dan mempromosikan produknya kepada pasar sasaran.

b. SDM

Sumber daya manusia adalah orang-orang yang ada dalam organisasi yang memberikan sumbangan pemikiran dan melakukan berbagai jenis pekerjaan dalam mencapai tujuan organisasi. Sumbangan yang dimaksud adalah pemikiran dan pekerjaan yang mereka lakukan diberbagai kegiatan dalam perusahaan.

Dalam pengertian sumber daya manusia, yang diliput bukanlah terbatas kepada tenaga ahli, tenaga pendidikan ataupun tenaga yang berpengalaman saja tetapi semua tenaga kerja yang digunakan perusahaan untuk mewujudkan tujuantujuannya (Sadono Sukirno, 2006).

c. Fasilitas Teknologi dan Mesin

Menurut Sofyan (2001) fasilitas kerja terdiri atas beberapa jenis yaitu :

- 1) Mesin dan peralatannya yang merupakan keseluruhan peralatan yang digunakan untuk mendukung proses produksi yang ada diperusahaan.
- 2) Prasarana yaitu fasilitas pendukung yang digunakan untuk melancarkan aktivitas perusahaan, diantara adalah jembatan, jalan, pagar dan lainnya
- 3) Perlengkapan kantor, yaitu fasilitas yang mendukung aktivitas kegiatan yang ada diperkantoran, seperti perabotan kantor (meja, kursi, lemari, dan lainnya). Peralatan elektronik seperti (komputer, mesin foto kopi, printer, dan lain-lainnya).
- 4) Bangunan yaitu fasilitas yang mendukung aktivitas sentral kegiatan perusahaan utama seperti perkantoran dan pergudangan.
- 5) Alat Transportasi yaitu semua jenis peralatan yang digunakan untuk membantu terlaksananya aktivitas perusahaan seperti, kendaraan motor dinas dan mobil dinas).

David (2008) mengatakan bahwa analisis internal akan menjelaskan tentang kekuatan dan kelemahan dari suatu perusahaan. Secara pengertian, kekuatan perusahaan adalah hal-hal unggul perusahaan dalam persaingan yang tidak dimiliki oleh perusahaan kompetitor dan pandangan konsumen terhadap keunggulan bersaing. Sedangkan kelemahan perusahaan adalah keunggulan bersaing dari perusahaan pesaing yang tidak dimiliki oleh perusahaan dan keunggulan perusahaan pesaing tersebut lebih baik daripada yang dimiliki perusahaan.

Robbins dan Coutler (2009) mengatakan bahwa kekuatan dan kelemahan perusahaan dikombinasikan melalui sumber kemampuan (*capabilities*) dan daya saing perusahaan (*core competencies*). Kombinasi dari kemampuan dan daya saing perusahaan tersebut dapat dievaluasi melalui sumber daya perusahaan.

Tabel 2.1 Matriks SWOT

Internal Eksternal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	Daftar Kekuatan	Daftar Kelemahan
Peluang (O) Daftar Peluang	S – O Strategi Gunakan Kekuatan untuk Meraih Peluang	W – O Memperkecil Kelemahan dengan Memanfaatkan Peluang
Ancaman (T) Daftar ancaman	S – T Strategi Gunakan kekuatan untuk Menghindari Ancaman	W – T Strategi Memperkecil kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : David, 2004

2.1.12 QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*)

QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang didasarkan sampai seberapa jauh faktor-faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal kunci dimanfaatkan atau ditingkatkan. Daya tarik relatif dari masing-masing strategi yang dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari masing-masing faktor keberhasilan kritis internal dan eksternal (David, 2004).

QSPM adalah alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan *key success factors* internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Jadi secara konseptual, tujuan QSPM adalah untuk menetapkan ketertarikan relatif (*relative attractiveness*) dari strategi-strategi bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan. Seperti alat analisis untuk memformulasikan strategi lainnya, QSPM juga membutuhkan *intuitive judgement* yang baik (Umar, 2002).

Menurut Umar dalam Purwanto, 2008 ada enam tahap yang harus dilakukan dalam membuat QSPM, yaitu:

1. Membuat daftar kekuatan-kelemahan perusahaan (*internal factor*) dan ancamanpeluang perusahaan (*external factor*) yang diambil langsung dari matrik EFE dan IFE.
2. Berikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan faktor eksternal. Bobot ini, harus identik dengan bobot yang diberikan pada matriks IFE dan EFE
3. Tuliskan alternatif strategi yang dihasilkan dalam matriks SWOT.

4. Bila faktor yang bersangkutan ada pengaruhnya terhadap alternatif strategi yang sedang dipertimbangkan berikan nilai AS (*Atractiveness Score*) yang berkisar antara 1 sampai dengan 4, nilai 1 = tidak menarik, nilai 2 = agak menarik, nilai 3 = secara logis menarik dan nilai 4 = sangat menarik.
5. Menghitung Total *Atractiveness Score* (TAS) dengan cara mengalikan bobot dengan *Atractiveness Score* (AS). Total *Atractiveness Score* menunjukkan *relative attractiveness* dari masing-masing alternative strateginya.
6. Menghitung nilai totalnya TAS pada masing-masing kolom QSPM. Nilai terbesar menunjukkan bahwa alternatif menjadi pilihan utama dan nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif strategi yang dipilih terakhir. Bentuk dasar QSPM dapat diilustrasiakan pada di bawah ini.

Tabel 2.2 Matriks QSPM

Faktor Kunci	Rating	Alternatif Strategi					
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang							
-							
-							
Ancaman							
-							
-							
Kekuatan							
-							
-							
Kelemahan							
-							
-							
Jumlah							

Sumber : Umar, 2008

Keterangan :

Skala Internal : 1 = Sangat lemah, 2 = Lemah, 3 = Kuat, 4 = Sangat kuat,

Skala Eksternal : 1 = Respon perusahaan lemah, 2 = Respon perusahaan rata-rata,

3 = Respon perusahaan diatas rata-rata, 4 = Respon perusahaan sangat kuat

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

Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE) digunakan untuk mengetahui faktor-faktor eksternal perusahaan berkaitan dengan peluang dan ancaman yang dianggap penting. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal

menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan (David, 2006).

Adapun tahap-tahap dalam dalam mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan eksternal dalam matriks IFE adalah sebagai berikut:

1. Menuliskan faktor internal utama seperti diidentifikasi dalam proses audit internal.
2. Memberikan bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk masing-masing faktor. Bobot yang diberikan kepada masing-masing faktor mengindikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam industri. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0.
3. Memberikan peringkat 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor untuk mengindikasikan apakah faktor tersebut menunjukkan kelemahan mayor (peringkat = 1), atau kelemahan minor (peringkat = 2), kekuatan minor (peringkat = 3), atau kekuatan mayor (peringkat = 4). Perhatikan bahwa kekuatan harus mendapatkan peringkat 3 atau 4, dan kelemahan harus mendapat peringkat 1 atau 2. Jadi, peringkat adalah berdasarkan perusahaan, sedangkan bobot adalah berdasarkan industri.
4. Mengkalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan rata-rata tertimbang untuk masing-masing variabel.
5. Jumlahkan rata-rata tertimbang untuk masing-masing variabel untuk menentukan total rata-rata tertimbang untuk organisasi. Nilai rata-rata adalah 2,5. Total rata-rata tertimbang di bawah 2,5 menggambarkan organisasi yang lemah secara internal, sementara total nilai di atas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat.

Menurut Umar (2008), data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, dan produksi/operasi.

Sedangkan menurut David (2004), matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting, khususnya dalam bidang fungsional. Matriks ini juga menjadi landasan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antar bidang. Dalam membuat matriks ini dibutuhkan penilaian yang bersifat intuitif. Tahapan kerja yang harus dilakukan antara lain:

1. Buatlah daftar faktor-faktor internal yang diidentifikasi dalam proses audit internal, terdiri kekuatan dan kelemahan.
2. Tentukan bobot pada setiap faktor dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (terpenting). Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
3. Tentukan rating setiap critical success factor antara 1 sampai 4, di mana:
 - 1 = kelemahan besar
 - 2 = kelemahan kecil
 - 3 = kekuatan besar
 - 4 = kekuatan kecil

Rating mengacu pada kondisi perusahaan, sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan berada.
4. Kalikan bobot nilai dengan nilai rating-nya untuk menentukan nilai yang dibobotkan untuk setiap variabel.
5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Nilai rata-rata adalah 2,5. Jika nilai di bawah 2,5 menandakan bahwa secara internal, perusahaan adalah lemah. Sedangkan jika nilai berada di atas 2,5 menandakan posisi internal kuat. Sama halnya dengan matriks EFE. Matriks IFE terdiri dari cukup banyak faktor. Jumlah faktor-faktornya tidak berdampak pada jumlah bobot karena selalu berjumlah 1,0.

2.1.14 Matriks *External Internal* (IE)

Gabungan kedua matriks IFE dan EFE menghasilkan matriks eksternal-internal yang berisikan Sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai terboboti dari matriks-matriks IFE dan EFE. Tujuan penggunaan matriks ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Diagram tersebut dapat mengidentifikasi Sembilan strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya ke sembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yakni :

1. Sel I, II dan IV disebut strategi Tumbuh dan Membangun. Strategi yang cocok adalah Strategi Intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horisontal).

2. Sel III, V dan VII disebut strategi Pertahankan dan Pelihara. Penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang banyak dilakukan apabila perusahaan berada dalam sel ini.
3. Sel VI, VIII dan IX disebut strategi Panen dan Divestasi. Nilai-nilai IFE dikelompokkan ke dalam Tinggi (3,0-4,0). Sedang (2,0-2,99) dan Rendah (1,001,99). Adapun nilai-nilai EFE dikelompokkan dalam Kuat (3,0-4,0), Rata-rata (2,02,99) dan Lemah (1,0-1,99) Bentuk matriks IE (Internal Evaluation) serta hubungannya dengan EFE dan IFE dapat dilihat pada Gambar 5

2.1.15 Definisi Operasional dan Konsep Pengukuran Variabel

1. Tahu merupakan pangan yang berasal dari hasil olahan bahan dasar kacang kedelai yang pembuatannya melalui proses pengendapan dan penggumpalan oleh bahan penggumpal yang berasal dari asam asetat atau garam.
2. Industri tahu adalah suatu usaha atau kegiatan pengolahan bahan mentah yaitu kedelai menjadi tahu sehingga memiliki nilai tambah untuk mendapatkan keuntungan.
3. Strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu yang mengaitkan keunggulan perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan.
4. Pemasaran adalah salah satu kegiatan pokok atau aktivitas yang perlu dilakukan oleh perusahaan baik itu perusahaan barang atau jasa dalam upaya untuk mempertahankan kelangsungan hidup usahanya dan mendapatkan keuntungan.
5. Strategi pemasaran adalah upaya memasarkan suatu produk, baik barang atau jasa, dengan menggunakan pola rencana dan taktik tertentu sehingga penjualan menjadi lebih tinggi. Pengertian strategi pemasaran juga dapat diartikan sebagai rangkaian upaya yang dilakukan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan tertentu, karena potensi untuk menjual proposisi terbatas pada jumlah orang yang mengetahui hal tersebut.
6. Pendapatan merupakan tujuan utama dari pendirian suatu usaha, ketika kita ingin membangun bisnis atau usaha faktor yang paling penting adalah pendapatan karna mempengaruhi tingkat laba yang diharapkan bisa menjamin kelangsungan hidup perusahaan.

7. Penjualan adalah suatu usaha yang terpadu untuk mengembangkan rencana-rencana strategis yang diarahkan pada usaha pemuasan kebutuhan dan keinginan pembeli, guna mendapatkan penjualan yang menghasilkan laba.
8. Lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak (Hunger dan Wheelen, 2003).
9. Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak (Hunger dan Wheelen, 2003).

2.2 Penelitian Terdahulu

Robiah (2009) skripsi yang disajikan penulis adalah “Strategi Pengembangan Usaha Rumah Makan Khas Betawi H. Syamsyudin Kombo Bekasi”. Alat analisis yang digunakan penulis adalah : matriks IFE, matriks EFE, IE, matriks SWOT dan QSPM.

Berdasarkan hasil matriks IFE, yang menjadi kekuatan utama adalah mutu produk yang baik dan kelemahan utama adalah kegiatan promosi yang masih terbatas. Hasil matriks EFE menunjukkan peluang utama adanya loyalitas konsumen dan yang menjadi ancaman utama adalah semakin banyaknya rumah makan tradisional yang bermunculan.

Pada pemetaan matriks IE, posisi Rumah Makan Khas Betawi H. Syamsudin berada pada kuadran IV, yaitu growth and build (tumbuh dan bina). Hasil matriks SWOT menghasilkan delapan alternatif strategi yang dapat digunakan oleh Rumah Makan Khas Betawi H. Syamsudin. Untuk hasil matriks QSPM, alternatif strategi yang diprioritaskan adalah melakukan promosi yang lebih gencar melalui penyebaran brosur dan pemasangan spanduk, dengan jumlah nilai TAS 5,42.

Gusman (2009) dengan judul skripsi “Analisis Strategi Pemasaran Jasa pada *Lido Lakes Resort dan Conference*”. Dalam pengolahan data, penulis menggunakan alat analisis : *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Faktor utama yang memiliki pengaruh terbesar dalam penyusunan strategi pemasaran jasa pada Lido Lakes Resort dan Conference adalah pengalaman perusahaan dalam 3-5 tahun terakhir. Aktor yang paling berperan dalam pengambilan keputusan strategi pemasaran adalah General Manager. Sedangkan tujuan utama yang ingin dicapai adalah meningkatkan

pendapatan dan keuntungan perusahaan. Alternatif strategi terbaik yang seharusnya dijalankan perusahaan adalah melakukan pembangunan gedung baru untuk penambahan 75-100 kamar baru beserta fasilitas pendukungnya.

Dudiagunoviani (2009) dengan judul skripsi “Analisis Strategi Pengembangan Usaha tani Beras Organik Kelompok Tani Cibeureum Jempol (Studi Kasus : Kelurahan Mulyaharja, Kecamatan Bogor Selatan, Kota Bogor)”. Penulis menggunakan alat analisis matriks IFE, matriks EFE, I-E, matriks SWOT dan QSPM.

Faktor EFE dan IFE dihasilkan menempatkan kelompok tani Cibeureum Jempol pada sel 2. Posisi ini menggambarkan bahwa kelompok tani Cibeureum Jempol berada dalam kondisi tumbuh dan harus lebih dibina lagi. Hasil matriks SWOT menghasilkan delapan strategi alternatif. Berdasarkan hasil matriks QSP diperoleh bahwa strategi memperluas jaringan pasar dengan nilai TAS sebesar 7,206.

Linawati (2009) skripsi yang disajikan penulis adalah “Formulasi Strategi Pengembangan Usaha Ayam Bakar Arab Di Trias Farm Kabupaten Bogor, Jawa Barat”. Alat analisis yang digunakan penulis adalah : matriks IFE, matriks EFE, I-E, matriks SWOT dan QSPM.

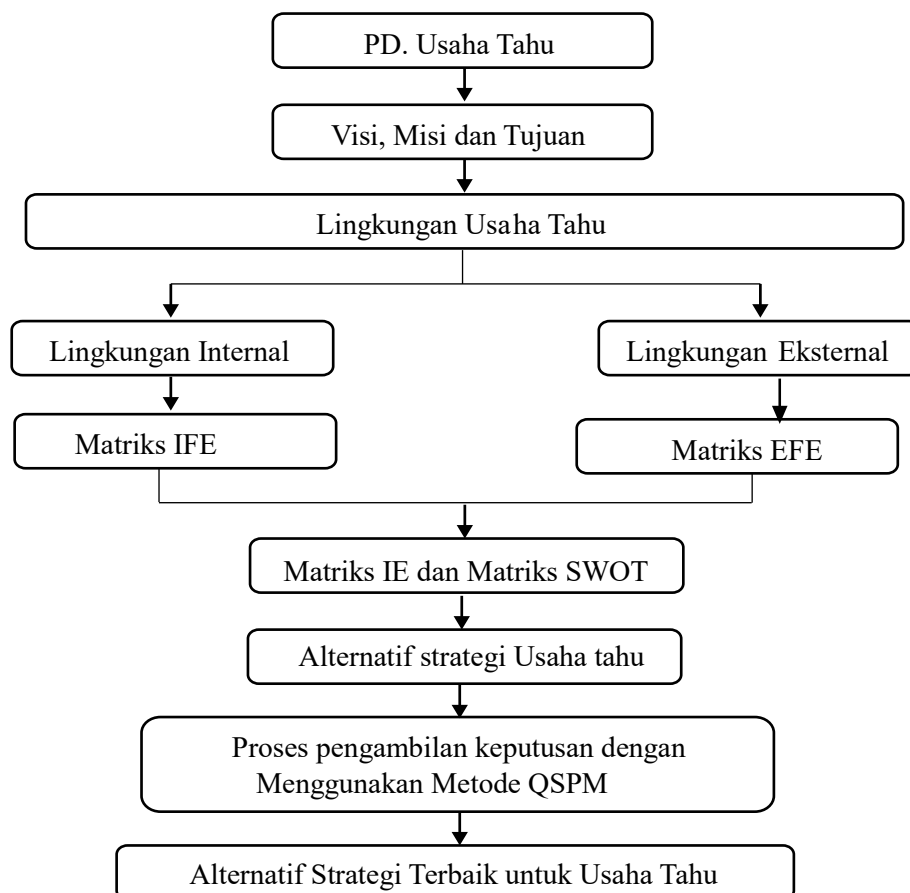
Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal dan eksternal didapat kekuatan utama perusahaan adalah menghasilkan produk yang berkualitas dan peluang bagi perusahaan adalah memiliki pelanggan yang loyal. Pada pemetaan matriks IE, perusahaan berada pada kuadran IV, strategi yang dapat diterapkan adalah tumbuh dan bina. Hasil matriks SWOT

Tabel 2.3 Penelitian Terdahulu

No	Nama Penulis	Judul Skripsi	Persamaan	Perbedaan
1	Robiah (2009)	Strategi Pengembangan Usaha Rumah Makan Khas Betawi H. Syamsyudin Kombo Bekasi	Metode analisis yang digunakan adalah -Matriks IFE -Matriks EFE, IE -Matriks SWOT dan QSPM	Objek Penelitian
2	Gusman (2009)	Analisis Strategi Pemasaran Jasa pada <i>Lido Lakes Resort dan Conference</i>	Metode analisis yang digunakan adalah -Matriks IFE -Matriks EFE, IE -Matriks SWOT dan QSPM	Objek Penelitian

3	Dudi Agunoviani (2009)	Analisis Strategi Pengembangan Usaha tani Beras Organik Kelompok Tani Cibeureum Jempol (Studi Kasus : Kelurahan Mulyaharja, Kecamatan Bogor Selatan, Kota Bogor)	Metode analisis yang digunakan adalah -Matriks IFE -Matriks EFE, IE -Matriks SWOT dan QSPM	Objek Penelitian
4	Linawati (2009)	Formulasi Strategi Pengembangan Usaha Ayam Bakar Arab Di Trias Farm Kabupaten Bogor, Jawa Barat	Metode analisis yang digunakan adalah -Matriks IFE -Matriks EFE, IE -Matriks SWOT dan QSPM	Objek Penelitian

2.3 Kerangka Pemikiran Operasional



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

Penelitian diawali dengan penenalan Usaha Tahu Pak Dadang guna mengetahui visi dan misi Usaha Tahu Pak Dadang mengikuti alur yang terdapat pada Gambar 6, akan menghasilkan gambaran umum lingkungan perusahaan yang terbagi menjadi dua klasifikasi, yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

Hasil dari pengumpulan data dari kedua faktor tersebut, analisis dapat dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif. Data dan informasi eksternal mengenai lingkungan eksternal, mencakup analisis lingkungan makro dan lingkungan industri.

Setelah menganalisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal, peneliti dapat melanjutkan dengan merumuskan strategi melalui tahap kedua dengan melakukan pencocokan terhadap matriks Internal External (IE) untuk mendapatkan strategi tingkat korporat yang terinci. Pada tahap ini diperkuat dengan matriks SWOT : Kekuatan (S), Kelemahan (W). Peluang (O), dan Ancaman (T) untuk mendapatkan alternatif-alternatif strategi pada UKM. Tahap terakhir adalah perumusan keputusan menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) untuk menentukan dan memilih strategi terbaik dan tepat bagi UKM.