

STRATEGI PEMASARAN SUGARA MILK CAFE YOGYAKARTA

SKRIPSI

Diajukan kepada Fakultas Ekonomi

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta

untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan Guna Memperoleh

Gelar Sarjana Ekonomi



AULIA AGATHA IKA TIARANINGTYAS

121113409

MANAJEMEN

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI WIDYA WIWAHA

YOGYAKARTA

2016

## KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas rahmat dan karuni yang telah diberikan-Nya. Sehingga Saya dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik dan tepat pada waktunya.

Dalam proses penulisan hingga terselesaikannya skripsi ini, penulis telah banyak mendapatkan bantuan tenaga dan pikiran yang tak ternilai harganya. Untuk itu penulis pada kesempatan kali ini menyampaikan ungkapan rasa terimakasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Mohamad Mahsum, SE, M.Si. Akt, CA, CPA selaku Ketua Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta.
2. Dra. Uswatun Chasanah, M.Si. selaku Dosen Pembimbing yang telah meluangkan waktu, tenaga dan pikirannya guna memberikan bimbingan dan pengarahan demi terselesaikannya skripsi ini.
3. Dra. Lukia Zuraida, MM. dan Dra. Suci Utami Wikaningtyas selaku Dosen Penguji skripsi ini yang telah memberikan kritik dan saran yang berguna kepada penulis.
4. Kedua orangtua yang selalu memberikan dukungan, semangat dan nasihatnya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan baik. Apapun yang telah kalian berdua lakukan sangat berarti dan tidak mungkin dapat terbalaskan.
5. Adik-adikku yang selalu menjadi penyemangatku disaat aku merasa lelah dan sedih.

6. Bapak Madkhan selaku pemimpin dari Sugara Milk Cafe Yogyakarta yang telah mmberikan izin untuk melakukan penelitian dan membantu dalam proses penelitian ini.
7. Teman-teman seangkatanku yang telah berjuang bersama-sama.
8. Seluruh Dosen dan staff Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta yang telah membantu selama masa perkuliahan.
9. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu, yang telah dengan tulus ikhlas memberikan doa dan semangatnya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan.

Yogyakarta, September 2016

Aulia Agatha Ika TiaraNingtyas

## DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL .....	i
HALAMAN PERSETUJUAN .....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
HALAMAN PERNYATAAN.....	iv
HALAMAN PERSEMBAHAN .....	v
MOTTO .....	vi
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR GAMBAR.....	xii
DAFTAR TABEL .....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiv

### BAB I PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Rumusan Masalah .....	5
1.3 Pertanyaan Masalah .....	
1.4 Tujuan Penelitian .....	6
1.5 Batasan Masalah .....	7
1.6 Manfaat Penelitian .....	7

### BAB II LANDASAN TEORI

2.1 Tujuan Perusahaan	
2.1.1 Definisi Tujuan .....	9
2.1.2 Prinsip-Prinsip Tujuan .....	11
2.1.3 Manfaat dan Pentingnya Tujuan .....	12
2.2 Pemasaran	
2.2.1 Definisi Pmasaran .....	14
2.2.2 Unsur-Unsur Utama Pemasaran.....	15
2.2.3 Konsep Pemasaran.....	18

2.2.4 Manajemen Pemasaran .....	21
2.3 Strategi	
2.3.1 Definisi Strategi .....	23
2.3.2 Sifat dan Pentingnya Strategi.....	25
2.4 Strategi Pemasaran	
2.4.1 Definisi Strategi Pemasaran .....	27
2.4.2 Konsep Pemasaran .....	28
2.5 Analisis Lingkungan Perusahaan	
2.5.1 Analisis Lingkungan Internal.....	33
2.5.2 Analisis Lingkungan Eksternal .....	34
2.6 Analisis SWOT .....	36
2.7 Penelitian Terdahulu .....	40

### **BAB III METODOLOGI PENELITIAN**

3.1 Jenis Penelitian .....	48
3.2 Objek Penelitian .....	48
3.3 Jenis dan Sumber Data	
3.3.1 Jenis Data.....	49
3.3.2 Sumber Data .....	49
3.4 Metode Pengumpulan Data	
3.4.1 Studi Pustaka .....	50
3.4.2 Wawancara .....	50
3.4.3 Observasi .....	50
3.4.4 Uji Validitas.....	50
3.5 Metode Analisis Data .....	51

### **BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

4.1 Hasil Penelitian	
4.1.1 Gambaran Perusahaan .....	56
4.1.2 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Perusahaan (Tahap Pengumpulan Data) .....	61

4.2 Pembahasan (Tahap Analisis)	
4.2.1 Hasil Analisis Matriks IFAS ( <i>Internal Strategic Factor Analysis Summary</i> ) dan Matriks EFAS ( <i>External Strategic Factor Analysis Summary</i> ).....	75
4.2.2 Perumusan dan Penetapan Alternatif Strategi untuk Sugara Milk Cafe .....	83
<b>BAB V KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
5.1 Kesimpulan.....	87
5.2 Saran .....	88
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	90

STIE Widya Wiwaha  
Jangan Plagiat

## DAFTAR GAMBAR

2.1 Konsep Pemasaran Bertumpu pada Tiga Landasan.....	19
2.2 Model Perumusan StrategiPemasaran.....	30
2.3 Analisis SWOT .....	37
2.4 Matriks SWOT .....	39
4.1 Analisis Posisi Perusahaan.....	83

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR TABEL

2.1 Perbedaan antara Konsep Penjualan dan Konsep Pemasaran .....	20
2.2 Rangkuman Penelitian Terdahulu .....	42
<b>3.1 Matrik IFAS (<i>Internal Strategic Factor Analysis Summary</i>) .....</b>	<b>53</b>
3.2 Matrik IFAS ( <i>External Strategic Factor Analysis Summary</i> ).....	54
4.1 Menu dan Harga pada Sugara Milk Cafe .....	60
4.2 Rumusan Kekuatan dan Kelemahan pada Sugara Milk Cafe .....	66
4.3 Rumusan Peluang dan Ancaman pada Sugara Milk Cafe.....	72
4.4 Penilaian Bobot Tingkat Kepentingan Faktor Penentu Internal dan Eksternal Menurut Metode " <i>Paired Comparison</i> " .....	74
4.5 Hasil Analisis Matrik IFAS ( <i>Internal Strategic Factor Analysis Summary</i> ) pada Sugara Milk Cafe .....	77
4.6 Hasil Analisis Matrik IFAS ( <i>Internal Strategic Factor Analysis Summary</i> ) pada Sugara Milk Cafe .....	80
4.7 Matriks SWOT Sugara Milk Cafe .....	84

STIE Widya Niwaha  
Jangan Plagiat

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Penelitian.....	93
Lampiran 2. Hasil Wawancara.....	97

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## BAB I

### PENDAHULUAN

#### 1.1 Latar Belakang Masalah

Pada era global ini tidak dapat dipungkiri bahwa terjadi persaingan ketat antar individu dan kelompok. Sektor bisnis pun tidak luput dari tingginya persaingan karena semakin banyak orang yang berani untuk melakukan kegiatan bisnis. Persaingan sudah tidak bisa dihindarkan lagi, perusahaan harus siap menghadapi persaingan yang semakin kompetitif dan mengancam keberlangsungan perusahaannya. Perusahaan terancam tidak dapat merealisasikan tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya, terutama tujuan untuk meraih laba setinggi-tingginya. Sebagaimana Griffin dan Ebert (1997:4) menjelaskan bahwa sebuah bisnis adalah suatu organisasi yang menyediakan barang atau jasa dengan maksud untuk mendapatkan laba.

Perusahaan dituntut untuk tetap dapat merealisasikan tujuan-tujuan tersebut terutama tujuan meraih laba ditengah persaingan yang ketat saat ini. Dengan laba yang minimal dapat dipertahankan atau tidak menurun, perusahaan diharapkan tetap dapat berjalan sebagaimana mestinya. Perusahaan perlu menetapkan strategi yang efektif untuk tetap dapat merealisasikan tujuannya ditengah persaingan yang semakin ketat demi mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan. Menurut Supriyono (1998:8) salah satu manfaat strategi adalah memberikan semangat atau dorongan pada para karyawan dan manajemen dalam mencapai tujuan. Sehingga penting bagi perusahaan untuk menyusun atau

merumuskan strategi agar seluruh anggotanya bersemangat dan dapat membantu mencapai tujuan perusahaan.

Menurut Wahyudi (1996:73), tujuan merupakan suatu pernyataan kualitatif mengenai keadaan/hasil yang ingin dicapai di masa akan datang. Tujuan yang berhasil tercapai akan dapat menunjukkan kinerja perusahaan. Setiap orang yang mendirikan sebuah perusahaan pasti memiliki tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai. Suwarsono (1996:4) menjelaskan bahwa perusahaan didirikan dengan berbagai tujuan pokok, antara lain: memperoleh laba, meningkatkan laba, meningkatkan harga saham, meningkatkan volume penjualan dan mempertahankan keberlangsungan hidupnya. Untuk merealisasikan tujuan-tujuan tersebut ditengah kondisi persaingan yang ketat tidaklah mudah. Penting bagi perusahaan untuk menetapkan strategi-strategi yang tepat dan jelas. Hal itu demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan dan demi keberlangsungan hidup perusahaan.

Strategi diperlukan untuk menghadapi kondisi persaingan saat ini. Menurut Karl von Clausewitz dalam Wahyudi (1996:16), strategi merupakan suatu seni menggunakan pertempuran untuk memenangkan suatu perang. Strategi adalah fondasi tujuan organisasi dan pola gerak serta pendekatan manajemen mencapai tujuan (Reksohadiprodjo, 1996:31). Strategi memberikan kesatuan arah bagi semua anggota organisasi. Apabila konsep strategi tidak jelas, maka keputusan yang diambil akan bersifat subyektif atau hanya berdasarkan intuisi belaka dan mengabaikan keputusan yang lain. Penting bagi perusahaan untuk merencanakan strategi-strategi yang tepat dan jelas demi tetap tercapainya tujuan

ditengah persaingan yang ketat. Dengan strategi yang jelas perusahaan dapat mengambil keputusan secara objektif.

Pemasaran merupakan fungsi yang memiliki kontak paling besar dengan lingkungan eksternal (Tjiptono, 1999:5). Melalui kegiatan pemasaran produk atau jasa yang diciptakan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan konsumen dapat sampai ke tangan konsumen. Menurut Kotler dan Armstrong (1997:6), pemasaran adalah proses sosial dan manajerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan serta inginkan melalui penciptaan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain. Dengan kegiatan pemasaran perusahaan dapat memperkenalkan dan menyerahkan produk atau jasa yang diciptakan kepada konsumen sehingga kebutuhan dan keinginan konsumen dapat terpenuhi. Untuk itu strategi pemasaran merupakan strategi yang sangat penting ditetapkan dalam perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Menurut Bennet dalam Tjiptono (1999:6), strategi pemasaran merupakan pernyataan (baik secara implisit maupun eksplisit) mengenai bagaimana suatu merek atau lini produk mencapai tujuannya. Dari definisi tersebut jelas strategi pemasaran sangat penting untuk membantu perusahaan mencapai tujuan-tujuannya. Melalui tercapainya tujuan-tujuan perusahaan, maka diharapkan perusahaan akan terus berjalan sebagaimana mestinya dan perusahaan dapat bertahan dalam persaingan.

Sugara Milk Cafe merupakan sebuah bisnis yang bergerak dibidang kuliner, menawarkan berbagai menu utama dari olahan susu sapi dan menu lainnya seperti roti bakar, ketan susu, pisang susu dan yang sebagainya. Sugara

Milk Cafe menjadikan para mahasiswa sebagai target pasar utama mereka. Bisnis kuliner seperti Sugara Milk Cafe dewasa ini menghadapi persaingan yang ketat. Salah satu pesaing yang terlihat jelas adalah Cracow Milk Cafe, Cracow Milk Cafe merupakan sebuah bisnis kuliner yang juga menawarkan menu utama dari olahan susu sapi. Cracow Milk Cafe pun menjadikan para mahasiswa sebagai target pasar utama mereka.

Menu utama dan target pasar yang serupa menunjukkan adanya persaingan diantara keduanya. Kondisi persaingan tersebut membuat perusahaan harus bekerja lebih keras agar tetap dapat bertahan dan tetap dapat merealisasikan tujuan-tujuan perusahaan. Masing-masing harus bersaing menyediakan menu makanan yang dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen dan masing-masing harus bersaing untuk menarik konsumen. Hal tersebut tidaklah mudah, diperlukan strategi yang tepat dan jelas untuk dapat menjadi yang lebih unggul.

Penetapan strategi pemasaran sangat menentukan keberhasilan perusahaan untuk mencapai tujuan-tujuannya dan bertahan dalam persaingan. Namun sayangnya, Sugara Milk Cafe belum memiliki strategi pemasaran yang tepat dan jelas untuk menghadapi kondisi persaingan tersebut. Perusahaan perlu secepatnya menetapkan strategi pemasaran yang tepat dan jelas sebelum para konsumennya beralih menjadi konsumen pesaing. Strategi pemasaran akan membantu perusahaan merealisasikan tujuan-tujuannya. Hal itu akan membuat keberlangsungan hidup perusahaan terjamin dan perusahaan dapat terus bertahan ditengah persaingan.

Melihat dari masalah yang telah diuraikan, maka peneliti tertarik untuk meneliti strategi pemasaran yang tepat bagi Sugara Milk Cafe, yang dapat diterapkan oleh perusahaan tersebut untuk mencapai tujuannya ditengah persaingan yang ketat. Penelitian ini mengambil judul :

## **“ STRATEGI PEMASARAN SUGARA MILK CAFE YOGYAKARTA”**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Di era global saat ini dunia bisnis mengalami persaingan yang sangat ketat. Perusahaan harus bisa menghadapi persaingan dan menjadi unggul dari para pesaingnya, agar dapat mempertahankan keberlangsungan hidup perusahaan dan tujuan-tujuan perusahaan dapat tercapai. Sugara Milk Cafe adalah salah satu bisnis kuliner yang tengah mengalami kondisi persaingan yang sangat ketat. Sugara Milk ingin mempertahankan keberlangsungan hidupnya dan mencapai tujuan-tujuannya ditengah persaingan saat ini. Diperlukan strategi pemasaran yang tepat dan jelas agar dapat melakukan hal tersebut.

Namun, Sugara Milk belum memiliki strategi pemasaran yang tepat dan jelas untuk menghadapi kondisinya saat ini. Sugara Milk perlu merumuskan strategi pemasaran yang tepat dan jelas, agar dapat bersaing dan tetap dapat mempertahankan keberlangsungan hidupnya serta tujuan-tujuan perusahaan pun dapat tercapai. Strategi pemasaran yang tepat dan jelas diharapkan bisa membuat Sugara Milk Cafe lebih unggul dari pesaingnya.

### 1.3 Pertanyaan Penelitian

Darirumusan masalah yang ada maka pertanyaan penelitian yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagaiberikut ini :

- Apa saja faktor internal yang dapat mempengaruhi strategi pemasaran pada Sugara Milk Cafe Yogyakarta ?
- Apa saja faktor eksternal yang dapat mempengaruhi strategi pemasaran pada Sugara Milk Cafe Yogyakarta ?
- Bagaimana strategi pemasaran yang tepat bagi Sugara Milk Cafe Yogyakarta?

### 1.4 Tujuan Penelitian

Penelitian yang dilakukan memiliki beberapa tujuan yang dapat diuraikan sebagai berikut ini :

- Mengidentifikasi faktor internal yang mempengaruhi strategi pemasaran pada Sugara Milk Cafe Yogyakarta.
- Mengidentifikasi faktor eksternal yang mempengaruhi strategi pemasaran pada Sugara Milk Cafe Yogyakarta.
- Merumuskan dan menetapkan strategi pemasaran yang tepat untuk diterapkan oleh Sugara Milk Cafe Yogyakarta.

### 1.5 Batasan Masalah

Karena keterbatasan waktu, keterbatasan data dan banyaknya variabel yang digunakan menjadi dasar penelitian, maka untuk memudahkan dalam melakukan analisis penelitian akan dibatasi oleh :

- Yang menjadi objek penelitian dalam penelitian ini adalah Sugara Milk Cafe Yogyakarta.
- Fokus penelitian terletak pada strategi pemasaran pada Sugara Milk Cafe Yogyakarta.

### 1.6 Manfaat Penelitian

Adapun penelitian yang dilakukan dapat memberikan manfaat sebagai berikut ini :

#### 1. Bagi Penulis

- Untuk menambah ilmu dan wawasan khususnya mengenai strategi pemasaran.
- Untuk mengetahui kenyataan dilapangan mengenai penerapan strategi pemasaran oleh perusahaan.
- Sebagai salah satu persyaratan untuk mendapatkan gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen pada Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Widya Wiwaha Yogyakarta.

#### 2. Bagi perusahaan.

- Agar perusahaan mengetahui faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi strategi pemasarannya.

- Untuk mengetahui strategi pemasaran yang sesuai untuk diterapkan dalam perusahaannya.

### 3. Bagi Pihak Lain

- Sebagai bahan referensi bagi penelitian yang akan dilakukan selanjutnya dengan tema yang serupa.

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Tujuan Perusahaan

##### 2.1.1. Definisi Tujuan

Dalam menjalankan misinya perusahaan akan menentukan tujuan-tujuan yang harus dicapai dalam rangka menetapkan standar yang harus dipenuhi sebagai tolok ukur keberhasilan sebuah misi. Tujuan merupakan suatu pernyataan kualitatif mengenai keadaan/hasil yang ingin dicapai dimasa yang akan datang (Wahyudi, 1996:73). Menurut Reksohadiprodjo (1996:7), tujuan adalah apa yang ingin dicapai perusahaan dalam jangka panjang. Proses penentuan tujuan tidaklah mudah. Sering harus melihat apa yang terjadi di luar perusahaan dan menyerasikan dengan apa yang dimiliki dan kelemahan perusahaan serta diidentifikasi kesempatan dan ancaman terhadap perusahaan. Dari tujuan-tujuan perusahaan dapat ditentukan strategi-strategi yang hendak dilakukan perusahaan.

Perusahaan dalam menentukan tujuan-tujuannya akan mempertimbangkan salah satu atau lebih tujuan sebagai berikut :

- Pendapatan (*Revenue*).
- Pangsa pasar (*Market Share*).
- Biaya terendah (*Lowest Cost*).
- Pelayanan terhadap pelanggan (*Service*).
- Keuntungan (*Profit*).
- Inovasi yang tinggi (*Innovation*).

- Tanggung jawab sosial dan masyarakat (*Public and Social Responsibility*).
- Efisiensi (*Efficiency*).

Penentuan tujuan sangat penting dilakukan agar langkah-langkah yang hendak perusahaan lakukan menjadi lebih terarah (tidak tersesat) dan akhirnya dapat melakukan efisiensi dalam implementasinya. Suwarsono (1996:4) menjelaskan bahwa perusahaan didirikan dengan berbagai tujuan pokok: memperoleh laba, meningkatkan harga saham, meninggikan volume penjualan, dan mempertahankan keberlangsungan hidupnya. Untuk mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan, manajemen perlu memperhatikan dua faktor pokok, yakni faktor eksternal yang tidak terkontrol oleh perusahaan dan faktor internal yang sepenuhnya berada dalam kendali perusahaan.

Faktor eksternal merupakan lingkungan bisnis yang melingkupi operasi perusahaan yang dari padanya muncul peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) bisnis. Faktor ini mencakup lingkungan industri (*industry environment*) dan lingkungan bisnis makro (*macro environment*): ekonomi, politik, hukum, teknologi, kependudukan, dan sosial budaya. Faktor internal meliputi semua macam manajemen fungsional: pemasaran, keuangan, operasi, sumber daya manusia, penelitian dan pengembangan, sistem informasi manajemen, dan budaya perusahaan (*corporate culture*). Dari penguasaan faktor internal perusahaan dapat mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weakness*) yang dimiliki.

### 2.1.2. Prinsip-Prinsip Tujuan

Seorang ahli pembuat strategi yang bernama George A. Steiner dalam Wahyudi (1996:74) memberikan beberapa prinsip yang harus dipertimbangkan dalam proses penentuan tujuan perusahaan. Prinsip-prinsip tersebut adalah :

- Sesuai/cocok (*Suitable*)

Tujuan harus mempunyai sumbangan yang berarti untuk menggerakkan perusahaan dalam arah yang benar untuk mencapai misinya.

- Layak/dapat dicapai (*Feasible/Achievable*)

Tujuan adalah sesuatu yang benar-benar dapat dicapai oleh perusahaan dengan sumber daya yang tersedia.

- Lentur/fleksibel (*Flexible*)

Tujuan harus dimungkinkan untuk dimodifikasi di masa yang akan datang jika keadaan mendesak karena adanya perubahan lingkungan yang mendadak.

- Memotivasi (*Motivating*)

Tujuan yang baik adalah yang dapat memotivasi karyawan untuk mencapainya, sehingga tujuan tidak harus terlalu mudah ataupun terlalu sulit yang menyebabkan hal tersebut di luar jangkauan perusahaan.

- Dapat dimengerti (*Understandable*)

Bahasa yang dipakai untuk melukiskan/menyatakan tujuan haruslah mudah dimengerti sehingga pihak-pihak yang terkait dalam pencapaiannya tidak mengalami kebingungan.

- Terkait (*Linkage*)

Tujuan haruslah konsisten dan mendukung misi perusahaan. Pencapaian tujuan diharapkan mencerminkan pencapaian misi.

- Dapat diukur (*Measurable*)

Tujuan harus secara jelas dan konkret menyatakan apa yang akan dicapai dan kapan tujuan tersebut dicapai, sehingga dapat diterjemahkan ke dalam sasaran operasional. Dengan demikian, tujuan dapat diukur sepanjang waktu.

### **2.1.3. Manfaat dan Pentingnya Tujuan bagi Perusahaan**

Tujuan bukan hanya sekedar pernyataan kualitatif mengenai hasil yang ingin dicapai perusahaan, tujuan pun akan memberikan manfaat bagi perusahaan. Supriyono (1998:55) menjelaskan manfaat tujuan bagi perusahaan sebagai berikut ini:

- *Adanya tujuan dapat membantu menetapkan organisasi yang sesuai dengan lingkungannya.*

Sebagian besar organisasi memerlukan alasan atau pembenaran keberadaannyaserta keabsahannyadi mata pemerintah, para langganan dan masyarakat luas. Dengan dinyatakannya secara eksplisit tujuan perusahaan maka tujuan tersebut juga menarik masyarakat untuk bekerja pada perusahaan.

- *Adanya tujuan perusahaan dapat membantu koordinasi keputusan-keputusan dan para pembuat keputusan.*

Pernyataan secara eksplisit tujuan perusahaan dapat mengarahkan perhatian karyawan pada standar perilaku yang diinginkan, tujuan juga dapat mengurangi konflik dalam pembuatan keputusan jika semua karyawan tahu tentang apa yang akan dituju.

- *Adanya tujuan perusahaan dapat menyediakan standar untuk menilai prestasi organisasi.*

Tujuan menyediakan standar pokok dengan mana organisasi mempertimbangkan keberhasilan pencapaian tujuan, sehingga dapat dipakai alat pengendalian dan penilaian apakah perusahaan sangat sukses, atau tidak sukses. Tanpa adanya tujuan maka organisasi tidak mempunyai standar atau alat obyektif dalam mengevaluasi kesuksesannya.

- *Adanya tujuan memudahkan proses perumusan dan implementasi strategi perusahaan.*

Jika tidak ada tujuan maka sulit untuk merumuskan strategi karena kita tidak tahu pentingnya keberadaan perusahaan. Setelah tujuan disusun, maka perumusan strategi dapat dimulai yaitu dengan analisis dan diagnosis lingkungan, analisis dan diagnosis kekuatan dan kelemahan perusahaan, penyusunan strategi alternatif, pemilihan alternatif strategi. Langkah berikutnya adalah implementasi strategi.

Jika proses perumusan dan implementasi strategi berjalan efektif maka kemungkinan besar tujuan yang telah ditetapkan dapat dicapai dan selanjutnya dapat disusun tujuan baru yang mungkin tingkatannya lebih tinggi. Jika tujuan yang telah ditentukan ternyata tidak realistis, misalnya terlalu tinggi, atau jika timbul perubahan lingkungan yang tidak diduga sebelumnya maka perlu ditentukan tujuan yang lebih realistis dan sesuai dengan lingkungan yang telah berubah tersebut.

Sebuah tujuan penting bagi perusahaan khususnya bagi manajemen perusahaan, Reksohadiprodjo (1996:28) menjelaskan pentingnya tujuan bagi manajemen sebagai berikut:

- Dapat dipergunakan sebagai sarana membatasi fungsi badan usaha, jadi jelas kedudukannya dalam masyarakat/dunia usaha.
- Dapat mengkoordinasikan pengambilan keputusan dan mereka yang mengambil keputusan.
- Dapat dipergunakan sebagai tolok ukur menilai kinerja.
- Lebih kongkret dibandingkan dengan visi dan misi.

## **2.2 Pemasaran**

### **2.2.1 Definisi Pemasaran**

Salah satu cara perusahaan untuk memperkenalkan produk atau jasanya adalah dengan melakukan kegiatan pemasaran. Dengan pemasaran produk dan jasa yang diciptakan oleh perusahaan dapat diterima atau disampaikan kepada konsumen. Pemasaran umumnya dipandang sebagai tugas untuk menciptakan,

memperkenalkan, dan menyerahkan barang dan jasa kepada konsumen dan perusahaan (Kotler, 2002:4). Sedangkan Kotler dan Armstrong (1997:6) menyatakan bahwa pemasaran sebagai proses sosial dan manajerial yang membuat individu dan kelompok memperoleh apa yang mereka butuhkan serta inginkan lewat penciptaan dan pertukaran timbal balik produk dan nilai dengan orang lain. Stanton (1991:8) mendefinisikan bahwa pemasaran adalah suatu sistem total dari kegiatan bisnis yang dirancang untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang-barang yang dapat memuaskan keinginan dan jasa baik kepada para konsumen saat ini maupun konsumen potensial.

Pemasaran berarti menata olah (*managing*) pasar untuk menghasilkan pertukaran dengan tujuan memuaskan kebutuhan dan keinginan manusia. Proses pertukaran mencakup pekerjaan. Penjual harus mencari pembeli, mengenali kebutuhan mereka, merancang produk dan jasa dengan baik, menetaokan harga, mempromosikannya, dan menyimpan serta mengirimnya. Aktivitas seperti pengembangan produk, riset, komunikasi, distribusi, penetapan harga dan pelayanan merupakan aktivitas inti pemasaran. Kegiatan pemasaran sangat penting bagi keberhasilan perusahaan.

## 2.2.2 Unsur-Unsur Utama Pemasaran

Unsur-unsur utama pemasaran dapat diklasifikasikan menjadi tiga unsur utama, yaitu:

### 1. Unsur Strategi Persaingan

Unsur strategi persaingan dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

#### – *Segmentasi Pasar*

Segmentasi pasar adalah tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli atau konsumen secara terpisah. Masing-masing segmen konsumen ini memiliki karakteristik, kebutuhan produk, dan bauran pemasaran tersendiri.

#### – *Targeting*

*Targeting* adalah suatu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki.

#### – *Positioning*

*Positioning* adalah penetapan posisi pasar. Tujuan *positioning* adalah untuk membangun dan mengkomunikasikan keunggulan bersaing produk yang ada di pasar ke dalam bentuk konsumen.

### 2. Unsur Taktik Pemasaran

Terdapat dua unsur taktik pemasaran, yaitu:

- Diferensiasi

Yang berkaitan dengan cara membangun strategi pemasaran dalam berbagai aspek di perusahaan. Kegiatan membangun strategi pemasaran inilah yang membedakan diferensiasi yang dilakukan suatu perusahaan dengan yang dilakukan oleh perusahaan lain.

- Bauran Pemasaran

Yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan mengenai produk, harga, promosi dan tempat.

### 3. Unsur Nilai Pemasaran

Nilai pemasaran dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

- Merek atau *brand*

Yaitu nilai yang berkaitan dengan nama atau nilai yang dimiliki dan melekat pada suatu perusahaan. Sebaiknya perusahaan senantiasa berusaha meningkatkan *brand equity*-nya.

Jika *brand* ini dapat dikelola dengan baik, perusahaan yang bersangkutan setidaknya akan mendapatkan dua hal. Pertama, para konsumen akan menerima nilai produknya. Mereka dapat merasakan semua manfaat yang diperoleh dari produk yang mereka beli dan mereka puas karena produk itu sesuai dengan harapan mereka. Kedua, perusahaan itu sendiri memperoleh nilai melalui loyalitas pelanggan terhadap mereka yaitu peningkatan margin

keuntungan, keunggulan bersaing dan efisiensi serta efektivitas kerja khususnya pada program pemasarannya.

– Pelayanan atau service

Yaitu nilai yang berkaitan dengan pemberian jasa pelayanan kepada konsumen. Kualitas pelayanan kepada konsumen ini perlu terus menerus ditingkatkan.

– Proses

Yaitu nilai yang berkaitan dengan prinsip perusahaan untuk membuat setiap karyawan terlibat dan memiliki rasa tanggung jawab dalam proses memuaskan konsumen, baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

### 2.2.3 Konsep Pemasaran

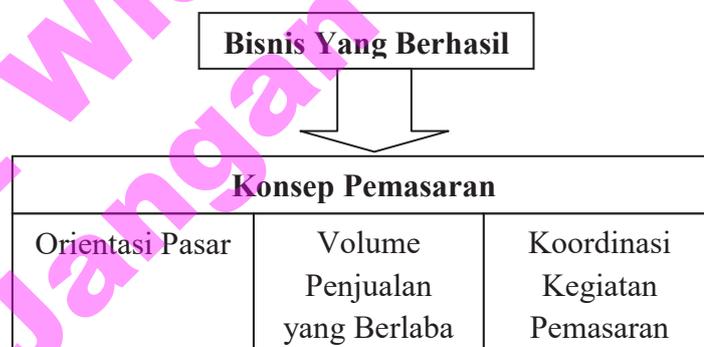
Pemasaran memiliki sebuah konsep, tidak sedikit pelaku bisnis belum mengetahui dan memahami konsep pemasaran tersebut. Menurut Stanton (1991:13), konsep pemasaran adalah sebuah filsafat bisnis yang mengatakan bahwa kepuasan keinginan dari konsumen adalah dasar kebenaran sosial dan ekonomi kehidupan sebuah perusahaan. Kotler dan Armstrong (1997:17) mendefinisikan bahwa konsep pemasaran merupakan falsafah manajemen pemasaran yang berkeyakinan bahwa pencapaian sasaran organisasi tergantung pada penentuan dan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran dan penyampaian kepuasan yang didambakan efektif dan efisien ketimbang pesaing. Dapat disimpulkan inti dari konsep pemasaran terletak pada bagaimana perusahaan dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen yang menjadi

pasar sasaran mereka melalui produk atau jasa yang diciptakan. Selain itu kepuasan konsumen pun menjadi fokus dari konsep pemasaran. Ada tiga ketetapan pokok yang mendasari konsep pemasaran sebagaimana terlihat pada gambar 2.1:

1. Semua operasi dan perencanaan perusahaan harus *berorientasi kepada konsumen*.
2. Sasaran perusahaan harus *volume penjualan yang menghasilkan laba*. Jadi bukan volume demi kepentingan volume itu sendiri.
3. Semua kegiatan pemasaran di sebuah perusahaan harus *dikoordinir secara organisatoris*.

**Gambar 2.1**

Konsep Pemasaran Bertumpu pada Tiga Landasan



Sumber: Stanton, (1991:13)

Sayangnya, sekarang ini masih banyak orang, termasuk beberapa eksekutif bisnis belum mamahami perbedaan antara penjualan dan pemasaran. Banyak orang berpikir kedua istilah tersebut sama. Padahal masing-masing mempunyai

konsep yang berbeda. Konsep penjualan, sebuah perusahaan membuat produk dan kemudian mendayagunakan aneka metode penjualan untuk membujuk konsumen membeli produknya. Ini berarti bahwa perusahaan mengarahkan permintaan konsumen agar sesuai dengan suplai yang diajukan,. Sebaliknya, konsep pemasaran perusahaan menjajaki apa yang diinginkan oleh konsumen dan kemudian berusaha mengembangkan produk yang akan memuaskan keinginan konsumen sekaligus memperoleh laba. Di sini perusahaan menyesuaikan suplai mereka untuk memenuhi permintaan konsumen.

Intisari perbedaan antara penjualan dan pemasaran sebagaimana pada tabel 2.1:

**Tabel 2.1:**

Perbedaanantara Konsep Penjualan dan Konsep Pemasaran

Penjualan	Pemasaran
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tekanan pada produk.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tekanan pada keinginan konsumen.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan pertama-tama membuat produk kemudian mereka-reka bagaimana menjualnya.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perusahaan pertama-tama menentukan apa yang diinginkan oleh konsumen dan kemudian mereka-reka bagaimanan membuat dan menyerahkan produknya untukmemenuhi keinginan itu.</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen berorientasi ke volume penjualan.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen berorientasi ke laba usaha.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perencanaan berorientasi ke hasil jangka pendek, berdasarkan produk dan pasar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perencanaan berorientasi ke hasil jangka panjang, berdasarkan produk-produk baru, pasar hari esok dan pertumbuhan yang akan datang.</li> </ul>

Sumber: Stanton, (1991:14)

### 2.2.3 Manajemen Pemasaran

Kotler dan Armstrong (1997:13) mendefinisikan manajemen pemasaran sebagai analisis, perencanaan, implementasi, dan pengendalian program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan mempertahankan pertukaran yang menguntungkan dengan target pembeli demi mencapai sasaran organisasi. Jadi, manajemen pemasaran termasuk menata olah permintaan, yang akhirnya termasuk menata olah hubungan dengan pelanggan.

#### a) Manajemen Permintaan

Organisasi mempunyai tingkat permintaan akan produknya yang didambakan. Manajemen pemasaran memperhatikan tidak hanya penemuan dan peningkatan permintaan, melainkan juga pengubahan atau bahkan pengurangan permintaan. Jika terjadi permintaan yang berlebihan, maka diperlukan demarketing yang merupakan salah satu tugas

pemasaran. Demarketing adalah mengurangi permintaan untuk sementara atau selamanya. Tujuan dari demarketing tidak untuk menghancurkan permintaan, melainkan hanya untuk mengurangi atau mengalihkannya. Jadi, manajemen pemasaran berusaha mempengaruhi tingkat, saat dan sifat permintaan sedemikian rupa sehingga membantu organisasi mencapai sasarannya. Singkat kata, manajemen pemasaran adalah manajemen permintaan.

**b) Membina Hubungan dengan Pelanggan yang Mampu-Laba**

Menata-olah permintaan berarti menata olah pelanggan. Permintaan yang diterima sebuah perusahaan datang dari dua kelompok: pelanggan baru dan pelanggan yang membeli lagi. Lebih dari merancang strategi untuk menarik pelanggan baru dan menciptakan transaksi dengan mereka, perusahaan sekarang berusaha sebaik-baiknya untuk mempertahankan pelanggan yang sudah ada dan membina hubungan jangka panjang dengan pelanggan.

Di masa lampau, perusahaan menghadapi ekonomi yang sedang berkembang dan pasar yang tumbuh dengan cepat dapat menjadi pendekatan “ember bocor” pada pemasaran. Pasar yang sedang tumbuh berarti sumber pelanggan baru yang berlimpah. Perusahaan dapat terus mengisi ember pemasaran dengan pelanggan baru tanpa perlu khawatir kehilangan pelanggan lama yang lolos lewat lubang yang ada di dasar ember. Akan tetapi, perusahaan masa kini menghadapi kenyataan pemasaran baru yang berbeda. Perubahan demografik, pertumbuhan

ekonomi yang melambat, pesaing yang lebih canggih, dan kapasitas berlebihan dalam banyak industri, semua faktor ini berarti jumlah pelanggan baru berkurang. Banyak perusahaan dewasa ini berjuang keras untuk pangsa pasar dari pasar yang tidak tumbuh atau yang sedang memudar. Jadi, biaya menarik pelanggan baru meningkat. Sebenarnya biaya menarik pelanggan baru lima kali biaya membuat pelanggan yang sudah ada merasa puas.

Menarik pelanggan baru tetap merupakan tugas manajemen pemasaran yang penting. Akan tetapi, dewasa ini fokus telah bergeser ke arah mempertahankan pelanggan yang sudah ada dan membina hubungan jangka panjang menguntungkan dengan mereka.

## **2.3 Strategi**

### **2.3.1 Definisi Strategi**

Menurut Stoner (1990:139) strategi dapat didefinisikan paling sedikit dari dua perspektif yang berbeda: dari perspektif mengenai apa yang akan dilakukan oleh sebuah organisasi dan juga dari perspektif mengenai apa yang pada akhirnya dilakukan oleh sebuah organisasi. Dari perspektif yang pertama, strategi adalah program yang luas untuk mendefinisikan dan mencapai tujuan organisasi dan melaksanakan misinya. Kata “program” dalam definisi ini menyiratkan adanya peran yang aktif, yang disadari, dan yang rasional, yang dimainkan oleh manajer dalam merumuskan strategi perusahaan/organisasi.

Dari perspektif yang kedua, strategi adalah pola tanggapan organisasi yang dilakukan terhadap lingkungannya sepanjang waktu. Dalam definisi ini, setiap organisasi mempunyai suatu strategi walaupun tidak harus selalu efektif sekalipun strategi itu tidak pernah dirumuskan secara eksplisit. Artinya, setiap organisasi mempunyai hubungan dengan lingkungannya yang dapat diamati dan dijelaskan.

Dalam Supriyono (1998:7) dikemukakan berbagai definisi strategi dari berbagai pihak sebagai berikut ini :

- Menurut Ansoff, strategi adalah atauran untuk pembuatan keputusan dan penentuan garis pedoman. Strategi juga disebut konsep bisnis perusahaan.
- Menurut Uytendhoeven, strategi master adalah perencanaan yang melihat ke depan yang dipadukan dalam konsep dasar atau misi perusahaan.
- Menurut Newman dan Logan, strategi adalah pola-pola berbagai tujuan serta kebijaksanaan dasar dan rencana-rencana untuk mencapai tujuan tersebut, dirumuskan sedemikian rupa sehingga jelas usaha apa yang sedang dan akan dilaksanakan oleh perusahaan, demikian juga sifat perusahaan baik sekarang maupun di masa yang akan datang.
- Menurut Chandler, strategi adalah penentuan dasar *goals* jangka panjang dan tujuan perusahaan serta pemakaian cara-cara bertindak dan alokasi sumber-sumber yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
- Menurut Glueck, strategi adalah satu kesatuan rencana yang komprehensif dan terpadu yang menghubungkan kekuatan strategi perusahaan dengan lingkungan yang dihadapinya, kesemuanya menjamin agar tujuan perusahaan tercapai.

Dari berbagai macam definisi strategi tersebut di atas dapat ditarik beberapa kesimpulan pokok sebagai berikut:

- Strategi adalah satu kesatuan rencana perusahaan yang komprehensif dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan.
- Dalam menyusun strategi perlu dihubungkan dengan lingkungan perusahaan saat ini maupun masa depan karena lingkungan menentukan kekuatan dan kelemahan perusahaan, sehingga dapat disusun kekuatan strategi perusahaan.
- Dalam pencapaian tujuan perusahaan terdapat berbagai macam cara atau alternatif strategi yang perlu dipertimbangkan dan harus dipilih.
- Strategi yang dipilih akan diimplementasikan dan dikendalikan oleh perusahaan dan akhirnya memerlukan evaluasi terhadap strategi tersebut.

### 2.3.2 Sifat dan Pentingnya Strategi

Karena strategi adalah suatu alat untuk mencapai tujuan perusahaan, strategi memiliki beberapa sifat:

- Menyatu (*unified*), yaitu menyatukan seluruh bagian-bagian dalam perusahaan.
- Menyeluruh (*comprehensive*), yaitu mencakup seluruh aspek dalam perusahaan.
- Integral (*integrated*), yaitu seluruh strategi akan cocok/sesuai dari seluruh tingkatan (*corporate, business, dan functional*).

Banyak sekali arti penting dan manfaat mempelajari strategi, anantara lain adalah:

- Strategi merupakan cara untuk mengantisipasi tantangan-tantangan dan kesempatan-kesempatan (peluang-peluang) masa depan pada kondisi lingkungan perusahaan yang berubah dengan cepat.
- Strategi dapat memberikan tujuan dan arah perusahaan di masa depan dengan jelas kepada semua karyawan. Dengan tujuan dan arah masa depan yang jelas, bermanfaat pada semua karyawan untuk:
  - a. Mengetahui apa yang diharapkan dari para karyawan dan ke mana arah tujuan perusahaan.
  - b. Dapat mengurangi konflik yang timbul karena strategi yang efektif mengarahkan pada karyawan untuk mengikutinya.
  - c. Memberikan semangat atau dorongan pada para karyawan dan manajemen dalam mencapai tujuan.
  - d. Menjamin adanya dasar pengendalian manajemen dan evaluasi.
  - e. Menjamin para eksekutif puncak mempunyai kesatuan opini atas masalah strategi dan tindakan-tindakan.
  - f. Dapat digunakan untuk mempertimbangkan berbagai alternatif terbaik.
  - g. Mengurangi celah dan tumpang tindih berbagai aktivitas.
  - h. Mengurangi hambatan-hambatan untuk berubah.
  - i. Meningkatkan kemampuan mencegah timbulnya masalah.
- Pada saat ini, strategi banyak dipraktikkan di dalam industri karena membuat tugas para eksekutif puncak menjadi lebih mudah dan kurang berisiko.

- Strategi adalah kacamata yang bermanfaat untuk memonitor apa yang dikerjakan dan terjadi di dalam perusahaan, dapat memberikan sumbangan terhadap kesuksesan perusahaan atau malahan mengarah ke kegagalan.
- Memberikan informasi kepada manajemen puncak di dalam merumuskan tujuan akhir dari perusahaan dengan memperhatikan etika masyarakat dan lingkungannya.
- Strategi dapat membantu manajemen dalam pembuatan keputusan proaktif maupun reaktif-agresif.
- Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi dapat membantu praktik-praktik manajer.
- Perusahaan yang menyusun strategi umumnya lebih efektif dibandingkan dengan perusahaan yang tidak menyusun strategi.

## **2.4 Strategi Pemasaran**

### **2.4.1 Definisi Strategi Pemasaran**

Persaingan dalam dunia bisnis yang semakin ketat menimbulkan masalah, salah satunya perusahaan menjadi sulit untuk mencapai tujuan-tujuannya. diperlukan strategi-strategi pemasaran yang tepat bagi perusahaan untuk dapat tetap mencapai tujuannya ditengah ketatnya persaingan dunia bisnis saat ini. Menurut Bennet dalam Tjiptono (1999:6), strategi pemasaran merupakan pernyataan baik secara implisit maupun eksplisit mengenai bagaimana suatu merek atau lini produk mencapai tujuannya.

Sementara itu, Tull dan Kahle dalam Tjiptono (1999:6) mendefinisikan Strategi pemasaran sebagai alat fundamental yang direncanakan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan mengembangkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan melalui pasar yang dimasuki dan program pemasaran yang digunakan untuk melayani pasar sasaran tersebut. Strategi pemasaran sangat membantu perusahaan untuk dapat mencapai tujuan-tujuannya dan dapat membuat perusahaan unggul dalam persaingan.

#### **2.4.2 Konsep Strategi Pemasaran**

Menurut Corey dalam Tjiptono (1999:6), strategi pemasaran terdiri atas lima elemen yang saling berkait. Kelima elemen tersebut adalah:

1. Pemilihan pasar, yaitu memilih pasar yang akan dilayani. Keputusan ini didasarkan pada faktor-faktor:
  - Persepsi terhadap fungsi produk dan pengelompokan teknologi yang dapat diproteksi dan didominasi.
  - Keterbatasan sumber daya internal yang mendorong perlunya pemusatan (fokus) yang lebih sempit.
  - Pengalaman kumulatif yang didasarkan pada trial-and-error didalam menanggapi peluang dan tantangan.
  - Kemampuan khusus yang berasal dari akses terhadap sumber daya langka atau pasar yang terproteksi.

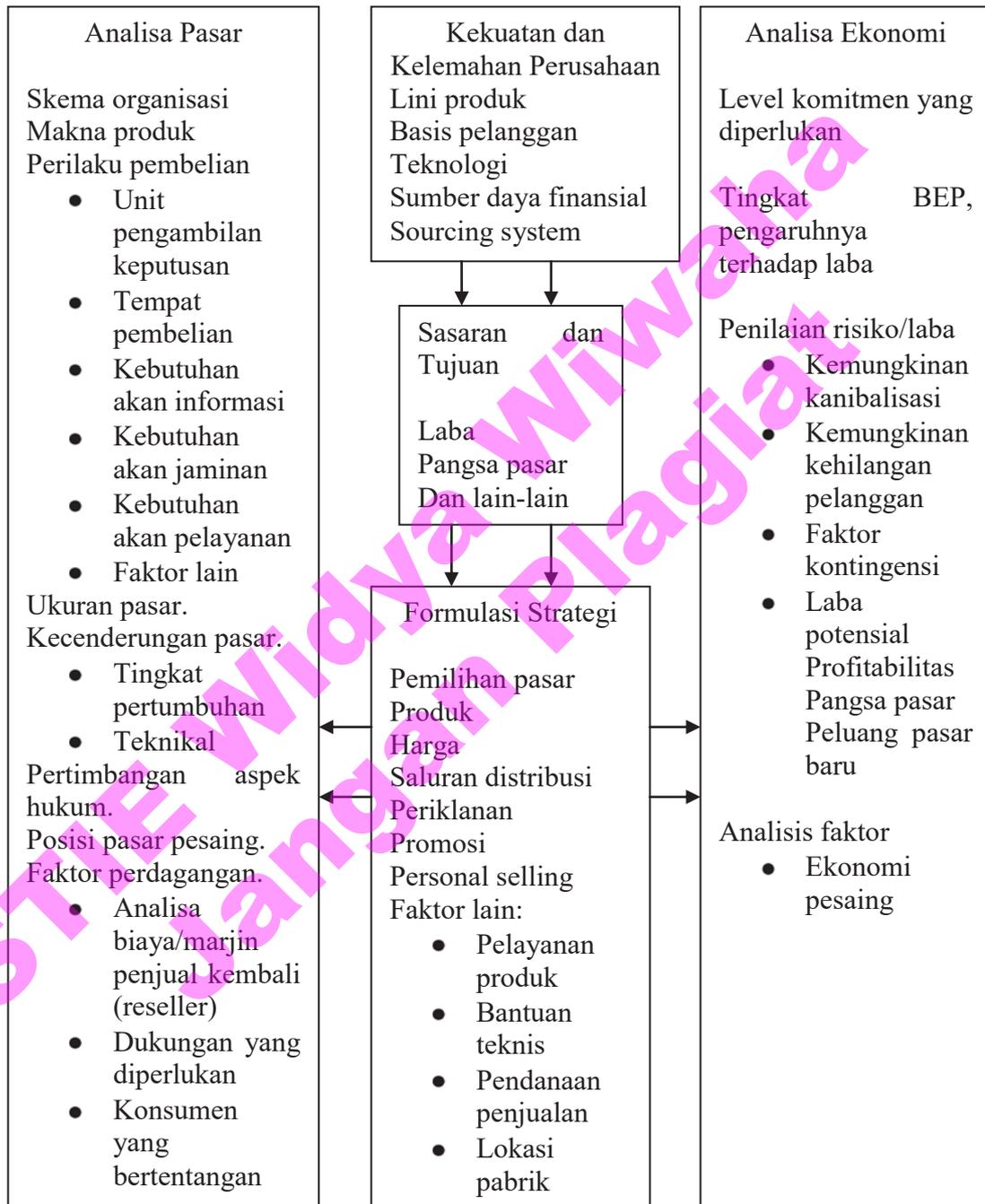
Pemilihan pasar dimulai dengan melakukan segmentasi pasar dan kemudian memilih pasar sasaran yang paling memungkinkan untuk dilayani oleh perusahaan.

2. Perencanaan produk, meliputi produk spesifik yang dijual, pembentukan lini produk, dan desain penawaran individual pada masing-masing lini produk. Produk itu sendiri menawarkan manfaat total yang dapat diperoleh pelanggan dengan melakukan pembelian. Manfaat tersebut meliputi produk itu sendiri, nama merek produk, ketersediaan produk, jaminan atau garansi, jasa reparasi, dan bantuan teknis yang disediakan penjual serta hubungan personal yang mungkin terbentuk di antara pembeli dan penjual.
3. Penetapan harga, yaitu menentukan harga yang dapat mencerminkan nilai kuantitatif dari produk kepada pelanggan.
4. Sistem distribusi, yaitu saluran perdagangan grosir dan eceran yang dilalui produk hingga mencapai konsumen akhir yang membeli dan menggunakannya.
5. Komunikasi pemasaran (promosi), yang meliputi periklanan, *personal selling*, promosi penjualan, *direct marketing* dan *public relations*.

Dalam merumuskan strategi pemasaran dibutuhkan pendekatan-pendekatan analitis sebagaimana terlihat pada gambar 2,2.

**Gambar 2.2:**

Model Perumusan Strategi Pemasaran



Sumber: Tjiptono, (1999:8)

Kemampuan strategi pemasaran suatu perusahaan untuk menanggapi setiap perubahan kondisi pasar dan faktor biaya tergantung pada analisis faktor-faktor berikut:

- **Faktor Lingkungan**

Analisis terhadap faktor lingkungan seperti pertumbuhan populasi dan peraturan pemerintah sangat penting untuk mengetahui pengaruh yang ditimbulkannya pada bisnis perusahaan. Selain itu faktor-faktor seperti perkembangan teknologi, tingkat inflasi, dan gaya hidup juga tidak boleh diabaikan. Hal-hal tersebut merupakan faktor lingkungan yang harus dipertimbangkan sesuai dengan produk dan pasar perusahaan.

- **Faktor Pasar**

Setiap perusahaan perlu selalu memperhatikan dan mempertimbangkan faktor-faktor seperti ukuran pasar, tingkat pertumbuhan, tahap perkembangan, trend dalam sistem distribusi, pola perilaku pembeli, permintaan musiman, segmen pasar yang ada saat ini atau yang dapat dikembangkan lagi, dan peluang-peluang yang belum terpenuhi.

- **Persaingan**

Dalam kaitannya dengan persaingan, setiap perusahaan perlu memahami siapa pesaingnya, bagaimana posisi produk/pasar pesaing tersebut, apa strategi mereka, kekuatan dan kelemahan pesaing, struktur biaya pesaing, dan kapasitas produksi para pesaing.

- **Analisis Kemampuan Internal**

Setiap perusahaan menilai kekuatan dan kelemahannya dibandingkan para pesaingnya. Penilaian tersebut dapat didasarkan pada faktor-faktor seperti teknologi, sumber daya finansial, kemampuan pemanufakturan, kekuatan pemasaran, dan basis pelanggan yang dimiliki.

- **Perilaku Konsumen**

Perilaku konsumen perlu dipantau dan dianalisis karena hal ini sangat bermanfaat bagi pengembangan produk, desain produk, penetapan harga, pemilihan saluran distribusi, dan penentuan strategi promosi. Analisis perilaku konsumen dapat dilakukan dengan penelitian (riset pasar), baik melalui observasi maupun melalui metode survei.

- **Analisis Ekonomi**

Dalam analisis ekonomi, perusahaan dapat memperkirakan pengaruh setiap peluang pemasaran terhadap kemungkinan mendapatkan laba. Analisis ekonomi terdiri atas analisis terhadap komitmen yang diperlukan, analisis BEP (*Break Event Point*), penilaian risiko/laba, dan analisis faktor ekonomi pesaing.

## **2.5 Analisis Lingkungan Perusahaan**

Analisis lingkungan perusahaan terbagi menjadi dua yaitu, analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal.

### 2.5.1 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal perusahaan ini dilakukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. David (2010:178) menyatakan bahwa faktor-faktor strategis yang dapat dianalisis yang dapat mempengaruhi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan antara lain :

a. Manajemen

Fungsi manajemen terdiri dari lima aktifitas pokok yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penempatan staff dan pengontrolan.

b. Pemasaran

Ada tujuh fungsi pokok pemasaran yaitu analisis konsumen, penjualan produk/jasa, perencanaan produk/jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang.

c. Keuangan/akuntansi

Fungsi keuangan/akuntansi terdiri dari tiga keputusan yaitu keputusan investasi, keputusan dividen, dan keputusan pembiayaan.

d. Produk/operasi

Fungsi produksi/operasi suatu bisnis mencakup semua aktifitas yang mengubah input menjadi output (barang/jasa).

e. Penelitian dan pengembangan

Penelitian dan pengembangan adalah suatu area operasi internal yang harus dicermati kekuatan dan kelemahannya. Perusahaan yang

menjalankan strategi pengembangan produk perlu memiliki orientasi litbang yang kuat.

f. Operasi Sistem Informasi Manajemen

Informasi menghubungkan fungsi bisnis dan menyediakan landasan bagi semua keputusan manajerial. Tujuan informasi manajemen adalah meningkatkan kinerja sebuah bisnis dengan kualitas keputusan manajerial.

### 2.5.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut Kotler dan Armstrong (2008:79), analisis lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari dua komponen pokok yaitu:

a. Analisis Lingkungan Makro

lingkungan makro terdiri dari kekuatan sosial yang lebih besar yang mempengaruhi lingkungan mikro, terdiri dari:

- Lingkungan demografi, adalah studi kependudukan manusia yang menyangkut ukuran, kepadatan, lokasi, usia, jenis kelamin, ras, lapangan pekerjaan, dan data statistik lainnya.
- Lingkungan ekonomi, terdiri dari faktor-faktor yang mempengaruhi daya beli dan pola pengeluaran konsumen.
- Lingkungan alam, adalah meliputi sumber daya alam yang diperlukan sebagai masukan bagi pemasar atau yang dipengaruhi oleh kegiatan pemasaran.
- Lingkungan teknologi, adalah kekuatan yang menciptakan teknologi, produk, dan peluang pasar yang baru.

- Lingkungan politik, terdiri dari hukum, badan pemerintahan, dan kelompok LSM yang mempengaruhi dan membatasi berbagai organisasi dan individu didalam masyarakat tertentu.
- Lingkungan budaya, terdiri dari intuisi dan kekuatan lain yang mempengaruhi nilai dasar, persepsi, selera dan perilaku masyarakat.

#### b. Analisis Lingkungan Mikro

Lingkungan mikro terdiri dari pelaku yang dekat dengan perusahaan dan mempengaruhi kemampuan perusahaan dalam melayani pelangganya, terdiri dari:

- Pemasok, adalah orang atau organisasi yang menyediakan sumber daya yang diperlukan oleh perusahaan untuk menghasilkan barang atau jasa.
- Perantara pemasaran, adalah organisasi yang membantu perusahaan mempromosikan, menjual, dan mendistribusikan produk/jasa perusahaan ke pembeli akhir yang meliputi penjual perantara, perusahaan distribusi fisik, agen jasa pemasaran, dan perantara keuangan.
- Pelanggan, adalah orang atau organisasi yang membeli barang/jasa perusahaan. Pasar pelanggan terdiri dari lima jenis pasar yaitu, pasar konsumen, pasara penjual perantara, pasar pemerintah, dan pasar internasional.
- Pesaing, adalah perusahaan yang menawarkan produk sejenis atau produk substitusi. Perusahaan harus bisa meraih manfaat strategis dengan menempatkan penawaran mereka lebih kuat dibandingkan pesaingnya dalampikiran konsumen.

- Masyarakat, adalah kelompok yang mempunyai potensi kepentingan atau kepentingan nyata, atau pengaruh pada kemampuan organisasi untuk mencapai tujuannya.

## 2.6 Analisis SWOT

SWOT adalah singkatan dari lingkungan internal *Strengths* dan *Weaknesses* serta lingkungan eksternal *Opportunities* dan *Threats* yang dihadapi dunia bisnis. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan (Rangkuti, 1999:18). Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan 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.

Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) dengan faktor internal kekuatan (*Strengths*) dan kelemahan (*Weakness*).

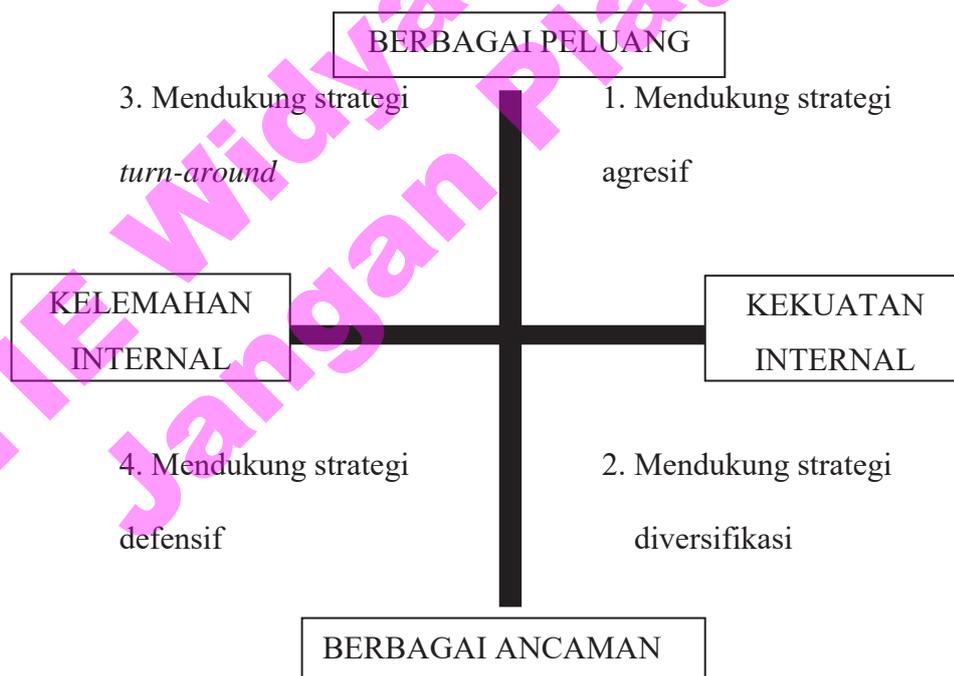
Dengan membandingkan antara faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dengan faktor eksternal (peluang dan ancaman), maka kita akan mendapatkan

hasil berupa strategi yang harus diterapkan sesuai. Strategi yang dapat dipilih dari hasil analisis SWOT berupa:

1. Mendukung strategi agresif.
2. Mendukung strategi diversifikasi.
3. Mendukung strategi *turn-around*.
4. Mendukung strategi defensif.

Yang sebagaimana dapat dilihat pada gambar 2.3 berikut.

**Gambar 2.3:**  
Analisis SWOT



Sumber: Rangkuti (1999:29)

Keterangan:

Kuadran 1: Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki uang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*).

Kuadran 2: Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3: Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Kondisi bisnis pada kuadran 3 ini mirip dengan *Question Mark* pada BCG matrik. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik. Misalnya, Apple menggunakan strategi peninjauan kembali teknologi yang dipergunakan dengan cara menawarkan produk-produk baru dalam industri *microcomputer*.

Kuadran 4: Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

Selanjutnya, ada matrik SWOT, matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis (Rangkuti, 1999:31-32). Matriks SWOT dapat dilihat pada gambar 2.4 sebagai berikut ini.

**Gambar 2.4**

Matriks SWOT

IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESS (W)
EFAS	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal.</li> </ul>
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI S-O Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	STRATEGI W-O Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
ThREATS (T)	STRATEGI S-T Ciptakan yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	STRATEGI W-T Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Sumber: Rangkuti, (1999:31)

- Strategi S-O

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

- Strategi S-T

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

- Strategi W-O

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

- Strategi W-T

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

## 2.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian mengenai strategi pemasaran telah banyak dilakukan sebelumnya oleh beberapa peneliti dengan perusahaan yang berbeda, penelitian yang telah dilakukan sebelumnya dapat digunakan sebagai referensi dalam penelitian ini. Penelitian sebelumnya atau terdahulu yang digunakan sebagai referensi adalah sebagai berikut:

1. Anwar Manan Latif (2009) yang berjudul “Strategi Pemasaran Rumah Makan Wong Solo cabang Pondok Gede”. Dalam penelitian ini menggunakan analisis matriks SWOT. Dan menghasilkan kesimpulan

bahwa strategi pemasaran yang harus dilakukan dalam waktu dekat oleh RM. Wong Solo adalah:

- Mengoptimalkan sistem manajemen perusahaan guna meningkatkan keunggulan perusahaan.
- Melakukan kegiatan promosi dengan penyebaran brosur diperumahan-perumahan sekitar rumah makan yang artinya melakukan penetrasi pasar dan harus lebih kreatif dalam memanfaatkan peluang.
- Memperbaiki citra RM. Wong Solo dengan fokus pada kualitas serta pemasaran produk.

2. Arik Adi Wijaya (2013) yang berjudul “Analisis Strategi Pemasaran Makanan Tradisional (Studi Kasus pada *Home Industry* Rengginang Halimatus Sa’diyah Kalibaru di Kabupaten Banyuwangi”. Dalam penelitian ini menggunakan analisis matriks SWOT dan analisis matriks QSPM. Hasil analisis SWOT. Hasil analisis SWOT menghasilkan 8 alternatif strategi yang dapat dipilih oleh perusahaan yaitu:

- a. Mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen.
- b. Menjalin kerjasama dengan agen distributor yang potensial untuk menambah pangsa pasar.
- c. Memanfaatkan lokasi yang strategis untuk menarik pelanggan yang potensial.
- d. Menciptakan produk dengan bentuk dan cita rasa yang baru.

- e. Menjalankan sistem manajemen organisasi internal perusahaan.
- f. Membangun atau menyewa kios di tempat-tempat yang strategis untuk meningkatkan penjualan.
- g. Melakukan kegiatan promosi dan iklan untuk menarik pelanggan potensial dan memperluas daerah pemasaran.
- h. Membangun dan mengembangkan usaha patungan (*joint venture*) dengan pihak yang menyediakan modal dan bahan baku untuk meningkatkan kapasitas produk.

Berdasarkan analisis QSPM, dari delapan alternatif strategi yang ada terdapat satu alternatif strategi yang diprioritaskan untuk dilakukan oleh perusahaan yaitu mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen dengan skor TAS sebesar 6,445. Rangkuman dari uraian penelitian terdahulu disajikan dalam bentuk tabel 2.2 berikut:

**Tabel 2.2:**  
Rangkuman Penelitian Terdahulu

<b>Nama Peneliti (Tahun) dan Judul</b>	<b>Variabel-variabel Penelitian</b>	<b>Metode Analisis</b>	<b>Hasil Analisis</b>
Anwar Manan Latif (2009). "Strategi Pemasaran	Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.	Analisis SWOT	Strategi pemasaran yang harus dilakukan dalam waktu dekat oleh RM. Wong Solo adalah:

<p>Rumah Makan Wong Solocabang Pondok Gede”</p>		<p>1. Mengoptimalkan sistem manajemen perusahaan guna meningkatkan keunggulan perusahaan.</p> <p>2. Melakukan kegiatan promosi dengan penyebaran brosur di perumahan-perumahan sekitar rumah makan yang artinya melakukan penetrasi pasar dan harus lebih kreatif dalam memanfaatkan peluang.</p> <p>3. Memperbaiki citra RM. Wong Solo dengan fokus pada kualitas serta pemasaran produk.</p>
---	--	--

<p>Arik Adi Wijaya (2013), “Analisis Strategi PemasaranMakanan Tradisional (Studi Kasus pada <i>Home Industry</i> Rengginang Halimatus Sa’diyah Kalibaru di Kabupaten Banyuwangi ”</p>	<p>Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.</p>	<p>Analisis SWOT dan Analisis QSPM</p>	<p>Hasil analisis SWOT menghasilkan 8 alternatif strategi yang dapat dipilih oleh perusahaan yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen.</li> <li>2. menjalin kerjasama dengan agen distributor yang potensial untuk menambah pangsa pasar.</li> <li>3. Memanfaatkan lokasi yang strategis untuk menarik pelanggan yang potensial.</li> <li>4. Menciptakan produk dengan bentuk dan cita rasa yang baru.</li> </ol>
--	--	--	--

			<p>5. Menjalankan sistem manajemen organisasi internal perusahaan.</p> <p>6. Membangun atau menyewa kios di tempat-tempat yang strategis untuk meningkatkan penjualan.</p> <p>7. Melakukan kegiatan promosi dan iklan untuk menarik pelanggan potensial dan memperluas daerah pemasaran.</p> <p>8. Membangun dan mengembangkan usaha patungan (joint venture) dengan pihak yang menyediakan modal dan bahan baku untuk meningkatkan kapasitas produk.</p>
--	--	--	---

			<p>Berdasarkan analisis QSPM, dari delapan alternatif strategi yang ada terdapat satu alternatif strategi yang diprioritaskan untuk dilakukan oleh perusahaan yaitu mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen dengan skor TAS sebesar 6,445.</p>
--	--	--	---

Sumber: Manan (2009) dan Wijaya (2013)

Dalam penelitian kali ini, peneliti bertujuan untuk mengidentifikasi faktor internal yang mempengaruhi strategi pemasaran, mengidentifikasi faktor eksternal yang mempengaruhi strategi pemasaran, dan merumuskan serta menetapkan strategi pemasaran yang tepat untuk Sugara Milk Cafe Yogyakarta yang menjadi objek dalam penelitian ini. Penelitian ini akan menganalisis data dengan

menggunakan analisis SWOT. Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada perusahaan menjadi variabel penelitian.

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1 Jenis Penelitian**

Penelitian yang dilakukan ini termasuk ke dalam penelitian deskriptif kualitatif. Denzin dan Lincoln dalam Moleong (2007:5) menyatakan bahwa penelitian kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah dimana jenis datanya berupa fenomena-fenomena yang terjadi secara alami (bersifat non-statistik), dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada. Dalam Moleong (2007:6), penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya, perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain; secara holistik, dan dengan cara deskripsi dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah.

#### **3.2 Objek Penelitian**

Objek yang digunakan dalam penelitian ini adalah Sugara Milk Yogyakarta.

### **3.3 Jenis Data dan Sumber Data**

#### **3.3.1 Jenis Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif. Miles dan Huberman (2009:1) menyatakan bahwa data kualitatif sangat menarik. Data kualitatif merupakan sumber dari deskripsi yang luas dan berlandaskan kokoh, serta memuat penjelasan tentang proses-proses yang terjadi dalam lingkup setempat. Contoh data kualitatif diantaranya, data jenis kelamin, tempat tinggal hingga data tingkat kepuasan konsumen.

#### **3.3.2 Sumber Data**

Sumber data yang digunakan penulis yang menjadi bahan analisis pada penelitian ini diantaranya adalah sebagai berikut :

a. Data Primer

Yaitu data yang dikumpulkan sendiri oleh perorangan/suatu organisasi langsung melalui objeknya (Supranto, 1991:5-6). Yang termasuk data primer dalam penelitian ini adalah yang berhubungan dengan perumusan strategi pemasaran untuk Sugara Milk Cafe Yogyakarta.

b. Data Sekunder

Yaitu data yang diperoleh dalam bentuk yang sudah jadi berupa publikasi. Data sudah dikumpulkan oleh pihak/instansi lain (Supranto, 1991:6). Yang termasuk data sekunder dalam penelitian ini adalah data yang diperoleh dari literatur atau buku bacaan yang berhubungan dengan

penelitian dan dari catatan-catatan yang diberikan oleh pihak Sugara Milk Cafe Yogyakarta.

### **3.4 Metode Pengumpulan Data**

#### **3.4.1 Studi Pustaka**

Studi pustaka diperoleh dari buku bacaan atau literatur yang sudah ada, yang bertujuan untuk memperoleh landasan teori yang menjadi dasar penelitian yang akan dilakukan.

#### **3.4.2 Wawancara**

Menurut Stewart dan Cash dalam Herdiansyah, (2015:184), wawancara diartikan sebagai suatu interaksi yang didalamnya terdapat pertukaran/*sharing* aturan, tanggung jawab, perasaan, kepercayaan, motif dan informasi.

#### **3.4.3 Observasi**

Sutrisno Hadi dalam Sugiyono (2009:145) mengemukakan bahwa, observasi merupakan suatu proses yang kompleks, suatu proses yang tersusun dari berbagai proses biologis dan psikologis. Dua di antara terpenting adalah proses-proses pengamatan dan ingatan.

#### **3.4.4 Uji Validitas**

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan triangulasi. Triangulasi adalah metode yang digunakan dalam penelitian kualitatif untuk memeriksa dan menetapkan validitas dengan mengalisa dari berbagai perspektif (tu.laporanpenelitian.com).

### 3.5 Metode Analisis Data

Metode yang digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini adalah analisis SWOT. SWOT merupakan singkatan dari *Strengths* (kekuatan), *Weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang), dan *Threats* (ancaman). Menurut (Rangkuti, 1999:18), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Faktor yang akan diidentifikasi ialah faktor lingkungan internal dan faktor lingkungan eksternal pada perusahaan. Analisis SWOT akan mempertimbangkan faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan dalam perumusan strategi perusahaan.

Dengan mengidentifikasi secara menyeluruh faktor-faktor lingkungan internal dan lingkungan eksternal Sugara Milk Cafe, maka diharapkan hasil identifikasi dapat dijadikan dasar untuk merumuskan strategi pemasaran Sugara Milk Cafe. Tahapan perencanaan strategi menurut Rangkuti (1999:31) dilakukan melalui tahapan berikut ini:

1. Tahap pengumpulan data.

Tahap ini pada dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra-analisis. Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data eksternal dan data internal.

2. Tahap analisis.

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam model-model kuantitatif perumusan strategi.

### 3. Tahap pengambilan keputusan

Pada tahap ini menentukan keputusan yang tepat sesuai dengan hasil analisis yang telah dilakukan sebelumnya.

Berikut ini adalah analisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal pada Sugara Milk Cafe Yogyakarta:

#### 1. Kekuatan (*Strengths*)

- Menu bervariasi.
- Harga yang bersaing.
- Lokasi perusahaan yang strategis.
- Pelayanan yang baik.

#### 2. Kelemahan (*Weakness*)

- Manajemen masih bersifat kekeluargaan.
- Promosi masih kurang.
- Tidak adanya penelitian dan pengembangan produk.
- Sistem Informasi Manajemen belum memadai.

#### 3. Peluang (*Opportunities*)

- Meningkatnya jumlah penduduk.
- Gaya hidup masyarakat yang konsumtif.
- Perkembangan teknologi (internet).
- Pelanggan yang loyal.

#### 4. Ancaman (*Threats*)

- Masuknya era Masyarakat Ekonomi Asean (MEA)/ perdagangan bebas.

- Fluktuasi nilai tukar rupiah.
- Persaingan dari perusahaan sejenis.

Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang telah diuraikan diatas akan disajikan dalam sebuah tabel dan diberikan bobot dan nilai. Tabel 3.1 menunjukkan matrik IFAS(*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) yang mencakup kekuatan dan kelemahan perusahaan sebagaimana berikut ini.

**Tabel 3.1**

Matrik IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*)

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan ( <i>Strengths</i> ) : <ul style="list-style-type: none"> <li>• Menu bervariasi.</li> <li>• Harga yang bersaing.</li> <li>• Lokasi perusahaan yang strategis.</li> <li>• Pelayanan yang baik.</li> </ul>			

<p>Kelemahan (<i>Weakness</i>):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manajemen masih bersifat kekeluargaan.</li> <li>• Promosi masih kurang.</li> <li>• Tidak adanya penelitian dan pengembangan produk.</li> <li>• Sistem Informasi Manajemen belum memadai.</li> </ul>			
<b>Selisih Total</b>			

Sumber: Data Primer (2016)

Dan tabel 3.2 berikutnya menunjukkan matrik EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*) yang mencakup peluang dan ancaman perusahaan.

**Tabel 3.2**

Matriks EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*)

Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
<p>Peluang (<i>Opportunities</i>):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Meningkatnya jumlah penduduk.</li> <li>• Gaya hidup masyarakat yang konsumtif.</li> </ul>			

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perkembangan teknologi komunikasi (internet).</li> <li>• Pelanggan yang loyal.</li> </ul>			
<p>Ancaman (<i>Threats</i>):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Masuknya era Masyarakat Ekonomi Asean (MEA)/ perdagangan bebas.</li> <li>• Fluktuasi nilai tukar rupiah</li> <li>• Persaingan dari perusahaan sejenis.</li> </ul>			
<b>Selisih Total</b>			

Sumber: Data Primer (2016)

STIE Widya Wiwaha  
Jangan Plagiat

## BAB IV

### ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

#### 4.1 Hasil Penelitian

##### 4.1.1 Gambaran Perusahaan

- **Sejarah Singkat Perusahaan**

Sugara Milk Cafe adalah sebuah usaha atau bisnis yang bergerak di bidang kuliner. Berdiri pertama kali pada tanggal 12 Juli 2013, terhitung sudah kurang lebih 3 tahun Sugara Milk menjalankan kegiatan operasionalnya. Didirikan oleh Bapak Madkhan selaku pemimpin dari Sugara Milk Cafe.

Bapak Madkhan mulai berbisnis sejak masih dibangku kuliah, beliau dulu berkuliah di Universitas Muhammadiyah Yogyakarta jurusan Fisipol. Saat kuliah beliau rela menjual sembako keliling, mengambil beras dan gula dari petani dan menawarkannya kepada ibu-ibu rumah tangga dengan harga yang lebih murah. Sering berjalannya waktu beliau akhirnya memiliki modal untuk membuka usaha sembako kecil-kecilan. Karena modalnya kecil untung yang didapatkan juga hanya sekitar 5%. Kemudian beliau mendapatkan suntikan modal dari sang pacar yang sekarang menjadi istrinya. Modal tersebut didapat dari hasil utang dengan agunan BPKB mobil milik istrinya tersebut. Usaha itu akhirnya ramai pengunjung, bahkan beliau memiliki 3 toko sembako, di Karangjajen dengan omsetnya sekitar Rp. 45.000.000/hari, di Gambiran dengan omsetnya sekitar Rp. 15.000.000/hari, di Minggiran dengan omset sekitar

Rp. 25.000.000/hari. Setelah usaha berkembang pesat, gaya hidup beliau yang semula sederhana mulai berubah. Beliau sudah memiliki mobil sendiri bahkan memiliki sopir pribadi untuk mengantar beliau dan istrinya kemana-mana. Beliau pun tergoda untuk kembali berhutang, akhirnya beliau mengajukan utang pada pihak bank untuk membuka usaha toko baju, waktu itu beliau berpikir akan mendapat untung yang lebih besar dari toko sembako yang dimilikinya.

Namun sayang, usaha toko baju itu tidak berkembang, setiap bulan beliau harus nombok dari uang hasil usaha sembako. Beliau tidak bisa membayar hutang sebesar 1 Milyar pada 6 bank. Semua aset yang beliau punya dijual untuk membayar hutang tersebut, akan tetapi hutang tersebut belum juga bisa terselesaikan. Beliau mendatangi bank satu persatu dan meminta untuk di cutloss, bank memberikan diskon utang beliau sampai 40%. Ditengah kesulitan beliau ber-riyadoh kepada Allah, beliau melaksanakan sholat berjamaah di masjid selama 40 hari tanpa putus. Selain itu, beliau juga berdzikir baca al-qur'an dan semua yang sunnah juga dikerjakan.

Beliau akhirnya kembali percaya diri dan ingin membuka kembali sebuah usaha ketan susu. Beliau menemukan tempat atau lahan kosong di daerah Wirosaban yang sekarang menjadi tempat Sugara Milk berdiri. Ternyata tanah itu adalah tanah wakaf milik panti asuhan yang dulu ditinggali. Beliau menyewa tempat tersebut untuk mendirikan usahanya, beliau diberikan izin dengan syarat harus memberikan zakat dan sedekah

untuk panti asuhan itu. Modal yang dimiliki beliau saat itu kecil, tapi beliau percaya pertolongan Allah. Beliau membeli bambu dan juga ada yang menebangnya sendiri untuk membuat bangunan Sugara Milk sekarang. Beliau pun yang menyiapkan setiap menu yang ada di Sugara Milk. Akhirnya setelah kesulitan yang dihadapi beliau dapat bangkit dan membangun bisnis dan sukses. Sugara Milk cukup ramai pengunjung dan beliau pun bisa membayar hutang-hutangnya.

Usaha atau bisnis kuliner ini menyajikan berbagai menu makanan dan minuman dengan bahan baku utamanya adalah susu sapi.

- **Tujuan**

Seperti pelaku bisnis lainnya, pemilik Sugara milk Cafe mendirikan usaha ini dengan tujuan utama untuk mendapatkan penghasilan atau laba yang setinggi-tingginya. Selain itu, untuk membuka lapangan pekerjaan bagi oranglain.

- **Manajemen**

Usaha atau bisnis kuliner ini dipimpin oleh bapak Madkhan. Dalam usaha ini manajemen yang dijalankan masih bersifat kekeluargaan, belum ada manajemen yang baku. Manajemen belum terorganisir dengan baik seperti di perusahaan-perusahaan lain karena bisnis ini masih terbilang baru dijalankan. Semua kendali ada pada Bapak Madkhan selaku pemilik sekaligus pemimpin dalam usaha ini.

- **Keuangan**

Usaha ini didirikan dengan modal dari pemilik Sugara Milk Cafe yaitu Bapak Madkhan sebesar Rp. 50.000.000. Saat ini setiap bulannya Sugara Milk Cafe telah meraih omset kurang lebih sebesar Rp. 120.000.000.

- **Sumber Daya Manusia**

Sugara Milk Cafe memiliki 15 orang karyawan yang telah direkrut dengan beberapa persyaratan. masing-masing menjalankan tugasnya, beberapa orang bertugas menyiapkan makanan dan minuman, sebagian menanggapi atau melayani pesanan konsumen, dan ada pula yang bertugas untuk menerima pembayaran dari konsumen (kasir).

- **Menu dan Harga**

Menu makanan yang ada pada Sugara Milk Cafe bermacam-macam, ada makanan ringan sampai makanan besar. makanan ringan diantaranya ketan susu, pisang susu, roti bakar, kentang goreng, dan yang lainnya. Untuk makanan ringan harganya dimulai dari Rp. 7000., sedangkan untuk makanan besar terdiri dari, nasi dan ayam goreng, nasi dan ikan goreng, dengan harga Rp. 11.000. Minuman yang ditawarkan adalah minuman dari olahan susu sapi, tersedia dalam kondisi panas dan dingin dengan harga mulai dari Rp. 8.000 – Rp. 12.000. Harga tidak terlalu mahal untuk ukuran kantong para mahasiswa. Untuk lebih jelasnya menu dan harga sebagaimana tabel 4.1 berikut.

**Tabel 4.1**

Menu dan Harga pada Sugara Milk Cafe Yogyakarta

Menu makanan	Harga	Menu minuman (Ice/Hot)	Harga
Nasi +Ayam Goreng	Rp. 11.000	Susu Murni	Rp.8.000/Rp. 11.000
Nasi + Ikan Goreng	RP. 11.000	Susu Mocca	Rp.8.000/Rp. 11.000
Ketan Susu	Rp. 7,000	Susu Coklat	Rp.8.000/Rp. 11.000
Roti Bakar Coklat	Rp. 7.000	Susu Strawberry	Rp. 9.000/Rp. 12.000
Roti Bakar Strawberry	Rp. 7.000	Susu Vanila	Rp.8.000/Rp. 11.000
Roti Bakar Keju	Rp. 8.000	Susu Durian	Rp. 9.000/Rp. 12.000
Roti Bakar Coklat Keju	Rp. 8.000	Susu Tape	Rp.8.000/Rp. 11.000
French Fries	Rp. 7.000	Susu Cocopandan	Rp.8.000/Rp. 11.000
Ketan Serundeng Manis	Rp. 7.000	Susu Nangka	Rp.8.000/Rp. 11.000
Ketan Serundeng Pedas	Rp. 7.000	Susu Hazelnut	Rp. 9.000/Rp. 12.000
Pisang Coklat	Rp. 7.000	Susu Alpukat	Rp. 9.000/Rp. 12.000
Pisang Strawberry	Rp. 7.000	Pure Coffe	Rp. 4.000/Rp. 7.000
Pisang Keju	Rp. 7.000	Teh Tarik	Rp. 7.00/Rp. 10.000
Pisang Coklat Keju	Rp. 7.000	Teh Sereh	Rp. 4.000/Rp. 7.000
Ketan Durian	Rp.8.000	Air mineral	Rp. 3.000

Sumber : Sugara Milk Cafe Yogyakarta (2016)

- **Lokasi perusahaan**

Sugara Milk beralamat di Jalan Lowanu, Sorosutan, Umbulharjo, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55162.

#### **4.1.2 Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Perusahaan (Tahap Pengumpulan Data)**

##### **a. Analisis Lingkungan Internal Perusahaan**

Analisis lingkungan internal dilakukan dengan menganalisis faktor-faktor pada internal perusahaan yang dapat mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Analisis lingkungan internal ini diperlukan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan bersaing perusahaan dengan melakukan proses identifikasi terhadap berbagai faktor-faktor yang ada dalam area fungsional perusahaan. Menurut David (2010: 178) lingkungan internal meliputi manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan, dan sistem informasi manajemen.

##### **1. Manajemen**

Manajemen dalam Sugara Milk Cafe masih menerapkan sistem kekeluargaan. Tahap perencanaan, pengorganisasian dan pengontrolan belum bisa dilakukan secara maksimal. Belum ada manajemen yang baku dan formal seperti yang sudah dijalankan perusahaan lain. Manajemen belum memiliki susunan organisasi perusahaan, semua kendali ada pada pemilik usaha yang berperan sebagai pemimpin perusahaan. Mungkin ini

dikarenakan usaha ini masih baru sehingga belum ada manajemen yang baku dan formal.

## 2. Pemasaran

Dalam pemasaran sendiri mencakup beberapa aspek bauran pemasaran (*marketing mix*), yang terdiri dari :

- Produk

Sugara milk cafe memiliki berbagai macam produk atau menu makanan yang disediakan untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan para konsumennya. Menu utama adalah dari olahan susu sapi murni. Susu disajikan dalam bentuk topping untuk makanan manis sampai dijadikan aneka minuman yang segar dan tentu menyehatkan. Konsumen banyak yang menyukai olahan susu dari konsumen anak hingga konsumen dewasa.

- Harga

Untuk harga setiap menu pada Sugara milk cafe cukup terjangkau untuk kantung para mahasiswa. Mengingat makanan dan minuman yang disajikan lezat dan menyehatkan serta fasilitas yang memadai. Membuat konsumen rela membayar sesuai harga yang sudah ditentukan. dibandingkan dengan pesaing harga yang ditetapkan bisa bersaing.

- Tempat

Lokasi tempat usaha berdiri berada disekitar pemukiman penduduk dan kawasan kampus. Sugara Milk beralamat di Jalan

Lowanu, Sorosutan, Umbulharjo, Kota Yogyakarta, Daerah Istimewa Yogyakarta 55162.

- Promosi

Untuk promosi sendiri, Sugara Milk masih kurang aktif dalam melakukan promosi. Yang sering dilakukan adalah promosi melalui media sosial. Media sosial untuk promosi memang dapat dilakukan dengan mudah dan cepat. Namun, rasanya promosi yang hanya dilakukan media online/sosial kurang efektif dan diperlukan promosi lewat cara yang lainnya.

- Bukti fisik

Tempat usaha Sugara Milk Cafe di desain dengan tema saung, semua meja dan kursi diatur sedemikian rupa agar konsumen merasa nyaman berada ditempat tersebut. Luas tanah yang dijadikan tempat usaha pun sangat luas. Tersedia lahan untuk parkir untuk mobil dan motor yang luas. Kursi dan yang meja digunakan untuk tempat makan konsumen terbuat dari kayu sehingga terlihat lebih *nature* (alami) dan suasananya nyaman.

- Orang

Orang atau karyawan yang melayani konsumen Sugara Milk Cafe direkrut dengan syarat-syarat yang telah ditentukan. Seperti halnya harus berpendidikan minimal Sekolah Menengah Atas (SMA), usia maksimal 27 tahun dan yang lain sebagainya.

Orang atau karyawan di Sugara Milk Cafe melayani konsumen dengan tutur bicara yang sopan dan ramah.

- **Proses**

Karyawan Sugara Milk Cafe cukup tanggap dalam melayani konsumen yang datang. Pelayanan yang baik diberikan untuk para konsumen, agar konsumen merasa puas dan bisa datang kembali. Proses pelayanan dilakukan dengan sopan dan ramah, karyawan berusaha menanggapi pesanan dan keinginan konsumen dengan sebaik-baiknya. Karyawan berusaha menyajikan menu yang dipesan konsumen dengan cepat. Karyawan cepat dan tanggap dalam melayani konsumen itu berarti pelayanan sudah baik.

### **3. Keuangan/akuntansi**

Pencatatan keuangan masih dilakukan secara tradisional dalam sebuah buku. Yang dilakukan dalam kurun waktu sebulan sekali. Pendapatan yang diperoleh setiap bulannya tentunya tidak selalu stabil. modal untuk mendirikan usaha ini adalah modal sendiri sebesar Rp. 50.000.000.

### **4. Produksi/operasi**

- **Proses produksi**

Ada beberapa proses dalam Sugara Milk Cafe untuk menghasilkan produk. Diantaranya menggoreng, mengukus, memblender, dan lainnya. Proses penggorengan dilakukan untuk

menghasilkan produk antara lain, kentang goreng, ayam goreng, dan lainnya. Proses pengukusan untuk menghasilkan nasi, ketan dan lainnya. Proses blender atau pencampuran dilakukan untuk menghasilkan produk minuman atau milk shake.

- Kapasitas produksi

Kapasitas produksi tergantung pada jumlah konsumen yang datang. Tidak dapat secara pasti ditentukan (berubah-ubah), perusahaan akan terus melakukan proses produksi selama masih ada konsumen yang datang berkunjung.

- Bahan baku

Bahan baku untuk menghasilkan produk tergolong cukup mudah untuk didapatkan. Seperti susu, buah, sayur, beras, ketan, ayam ikan dan bahan pelengkap lainnya bisa didapatkan di pasar atau toko-toko yang ada. Dan tersedia bukan hanya pada satu toko saja. Pemilik tidak perlu khawatir jika salah satu toko kehabisan bahan baku yang dibutuhkan, pemilik bisa mendapatkan di toko lainnya.

## **5. Penelitian dan pengembangan**

Pemilik usaha belum melakukan kegiatan penelitian dan pengembangan. Pemimpin hanya selalu menjaga kualitas produk dan pelayanan yang sudah baik. Agar konsumen selalu merasa puas dan bisa kembali.

## 6. Sistem Informasi Manajemen

Sugara Milk Cafe belum memiliki sistem informasi manajemen yang baik. Semua aktivitas pencatatan masih dilakukan secara tradisional. Belum ada sistem terkomputerisasi yang mengatur mengelola keuangan atau kegiatan lainnya.

Setelah melakukan analisis faktor internal, maka dapat dirumuskan peluang dan ancaman yang dimiliki Sugara Milk Cafe sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.2.

**Tabel 4.2:**

Rumusan Kekuatan dan Kelemahan Sugara Milk Cafe

<b>Faktor Internal</b>	<b>Kekuatan</b>	<b>Kelemahan</b>
Manajemen	–	– Manajemen masih bersifat kekeluargaan
Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"><li>– Menu bervariasi</li><li>– Harga yang bersaing</li><li>– Lokasi perusahaan yang strategis</li><li>– Pelayanan yang baik</li></ul>	– Kegiatan promosi masih kurang.
Keuangan/akuntansi	–	–
Produksi/operasi	–	–

Penelitian dan pengembangan	–	– Belum ada penelitian dan pengembangan produk
Sistem Informasi Manajemen	–	– Sistem Informasi Manajemen belum memadai.

Sumber: Data Primer (2016)

#### b. Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

Analisis lingkungan eksternal merupakan analisis yang dilakukan dengan melihat berbagai faktor yang ada diluar perusahaan yang akan mempengaruhi keberhasilan perusahaan. Dengan menganalisis lingkungan eksternal, maka akan diketahui peluang dan ancaman yang dimiliki perusahaan yang berasal dari lingkungan luar perusahaan. Menurut Kotler dan Armstrong (2008:79) analisis lingkungan eksternal mencakup lingkungan makro (demografi, ekonomi, alam, politik, teknologi, dan budaya) dan lingkungan mikro (pelanggan, perantara pemasaran, pesaing, pemasok, dan masyarakat). Berikut ini hasil identifikasi lingkungan eksternal Sugara Milk Cafe:

- **Lingkungan Makro**

- Faktor demografi

Dilihat dari data BPS jumlah penduduk khususnya di provinsi Daerah Istimewa Yogyakarta semakin meningkat setiap

tahunnya. Jumlah penduduk yang meningkat tersebut dapat berdampak positif terhadap bisnis kuliner. Karena jika jumlah penduduk meningkat, maka tingkat konsumsi masyarakat pun akan meningkat.

- Faktor ekonomi

Kondisi ekonomi yang tidak stabil bisa mempengaruhi dunia bisnis. seperti misalnya nilai tukar rupiah yang semakin memburuk akan mengakibatkan harga bahan pokok menjadi naik. Akhir-akhir ini nilai tukar rupiah mengalami fluktuasi. Pada Jum'at (10/06/2016), nilai tukar rupiah dipasar spot melemah 0,05% atau 7 koin ke Rp. 13.294/dollar AS (m.bisnis.com). nilai tukar rupiah dikhawatirkan akan membuat bahan pokok mengalami kenaikan harga dan ini tentu akan berdampak pada bisnis kuliner seperti Sugara Milk yang banyak menggunakan bahan-bahan pokok dalam kegiatan produksinya. Fluktuasi nilai tukar rupiah dapat menjadi ancaman bagi usaha tersebut.

Selain itu, saat ini Indonesia akan menghadapi era masyarakat Ekonomi Asean (MEA), di era ini akan terjadi perdagangan bebas. Untuk Indonesia sendiri ini merupakan sebuah ancaman, karena persaingan dalam sektor bisnis akan semakin dan sangat ketat. Bagi perusahaan yang menengah ke atas mungkin akan bisa menghadapinya. Tetapi untuk perusahaan kecil dan menengah akan sulit menghadapi era ini.

- Faktor alam

Alam biasanya akan mempengaruhi beberapa usaha yang dijalankan, apalagi cuaca sekarang tidak bisa atau sulit diprediksi. Untuk Sugara Milk sendiri, alam atau cuaca tidak terlalu berpengaruh terhadap jalannya usaha ini.

- Faktor teknologi

Teknologi komunikasi saat ini semakin canggih, dunia bisnis pun saat ini mulai memanfaatkan kecanggihan teknologi komunikasi. Sugara Milk sendiri sudah memanfaatkan teknologi komunikasi tersebut diantaranya untuk kegiatan promosi secara online melalui media sosial. selain itu, perusahaan juga menyediakan fasilitas hotspot untuk untuk memuaskan konsumen yang ingin menjelajah dunia internet.

- Faktor politik

Kondisi politik di suatu negara yang kurang kondusif akan mempengaruhi peraturan dan kebijakan yang telah dibuat atau ditetapkan sebelumnya. Bisa jadi perubahan tersebut akan memberikan peluang atau mungkin ancaman bagi para pebisnis. Untungnya, kondisi politik saat ini cukup kondusif sehingga belum berpengaruh terhadap jalannya usaha.

- Faktor sosial-budaya

Budaya kini semakin berubah, budaya barat mulai masuk dan merubah gaya hidup masyarakat. Masyarakat saat ini

cenderung semakin konsumtif. Mereka menghabiskan dana untuk sekedar makan diluar ataupun berbelanja hal-hal yang sebenarnya tidak begitu penting. Masyarakat saat ini menginginkan sesuatu yang serba cepat atau instan yang tidak perlu bersusah payah untuk mendapatkannya. Seperti halnya kegiatan makan dan minum, tidak sedikit orang lebih memilih makan di luar rumah seperti kafe atau restoran karena dianggap lebih praktis. Ini bisa menjadipeluang besar bagi pebisnis kuliner.

- **Lingkungan Mikro**

- Pemasok

Bahan baku utama pada usaha Sugara Milk Cafe adalah susu sapi murni. Susu bisa dibilang bahan baku yang mudah didapatkan, sudah banyak toko-toko yang menyediakan susu sapi murni. Selain susu, bahan baku lainnya seperti beras, ketan, buah-buahan, sayuran, ikan, ayam dan lainnya pun mudah untuk didapatkan. Bahan baku tersebut bisa didapatkan di pasar atau toko-toko terdekat.

- Perantara Pemasaran

Sugara Milk Cafe sebagai usaha kuliner tidak memerlukan perantara pemasaran. Sugara Milk Cafe menjual langsung produknya kepada konsumen. Konsumen bisa dengan mudah datang ke tempat Sugara Milk Cafe dan memesan menu yang diinginkan tanpa perlu menghubungi perantara pemasaran.

Konsumen akan langsung mendapatkan makanan dan minuman yang diinginkan.

- Pelanggan

Pelanggan utama yang menjadi sasaran Sugara Milk Cafe adalah para mahasiswa. Dengan menyediakan fasilitas hotspot yang bisa dimanfaatkan untuk menjelajah dunia internet, diharapkan para mahasiswa akan sering berkunjung. Seluruh lapisan masyarakat dari golongan menengah sampai golongan atas pun menjadi pasar sasaran Sugara Milk Cafe. Dari yang tua sampai anak-anak pun menjadi pasar sasaran, karena susu pasti disukai oleh hampir semua orang.

- Pesaing

Sugara Milk Cafe memiliki pesaing sejenis, yang sama-sama menyediakan menu utama dari susu sapi yaitu Cracow Milk Cafe yang juga berada di kota Yogyakarta. Pasar sasaran keduanya pun sama, keduanya berusaha menarik para mahasiswa sebagai konsumen utama. Mengingat mahasiswa senang meluangkan waktu bersama dengan teman-teman ditambah fasilitas yang ada memadai seperti adanya hotspot. Yang dapat membantu para mahasiswa untuk menyelesaikan tugas-tugas kuliah. Ini menjadi ancaman bagi Sugara Milk Cafe, karena bisa saja pasar sasaran Sugara Milk Cafe direbut oleh pesaingnya tersebut.

- Masyarakat

Masyarakat saat ini semakin konsumtif, mereka sering menghabiskan dana hanya untuk sekedar makan diluar bersama dengan kerabat atau teman. Selain alasan bisa berkumpul dengan teman, alasan lainnya adalah lebih praktis makan di tempat seperti kafe atau restoran karena tidak perlu menghabiskan tenaga untuk memasak dan berbelanja bahan baku. Ini artinya masyarakat mendukung keberadaan bisnis kuliner, tidak heran banyak orang berani untuk membuka bisnis kuliner. Karena akan mudah untuk diterima masyarakat. .

Setelah melakukan analisis faktor eksternal, maka dapat dirumuskan peluang dan ancaman yang dimiliki Sugara Milk Cafe sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.3.

**Tabel 4.3**

Rumusan Peluang dan Ancaman Sugara Milk Cafe

Lingkungan Eksternal	Peluang	Ancaman
Lingkungan Makro	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Meningkatnya jumlah penduduk</li> <li>– Gaya hidup masyarakat yang konsumtif</li> <li>– Perkembangan teknologi komunikasi (internet)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Masuknya era Masyarakat Ekonomi Asean (MEA)/ perdagangan bebas</li> <li>– Fluktuasi nilai tukar rupiah</li> </ul>

Lingkungan Mikro	– Pelanggan yang loyal	
Lingkungan Industri		– Adanya persaingan dari perusahaan sejenis.

Sumber: Data Primer (2016)

#### 4.2 Pembahasan (Tahap Analisis)

Dalam menghitung bobot faktor internal dan faktor eksternal perusahaan peneliti menggunakan metode “*Paired Comparison*”. Metode tersebut digunakan untuk memberikan penilaian terhadap bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal serta faktor-faktor dalam struktur industri. Penentuan bobot dari setiap faktor digunakan skala 1, 2, dan 3. Bentuk pembobotan dari faktor internal dan eksternal dapat dilihat pada tabel 4.4.

**Tabel 4.4**

Penilaian Bobot Tingkat Kepentingan Faktor Penentu Internal dan Eksternal

Menurut Metode “*Paired Comparison*”

Faktor	A	B	C	...	E	F	G	...	Total
Penentu Internal									
Kekuatan/ Peluang									

A	■								
B		■							
C			■						
...				■					
Kelemaha n/Ancama n									
E					■				
F						■			
G							■		
...								■	
Total									

Sumber : David, (2004: 131)

Penilaian bobot setiap variabel menggunakan skal 1, 2, dan 3 dimana arti nilai tersebut adalah sebagai berikut :

1 = Jika faktor horisontaal kurang penting daripada faktor vertikal.

2 = Jika faktor horisontaal sama penting daripada faktor vertikal.

3.= Jika faktor horisontaal lebih penting daripada faktor vertikal.

Bobot dari setiap faktor dengan menentukan proporsi nilai setiap faktor terhadap jumlah nilai keseluruhan faktor dengan menggunakan rumus sebagai berikut:

$$a_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

Keterangan:  $a_i$  = bobot faktor ke- $i$

$X_i$  = nilai faktor ke- $i$

$i = 1, 2, \dots, n$

#### 4.2.1 Hasil Analisis Matriks IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) dan Matriks EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*) Sugara Milk Cafe Yogyakarta

##### a. Matriks IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*)

Analisis matriks IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam berbagai bidang fungsional dari suatu usaha, dan matriks ini juga memberikan dasar untuk mengenali dan mengevaluasi hubungan diantara bidang-bidang ini (Rangkuti, 2000:35). Tahapan-tahapan dalam menyusun matriks IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) adalah sebagai berikut (Rangkuti, 1999:24) :

- Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom `1.
- Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis

perusahaan. (Semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).

- Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkannya dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif bersifat kebalikannya. Contohnya, jika kelemahan perusahaan besar sekali dibandingkan dengan rata-rata industri, nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan dibawah rata-rata nilainya adalah 4,
- Kalikan 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 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor tertentu dipilih, dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- Jumlahkan skor pembobotan pada kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai

total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internal. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Berikut ini hasil dari analisis matriks IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) yang telah dilakukan oleh peneliti. Penentuan bobot dan rating diperoleh dari pemilik usaha yaitu Bapak Madkhan. Hasil dari matriks Analisis matriks IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.5.

**Tabel. 4.5**

Hasil Analisis Matriks IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) Sugara Milk Cafe

<b>Faktor-Faktor Strategi Internal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Bobot x Rating</b>
<b>Kekuatan</b>			
Menu bervariasi	0,250	3	0,750
Harga yang bersaing	0,208	3	0,624
Lokasi perusahaan yang strategis	0,250	3	0,750
Pelayanan yang baik	0,292	3	0,876
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1,000</b>		<b>3,000</b>
<b>Kelemahan</b>			
Manajemen yang masih bersifat kekeluargaan	0,250	2	0,50

Promosi yang masih kurang aktif	0,292	2	0,584
Belum adanya penelitian dan pengembangan produk	0,250	2	0,50
Sistem Informasi Manajemen belum memadai	0,208	2	0,416
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1,000</b>		<b>2,000</b>
<b>SELISIH TOTAL</b>			<b>1,000</b>

Sumber: Data Primer (2016)

Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan dengan menggunakan matrik IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis*) dapat diketahui bahwa kekuatan (*Strengths*) perusahaan memiliki nilai sebesar 3,000, sedangkan untuk kelemahan (*Weakness*) perusahaan sebesar 2,000. Skor kekuatan yang lebih besar dibandingkan dengan skor dari kelemahan menunjukkan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan internal yang dimilikinya dengan baik. Selisih antara kekuatan dan kelemahan sebesar 1,000 yang bermakna bahwa Sugara Milk Cafe masih memiliki kekuatan yang lebih besar dibandingkan dengan kelemahannya.

#### **b. Matriks EFAS (*External Factor Analysis Summary*)**

Analisis matriks EFAS (*External Factor Analysis Summary*) merupakan informasi yang didapat dari penelitian terhadap faktor-faktor eksternal yang dirangkum ke dalam matriks EFAS (Rangkuti 2000:35). Hasil dari identifikasi faktor eksternal berupa peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang

berpengaruh terhadap keberhasilan Sugara Milk Cafe. Tahapan-tahapan dalam menyusun matriks EFAS adalah sebagai berikut (Rangkuti, 1999:22) :

- Susunlah dalam kolom 1 (5 sampai dengan 10 peluang dan ancaman).
- Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (outstanding) sampai dengan 1 (poor), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi nilai rating +4, tetapi jika peluangnya kecil diberi rating +1). Pemberian nilai rating ancaman adalah kebalikannya. Misalnya, jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika nilai ancamannya sedikit ratingnya 4.
- Kalikan 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 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).

- Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor tertentu dipilih, dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- Jumlahkan skor pembobotan pada kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internal. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Berikut ini merupakan hasil dari analisis matriks EFAS (*External Factor Analysis Summary*) yang telah dilakukan oleh peneliti. Penentuan bobot dan rating diperoleh dari pemilik usaha yaitu Bapak Madkhan. Hasil dari matriks EFAS (*External Factor Analysis Summary*) sebagaimana dapat dilihat pada tabel 4.6

**Tabel. 4.6**

Hasil Analisis Matriks EFAS (*External Factor Analysis Summary*) Sugara Milk Cafe

<b>Faktor Eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
<b>Peluang</b>			
Meningkatnya jumlah penduduk	<b>0,292</b>	<b>3</b>	<b>0,876</b>
Gaya hidup masyarakat yang konsumtif	<b>0,208</b>	<b>3</b>	<b>0,624</b>
Perkembangan teknologi komunikasi (internet)	<b>0,167</b>	<b>3</b>	<b>0,501</b>

Pelanggan yang loyal	<b>0,333</b>	<b>4</b>	<b>1,332</b>
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1,000</b>		<b>3,333</b>
<b>Ancaman</b>			
Masuknya era Masyarakat Ekonomi Asean (MEA)/ perdagangan bebas	<b>0,250</b>	<b>3</b>	<b>0,75</b>
Fluktuasi nilai tukar rupiah	<b>0,250</b>	<b>2</b>	<b>0,50</b>
Adanya persaingan dari perusahaan sejenis	<b>0,50</b>	<b>1</b>	<b>0,50</b>
<b>SUBTOTAL</b>	<b>1,000</b>		<b>1,750</b>
<b>SELISIH TOTAL</b>			<b>1,583</b>

Sumber: Data Primer (2016)

Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan dengan menggunakan matriks EFAS (*External Factor Analysis Summary*), dapat diketahui bahwa peluang (*Opportunities*) perusahaan memiliki nilai sebesar 3,333, sedangkan untuk ancaman (*Threats*) perusahaan sebesar 1,750. Skor peluang yang lebih besar dibandingkan dengan skor dari ancaman menunjukkan bahwa perusahaan dapat memanfaatkan peluang yang dimilikinya dengan baik untuk mengatasi segala ancaman yang ada. Selisih antara peluang dan ancaman sebesar 1,583 yang bermakna bahwa Sugara Milk Cafe memiliki peluang yang lebih besar dibandingkan dengan ancamannya.

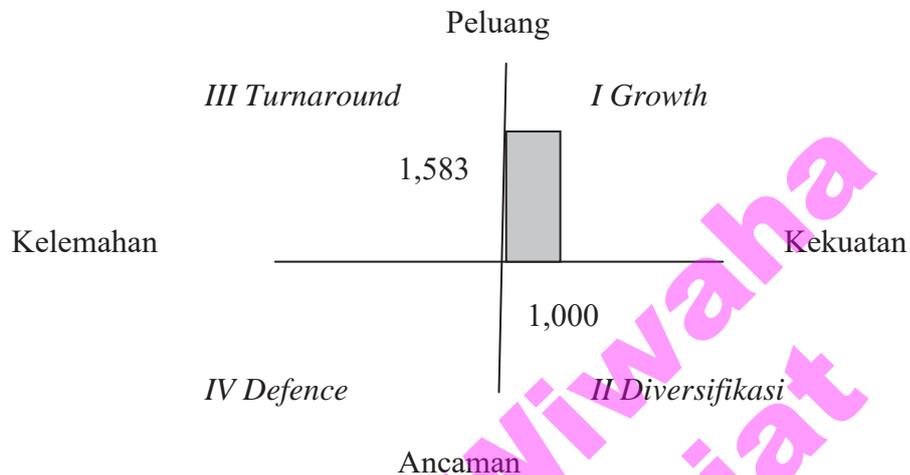
### c. Penentuan Posisi Perusahaan

Dari Matriks IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis Summary*) dan Matriks EFAS (*External Strategic Factor Analysis Summary*) dapat diperoleh selisih antara kekuatan dan kelemahan sebesar 1,000 dan selisih antara peluang dan ancaman sebesar 1,583. Dari perhitungan selisih tersebut dapat diketahui bahwa Sugara Milk Cafe saat ini sedang berada pada posisi *growth* (pertumbuhan).

Strategi yang dapat dipergunakan dalam posisi ini adalah strategi pertumbuhan (*strategy growth*). Strategi ini didesain untuk mencapai pertumbuhan baik dalam penjualan, aset, profit atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan aset ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit. Untuk lebih jelasnya mengenai posisi perusahaan dapat dilihat pada gambar 4.1.

**Gambar 4.1**

Analisis Posisi Perusahaan Sugara Milk Cafe



Sumber: Data Primer (2016)

#### 4.2.2 Perumusan dan Penetapan Alternatif Strategi untuk Sugara Milk Cafe

##### a. Analisis Matrik SWOT

Berdasarkan analisis faktor internal dan faktor eksternal yang dimiliki oleh perusahaan dan berdasarkan analisis posisi perusahaan, maka posisi Sugara Milk Cafe berada pada posisi kuadran 1. Kuadran 1 menunjukkan posisi *growth* (pertumbuhan), strategi yang dapat dipergunakan dalam posisi ini adalah strategi pertumbuhan (*strategy growth*). Strategi ini didesain untuk mencapai pertumbuhan baik dalam penjualan, asset, profit atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan aset ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit.

Beberapa alternatif strategi berdasarkan analisis SWOT. Alternatif strategi ini yang nantinya akan dilakukan oleh perusahaan untuk menutupi kelemahan dan menghindari ancaman yang ada. Hasil analisis matriks SWOT pada Sugara Milk Cafe dapat dilihat pada tabel 4.7 berikut ini.

**Tabel 4.7**

Matrik SWOT pada Sugara Milk Cafe

	Kekuatan (Strengths)/S	Kelemahan (Weakness)/W
Faktor Internal	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Menu bervariasi</li> <li>b. Harga yang bersaing</li> <li>c. Lokasi perusahaan yang strategis</li> <li>d. Pelayanan yang baik</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>a) Manajemen masih bersifat kekeluargaan</li> <li>b) Promosi masih kurang</li> <li>c) Tidak adanya penelitian dan pengembangan produk</li> <li>d) Sistem Informasi Manajemen belum memadai</li> </ul>
Faktor Eksternal		
Peluang (Opportunities)/O	Strategi S-O	Strategi W-O

<p>a. Meningkatnya jumlah penduduk</p> <p>b. Gaya hidup masyarakat yang konsumtif</p> <p>c. Perkembangan teknologi (internet)</p> <p>d. Pelanggan yang loyal</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Mempertahankan harga produk.</li> <li>– Meningkatkan kualitas produk untuk membuat konsumen puas.</li> <li>– Meningkatkan pelayanan untuk dapat meningkatkan loyalitas konsumen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Menjalankan sistem manajemen yang baku dan formal agar semua kegiatan lebih berjalan dengan terstruktur.</li> <li>– Melakukan kegiatan promosi yang lebih aktif.</li> </ul>
<p>Ancaman (Threats)/T</p>	<p>Strategi S-T</p>	<p>Strategi W-T</p>
<p>a. Masuknya era Masyarakat Ekonomi Asean (MEA)/ perdagangan bebas</p> <p>b. Fluktuasi nilai tukar rupiah</p> <p>c. Persaingan dari perusahaan sejenis</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Menciptakan sesuatu yang berbeda atau berinovasi pada produk.</li> <li>– Mempertahankan citra perusahaan yang sudah baik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Memaksimalkan semua kegiatan pemasaran.</li> </ul>

Sumber: Data Primer (2016)

Berdasarkan matriks SWOT , maka strategi yang dipilih untuk Sugara Milk Cafe yaitu:

**Strategi S-O (Strengths-Opportunities)**

Strategi ini merupakan strategi yang berusaha memanfaatkan seluruh kekuatan dan memanfaatkan peluang yang dimiliki oleh perusahaan. Implikasi nyata yang dapat dilakukan pada posisi S-O ini adalah sebagai berikut ini :

- Mempertahankan harga produk.
- Meningkatkan kualitas produk untuk membuat konsumen puas.
- Meningkatkan pelayanan untuk dapat meningkatkan loyalitas konsumen.

STIE Widya Winaha  
Jangan Plagiat

## BAB V

### KESIMPULAN DAN SARAN

#### 5.1 Kesimpulan

Dari hasil analisis yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa perusahaan memiliki faktor internal dan faktor eksternal sebagai berikut ini,

a) Faktor-faktor internal perusahaan :

- Menu bervariasi.
- Harga yang bersaing.
- Lokasi perusahaan yang strategis.
- Pelayanan yang baik.
- Manajemen masih bersifat kekeluargaan.
- Promosi masih kurang..
- Tidak adanya penelitian dan pengembangan produk.
- Sistem Informasi Manajemen belum memadai.

b) Faktor-faktor eksternal perusahaan ;

- Meningkatnya jumlah penduduk.
- Gaya hidup masyarakat yang konsumtif.
- Perkembangan teknologi (internet).
- Pelanggan yang loyal.
- Masuknya era Masyarakat Ekonomi Asean (MEA)/ perdagangan bebas.
- Fluktuasi nilai tukar rupiah.
- Persaingan dari perusahaan sejenis.

Berdasarkan analisis matrik IFAS (*Internal Strategic Factor Analysis*) dan analisis matrik EFAS (*External Factor Analysis Summary*) yang telah dilakukan, maka dapat diketahui bahwa saat ini Sugara Milk Cafe berada pada posisi “*Growth*”. Dalam posisi ini Sugara Milk Cafe dapat melakukan strategi pertumbuhan (*strategy growth*). Strategi ini didesain untuk mencapai pertumbuhan baik dalam penjualan, aset, profit atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan aset ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit.

Selanjutnya berdasarkan analisis matriks SWOT, Sugara Milk Cafe dapat menerapkan strategi S-O dengan memanfaatkan kekuatan dan memanfaatkan peluang yang dimiliki Sugara Milk Cafe. Implikasi dari strategi S-O untuk Sugara Milk Cafe adalah sebagai berikut :

- Mempertahankan harga produk.
- Meningkatkan kualitas produk untuk membuat konsumen puas.
- Meningkatkan pelayanan untuk dapat meningkatkan loyalitas konsumen

## 5.2 Saran

Berdasarkan kesimpulan dari hasil analisis yang telah dilakukan, maka peneliti memberikan saran sebagai berikut ini:

- Sugara Milk Cafe diharapkan menjaga dan mempertahankan pelanggan yang sudah loyal selama ini.
- Memperbaiki sistem manajemen yang ada agar kegiatan manajemen perusahaan bisa berjalan dengan lebih baik dan berjalan sebagaimana mestinya.
- Menjaga dan meningkatkan segala sesuatu yang sudah baik dalam Sugara Milk Cafe.

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**

## DAFTAR PUSTAKA

- David, Fred R. (2010). *Manajemen Strategis. Edisi Keduabelas, Buku Satu*. Jakarta: Salemba Empat.
- David, Fred R. (2004). *Manajemen Strategis. Edisi Bahasa Indonesia*. Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Griffin, W. Ricky dan Ebert, J. Ronald (1997). *Bisnis Jilid 1*. Jakarta: Prenhallindo.
- Herdiansyah, Haris (2015). *Metodologi Penelitian Kualitatif untuk Ilmu Psikologi*. Jakarta: Penerbit Salemba Humanika.
- Kotler, Philip (2002). *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Prenhallindo.
- Kotler, Philip dan Armstrong, Gary (1997). *Dasar-Dasar Pemasaran Jilid 1*. Jakarta: Prenhallindo.
- Kotler, Philip dan Armstrong, Gary (2008). *Dasar-Dasar Pemasaran Jilid 1. Edisi Keduabelas*. Jakarta: Erlangga.
- Latif, Anwar Manan (2009). *Strategi Pemasaran Rumah Makan Wong Solo Cabang Pondok Gede*. Dipublikasikan. Skripsi. Jakarta. Universitas Islam Negeri Syarif Hidayatullah Jakarta. <http://repository.uinjkt.ac.id/dspace/bitstream/123456789/9053/1/ANWAR%20MANAN%20LATIF-FST.pdf> (09 Mei 2016).
- M.bisnis.com/koran/read/20130822/251/158109/fluktuasi-nilai-tukar-kurs-baru-rupiah (13 Juni 2016).
- Miles, B. Matthew dan Huberman, Michael. A. (2009). *Analisis Data Kualitatif*. Jakarta: Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press).

Moleong, J. Lexy. (2007). *Metodologi Penelitian Kualitatif Edisi Revisi*. Bandung: PT.Remaja Rosdakarya.

Rangkuti, Freddy. (1999). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Rangkuti, Freddy. (2000). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Reksohadiprodjo, Sukanto. (1996). *Manajemen Strategi (Business Policy)*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.

Stanton, J. William. (1991). *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Stoner, James A.F. (1990). *Manajemen*. Jakarta: Erlangga.

Sugiyono. (2009). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Supranto, J. (1991). *Metode Riset Aplikasinya dalam Pemasaran. Edisi Lima*. Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.

Supriyono. (1998). *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*. Yogyakarta: Penerbit BPFE.

Suwarsono. (1996). *Manajemen Strategik (Konsep dan Kasus). Edisi Revisi*. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN.

Tjiptono, Fandy (1997). *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Penerbit ANDI.

Tu.laporanpenelitian.com/2014/1122.html?m=1. (26 Mei 2016)

Wahyudi, Sri Agustinus(1996). *Manajemen Strategik*. Jakarta: Binarupa Aksara.

Wijaya, Arik Adi(2013). *Analisis Strategi Pemasaran Makanan Tradisional (Studi Kasus pada Home Industry Rengginang Halimatus Sa'diyah Kalibaru di Kabupaten Banyuwangi*. Tidak Dipublikasikan. Skripsi. Jember. Universitas Jember.  
<http://repository.unej.ac.id/bitstream/handle/123456789/6659/Arik%20Adi%20Wijaya%20-%20090810201168.pdf?sequence=1>. (09 Mei 2016).

**STIE Widya Wiwaha**  
**Jangan Plagiat**