

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA DAN DASAR TEORI

2.1. Tinjauan Pustaka

2.1.1. Penelitian Terdahulu

Permasalahan penumpukan stok produk guci yang terjadi pada UMKM Naga Sakti Ceramic secara umum disebabkan oleh adanya faktor yang membuat produk tersebut sampai saat ini belum laku terjual. Berdasarkan hasil penelusuran akar masalah, terdapat 4 faktor yang menyebabkan terjadinya permasalahan dari belum lakunya produk guci yang ada pada area penjualan. Langkah yang dapat dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan tersebut adalah dengan pencarian solusi akan permasalahan tersebut berdasarkan hasil kajian literatur. Kajian literatur ini dilakukan untuk membangkitkan pilihan-pilihan solusi yang sesuai dengan permasalahan yang dihadapi pada setiap faktor elemen masalah pada Gambar 1.4. dengan tujuan untuk mendapatkan pembentukan alternatif solusi. Terdapat 5 penyebab masalah yang akan dikaji, yaitu mengenai model produk, teknik penataan produk, kualitas produk, jumlah pekerja, dan strategi pemasaran UMKM Naga Sakti Ceramic. Hasil kajian literatur dari penemuan solusi kelima penyebab masalah ini dapat dilihat pada Tabel 2.1.

Tabel 2.1. Hasil Tinjauan Pustaka Solusi Faktor Masalah Fishbone Diagram

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Objek Penelitian	Produk	Permasalahan Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Solusi	Faktor Masalah
1	Putra dkk (2020)	Analisis Beban Kerja Menggunakan Metode <i>Workload Analysis</i> dalam Penentuan Jumlah Tenaga Kerja yang Optimal di CV Jaya Perkasa Teknik, Kota Pasuruan	CV Jaya Perkasa Teknik (Perusahaan Furniture)	Furniture	Perusahaan mengalami kendala dalam memenuhi permintaan konsumen karena tingginya tingkat beban kerja pekerja	Mengoptimalkan kinerja dan jumlah pekerja yang dibutuhkan perusahaan	<i>Work Load Analysis</i> (WLA)	Melakukan penambahan pekerja bagian produksi	Man
2	Ananda dkk (2022)	Analisis Beban Kerja Mental dengan Metode <i>National Aeronautics and Space Administration-Task Load Indeks</i> (NASA-TLX) Pada PT Bintang Prima	PT Bintang Prima (Industri Kayu)	Lantai Kayu	Pekerja mengalami kelelahan yang menghambat waktu produksi dalam segi target dan kualitas yang harus dicapai	Mengidentifikasi beban kerja mental pekerja	<i>National Aeronautics and Space Administration – Task Load Index</i> (NASA-TLX)	Melakukan penambahan jumlah pekerja, mengadakan <i>training</i> , dan menerapkan desain kerja (<i>job rotation</i> dan <i>job enrichment</i>)	Man
3	Umam dkk (2018)	Optimalisasi Jumlah Kebutuhan Tenaga Kerja pada Stasiun Kerja <i>Hoisting Crane</i> Menggunakan Metode <i>Work Sampling</i> (Studi Kasus: PT X)	PT X	Kelapa Sawit	Perusahaan mengalami hambatan dalam kelancaran proses produksi karena jumlah tenaga kerja yang kurang memadai	Mengidentifikasi persentase produktivitas tenaga kerja	<i>Work Sampling</i>	Mengoptimalkan jumlah kebutuhan tenaga kerja pada setiap stasiun kerja	Man
4	Cahya wati (2020)	Analisis Strategi Pemasaran UMKM Bakery X Kabupaten Malang	UMKM Bakery X	Roti	Pendapatan yang didapatkan berada di bawah target yang ditetapkan	Mengembangkan strategi pemasaran usaha	SWOT & QPSM	Menerapkan strategi <i>market penetration</i> dengan mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar produk	Method
5	Sulistyo dkk (2023)	Analisis Strategi Pemasaran dengan Menggunakan Metode SWOT dan 4P pada Keramik	PT Sahabat Keramik Anugerah	Keramik	Perusahaan mengalami kondisi penjualan yang fluktuatif yang mempengaruhi keuntungan yang didapatkan	Meningkatkan volume penjualan produk keramik	SWOT & 4P	Meningkatkan promosi dengan menjalin hubungan baik perusahaan serta mempertahankan kualitas produk	Method

Tabel 2.1. Lanjutan

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Objek Penelitian	Produk	Permasalahan Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode Penelitian	Solusi	Faktor Masalah
6	Andari dkk (2017)	Alternatif Perbaikan Tata Letak Toko Persada Swalayan Melalui Pendekatan Perilaku Konsumen dengan Metode <i>Market Basket Analysis</i>	Toko Persada Swalayan	Produk rumah tangga	Adanya ancaman kompetitor dalam merebut konsumen yang dimiliki berdasarkan perilaku konsumen	Memberikan kenyamanan dan kemudahan bagi konsumen dalam melakukan pembelian	<i>Market Basket Analysis</i>	Melakukan pengelompokan produk sejenis dan penataan produk berdasarkan hubungan kriteria kedekatan antar setiap produk	<i>Environment</i>
7	Arifianti (2016)	Analisis Tata Letak dalam Perspektif Ritel	Toko X	Produk rumah tangga	Toko mengalami keluhan akan letak produk yang sulit untuk ditemukan konsumen	Mengoptimalkan rancangan tata letak produk yang ada pada toko X	<i>Product Placement Analysis</i>	Melakukan penataan sesuai data penjualan akan perilaku pembelian yang dilakukan konsumen	<i>Environment</i>
8	Suwan di (2017)	Peningkatan Kualitas Untuk Meminimasi Cacat Produk Cat Polyurethane dengan Metode Taguchi	PT X	Cat Polyurethane	Hasil viskositas produksi terhadap kualitas produk tidak sesuai dengan spesifikasi yang telah ditentukan	Mengidentifikasi faktor penyebab cacat spesifikasi cat	Taguchi	Melakukan perbaikan SOP terhadap faktor yang dianalisis dalam mencapai spesifikasi yang sesuai dengan ketentuan perusahaan.	<i>Environment</i>
9	Nurdina dkk (2021)	Pengendalian Kualitas Kerajinan Kayu Dengan <i>Statistical Quality Control (SQC)</i> Pada UD. Dua Putra Putri	UD Dua Putra Putri	Kerajinan Kayu	Tingginya angka produk cacat yang dihasilkan perusahaan	Mengetahui faktor terbesar penyebab produk cacat yang dihasilkan perusahaan	<i>Statistical Quality Control (SQC)</i>	Merancang SOP terhadap proses produksi yang dilaksanakan karena penyebab cacat terbanyak dihasilkan oleh faktor manusia	<i>Environment</i>
10	Pahira dkk (2022)	Perancangan Desain <i>Merchandise</i> Menggunakan Metode Kreatif Sebagai Promosi Brand Produk	GIFA Group	<i>Merchandise</i>	Perusahaan membutuhkan inovasi produk dalam menghadapi persaingan antar kompetitor	Menarik perhatian konsumen dalam meningkatkan penjualan produk <i>merchandise</i>	Kreatif	Menggunakan desain yang telah dikonsep dan divoting dan menarik menurut konsumen	<i>Measurement</i>
11	Nurochism dkk (2021)	Perancangan Produk Waitsbag dengan Menggunakan <i>Quality Function Development</i>	Home Industry Kundustries	Waistbag	Perusahaan mengalami penurunan penjualan akibat adanya keterbatasan akan model produk yang dijual	Mengidentifikasi dan membuat usulan rancangan produk sesuai dengan kebutuhan konsumen	<i>Quality Function Development (QFD)</i>	Menggunakan rancangan desain dengan alternatif biaya produksi terendah sesuai dengan penilaian konsumen	<i>Measurement</i>

Berdasarkan Tabel 2.1. dapat dilihat bahwa terdapat 11 hasil kajian literatur yang merangkum penyebab masalah dari 4 faktor yang ada pada *fishbone diagram*. Hasil dari kajian literatur faktor *man* menghasilkan solusi penambahan jumlah tenaga kerja. Solusi ini didapatkan dari hasil penelitian Putra dkk (2020), penelitian tersebut mendapatkan kendala dalam memenuhi permintaan konsumen dan memiliki tujuan untuk mengoptimalkan jumlah pekerja yang dibutuhkan. Pengoptimalan ini dilakukan dengan menggunakan metode *Work Load Analysis* (WLA). Kemudian terdapat pula hasil penelitian dengan menggunakan metode NASA-TLX yang dilakukan oleh Ananda dkk (2022), permasalahan yang ditemui pada perusahaan dikaji melalui identifikasi beban kerja mental para pekerja agar dapat mengurangi tingkat kelelahan pekerja. Selain identifikasi beban kerja mental, terdapat pula penelitian yang mengidentifikasi persentase produktivitas pekerja dalam menyelesaikan permasalahan jumlah pekerja yang terbatas. Penelitian ini dilakukan oleh Umami dkk (2018) dengan menggunakan metode *work sampling* dalam mendapatkan solusi jumlah kebutuhan tenaga kerja yang optimal. Hasil dari kajian literatur yang dilakukan pada faktor *man* menghasilkan beberapa metode dengan proses identifikasi yang berbeda-beda namun menghasilkan solusi yang sama, yaitu penambahan jumlah tenaga kerja dengan adanya rancangan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan.

Faktor kedua yang dikaji adalah *method*, solusi yang dihasilkan adalah perbaikan strategi pemasaran. Solusi ini didapatkan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Cahyawati (2020), penelitian tersebut menyelesaikan permasalahan dalam kondisi tingkat pendapatan yang tidak sesuai dengan target. Hal tersebut membuat peneliti melakukan proses identifikasi faktor internal dan eksternal dalam mengembangkan strategi pemasaran yang dimiliki dengan menggunakan SWOT dan QSPM dalam mendapatkan strategi yang sesuai. Pengembangan strategi pemasaran juga dilakukan oleh Sulistyio dkk (2023) dalam meningkatkan volume penjualan produk keramik. Berbeda dengan Cahyawati, penelitian ini menggunakan SWOT dan pendekatan 4P dalam mendapatkan rancangan strategi yang sesuai dengan kondisi perusahaan. Penyelesaian dari permasalahan strategi pemasaran memiliki solusi yang sama dengan hasil yang berbeda-beda, setiap rancangan strategi yang didapatkan harus disesuaikan dengan kondisi permasalahan perusahaan agar dapat sesuai dengan tujuan penelitian. Maka dari itu, solusi yang dapat diterapkan dalam faktor *method* adalah perbaikan strategi

pemasaran perusahaan melalui perumusan rancangan strategi sesuai kondisi perusahaan.

Faktor ketiga yang dikaji adalah *environment* dengan 2 penyebab masalah berbeda. Masalah pertama adalah kondisi luas lahan yang dimiliki UMKM Naga Sakti Ceramic, hal ini juga diteliti oleh Arifanti (2016) dalam mengoptimalkan lahan yang dimiliki. Pengoptimalan tersebut dilakukan dengan melakukan perancangan tata letak produk melalui metode *Product Placement Analysis*. Hal ini juga diteliti oleh Andari dkk (2016) dalam mengelompokkan penataan produk sejenis agar dapat lebih memudahkan konsumen dalam mencari produk yang dibutuhkan dengan menggunakan metode *Market Basket Analysis*. Berdasarkan hasil kajian yang dilakukan, maka didapatkan solusi untuk mengatasi lahan yang sempit dengan mengoptimalkan penggunaan lahan berdasarkan perbaikan teknik penataan produk. Kemudian pada penyebab masalah penurunan kualitas dapat diselesaikan dengan mengendalikan kualitas produk yang dihasilkan. Hal tersebut didapatkan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Suwandi (2017) dan Nurdinia dkk (2021), kedua penelitian tersebut membahas mengenai perbaikan SOP proses produksi akibat adanya dominasi faktor manusia yang menyebabkan terjadinya kecacatan produk. Maka dari itu, pada permasalahan kualitas produk didapatkan solusi untuk melakukan pengendalian kualitas produk dengan melakukan perancangan SOP pada proses produksi yang dijalankan.

Faktor keempat yang dikaji adalah *measurement* yang menghasilkan solusi pengembangan inovasi produk. Hal ini didapatkan dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Pahira dkk (2022) dan Nurochim dkk (2021), kedua penelitian tersebut menemukan permasalahan akan persaingan model produk yang dijual bersama dengan kompetitor. Hal tersebut membuat kedua penelitian ini melakukan riset terhadap kebutuhan para konsumen yang selanjutnya diterapkan dalam desain yang dirancang. Adapun solusi yang didapatkan dari kedua penelitian ini adalah menggunakan rancangan desain yang sesuai dengan hasil riset pada keinginan konsumen namun dengan metode yang berbeda, yaitu metode kreatif dan *Quality Function Development* (QFD) dari metode rasional. Maka dari itu, solusi yang didapatkan dari masalah model dan dimensi yang kurang menarik di mata konsumen adalah dengan melakukan pengembangan inovasi produk melalui rancangan desain yang sesuai dengan harapan konsumen.

Selanjutnya dilakukan kajian literatur pada penelitian terdahulu terhadap alternatif solusi terpilih, berdasarkan hasil diskusi bersama pemilik usaha didapatkan alternatif terpilih adalah perbaikan strategi pemasaran. Penjelasan akan keputusan alternatif terpilih akan dijelaskan lebih lanjut pada Bab 3 Metodologi Penelitian.

Strategi pemasaran yang diterapkan UMKM Naga Sakti Ceramic saat ini terbatas pada aktivitas pemasaran secara mulut ke mulut dengan sekedar fokus menjual produk para pelanggan yang datang saja. Hal ini membuat tingkat kunjungan yang didapatkan usaha ini cukup rendah sama seperti penelitian yang dilakukan oleh Dzakwan dkk (2020). Penelitian tersebut membahas mengenai pengaruh jumlah kunjungan terhadap tingkat penjualan yang didapatkan, penelitian ini berusaha meningkatkan ketertarikan masyarakat untuk mengunjungi lokasi usaha melalui penerapan strategi yang sesuai berdasarkan metode SWOT dan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Selain itu, pada kombinasi metode yang sama juga digunakan oleh Alawiyah dkk (2022) untuk menyelesaikan permasalahan laju perkembangan usaha yang lambat dalam mencapai profit yang telah ditargetkan sehingga dapat fokus untuk meningkatkan penjualan dengan menerapkan 8 strategi baru sesuai dengan solusi yang didapatkan.

Kondisi penjualan fluktuatif yang memberikan pengaruh pada keuntungan juga dialami oleh penelitian yang dijalankan oleh Sulistyو dkk (2023). Adapun hasil dari penelitian yang telah dirancang menggunakan kombinasi dari metode SWOT *analysis* dan 4P (*Product, Price, Place, dan Promotion*) menghasilkan peningkatan volume penjualan produk keramik. Penurunan penjualan juga biasanya disebabkan oleh adanya persaingan yang ketat antara pelaku usaha dan kompetitor lainnya seperti permasalahan akan penelitian yang diselesaikan oleh Susilowati dkk (2021). Permasalahan tersebut memiliki tujuan untuk meningkatkan penjualan kawasan gerabah Desa Rendeng dengan menggunakan bantuan dari metode SWOT sebagai teknik analisis hingga pengambilan keputusan berdasarkan posisi perusahaan melalui matriks IE (*Internal-External*).

Permasalahan penurunan tingkat penjualan akibat adanya persaingan strategi pemasaran antar kompetitor juga diteliti oleh Narto dkk (2020), penelitian yang dilakukan berfokus pada produk makanan khas kota Gresik dengan menggunakan kombinasi dari metode SWOT dan AHP (*Analytical Hierarchy Process*) dalam mencapai keunggulan usaha berdasarkan penerapan strategi pemasaran yang

telah didapatkan. Rendahnya kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh pelaku usaha juga dapat menyebabkan tingkat penjualan yang didapatkan cenderung tidak tetap seperti penelitian yang dilakukan oleh Lastina dkk (2019) yang membahas mengenai peningkatan produktivitas pemasaran sebuah usaha katering makanan dengan menggunakan metode BMC (*Business Model Canvas*) dan SWOT yang menghasilkan penerapan rancangan strategi baru berdasarkan letak kuadran perusahaan.

Eksistensi mampu mempengaruhi tingkat penjualan sebuah produk ketika bersaing dengan kompetitor seperti penelitian yang dilakukan oleh Liyanto dkk (2020) yang membahas mengenai peningkatan produktivitas pemasaran akan produk pempek yang dijual. Adapun jenis metode yang digunakan pada penelitian tersebut adalah SWOT dan DMAIC (*Define, Measure, Analyze, Improve, dan Control*) dalam menganalisis dan merumuskan strategi yang dapat digunakan dalam menyelesaikan permasalahan penurunan tingkat penjualan yang dialami oleh UMKM Pempek Acen. Selain itu permasalahan serupa juga terjadi pada sebuah toko roti yang diteliti oleh Fachruddin dkk (2022), target yang telah ditetapkan oleh pelaku usaha terus menerus tidak mencapai target. Hal tersebut kemudian diselesaikan dengan menggunakan bantuan dari beberapa metode, yaitu *Marketing mix, Porter Five Force, SWOT, dan TOPSIS* dalam memaksimalkan pemanfaatan akan kekuatan internal dan eksternal yang dimiliki sesuai dengan hasil pemeringkatan yang telah didapatkan agar dapat mencapai strategi yang baru dalam meningkatkan target penjualan yang ingin dicapai.

Permasalahan akan penjualan yang fluktuatif juga umumnya disebabkan oleh banyaknya pelaku usaha yang menjalankan usaha yang sejenis dan menyebabkan produk yang dijual memiliki banyak saingan seperti penelitian yang dilakukan oleh Permata dkk (2020). Penelitian tersebut memiliki permasalahan yang berdasarkan pada objek industri rumahan dengan tujuan mampu merumuskan strategi pemasaran yang baru bagi perusahaan dengan mengidentifikasi beberapa faktor yang terkait. Adapun metode yang digunakan pada penelitian tersebut adalah BCG (*Boston Consulting Group*) dan SWOT yang menghasilkan strategi tumbuh dan membangun sesuai dengan letak kuadran perusahaan yang terletak pada kuadran dua. Hasil kajian pustaka penelitian terdahulu pada alternatif solusi terpilih dapat dilihat pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2. Hasil Kajian Pustaka Alternatif Solusi Terpilih

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Objek Penelitian	Produk	Permasalahan Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode	Solusi
1	Dzakwan, A.O. Dkk (2020)	Strategi Pemasaran Untuk Meningkatkan Jumlah Pengunjung UMKM Center Kota Pontianak dengan Menggunakan Metode SWOT Dan QSPM	UMKM Center Pontianak	Kerajinan Tangan khas Pontianak	Tingkat pendapatan dan kunjungan yang didapatkan tidak sesuai dengan target yang diharapkan	Meningkatkan ketertarikan masyarakat untuk berkunjung dan membeli produk usaha	SWOT & QPSM	Melakukan penerapan strategi berdasarkan skor TAS (Total Nilai Daya Tarik) tertinggi
2	Alawiya h, T. Dkk (2022)	Penerapan <i>Marketing Strategy</i> dan <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> pada UMKM Batako Sari Dumai	UMKM Batako Sari Dumai	Batako	Usaha mengalami laju perkembangan usaha yang terhambat akibat tidak adanya strategi pemasaran	Melakukan perencanaan strategi pemasaran yang berorientasi pada profit	SWOT & QPSM	Menerapkan 8 strategi baru pada UMKM
3	Sulistyo, A.B. Dkk (2023)	Analisis Strategi Pemasaran dengan Menggunakan Metode SWOT dan 4P pada Keramik	PT Sahabat Keramik Anugerah	Keramik	Perusahaan mengalami kondisi penjualan yang fluktuatif yang mempengaruhi keuntungan yang didapatkan	Meningkatkan volume penjualan produk keramik	SWOT & 4P	Meningkatkan promosi dengan menjalin hubungan baik antara perusahaan dan pelanggan serta mempertahankan kualitas produk
4	Susilowati, D. Dkk (2021)	Pengembangan <i>Entrepreneurship</i> Gerabah Kecamatan Malo Kabupaten Bojonegoro	Kawasan Industri Gerabah Desa Rendeng	Gerabah	Pengrajin usaha gerabah mengalami kondisi penurunan penjualan akibat adanya persaingan perkembangan pemasaran yang dilakukan kompetitor	Meningkatkan penjualan kawasan gerabah desa Rendeng	SWOT	Menerapkan 8 strategi yang didapatkan berdasarkan rumusan matriks SWOT
5	Fajri, M. Dkk (2022)	Strategi Pengembangan Home Industry dengan Menggunakan Analisis SWOT dan Metode QSPM Studi Kasus Industri Sepatu, Sandal Etnik dan Kulit di CV. Deallova Nusantara HS	CV Deallova Nusantara HS	Sepatu, sandal etnik dan kulit	Usaha mengalami tingkat penjualan yang tidak stabil hingga penjualan menurun yang disebabkan oleh faktor internal serta eksternal unit usaha	Menganalisis dan memberikan usulan strategi pengembangan usaha	SWOT & QSPM	Menerapkan strategi berdasarkan faktor internal dan eksternal berdasarkan skor TAS tertinggi
6	Nartodkk (2020)	Penguatan Strategi Pemasaran Padak di Tengah Pandemi Covid-19 Untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing Usaha Mikro Kecil Menengah Kota Gresik	UMKM Padak Kota Gresik	Makanan khas Kota Gresik	Usaha mengalami penurunan tingkat penjualan akibat adanya dampak dari pandemi Covid-19	Meningkatkan keunggulan bersaing usaha berdasarkan penguatan strategi pemasaran	SWOT & AHP	Menerapkan strategi pemasaran melalui penguatan internal melalui pertahanan harga, peningkatan kualitas berdasarkan segmentasi pasar melalui peningkatan promosi dari media <i>online</i> untuk dapat meningkatkan loyalitas pelanggan

Tabel 2.2. Lanjutan

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Objek Penelitian	Produk	Permasalahan Penelitian	Tujuan Penelitian	Metode	Solusi
7	Cahyawati, A.N. (2020)	Analisis Strategi Pemasaran UMKM Bakery X Kabupaten Malang	UMKM Bakery X Malang	Roti	Pendapatan yang didapatkan berada di bawah target yang ditetapkan	Mengembangkan strategi pemasaran usaha	SWOT & QPSM	Menerapkan strategi <i>market penetration</i> dengan mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasar produk
8	Sundari, P. Dkk (2022)	Penerapan Strategi Pemasaran UMKM Susu Kedelai Desa Kutagandok	UMKM Desa Kutagandok	Susu Kedelai	Usaha tidak memiliki strategi dan bauran pemasaran yang dijalankan	Mencapai kepuasan pelanggan dan pasar sasaran	<i>Marketing mix</i> & SWOT	Menerapkan rancangan strategi pemasaran yang telah dibuat
9	Lastina, D. Dkk (2019)	Peningkatan Produktivitas Pemasaran UMKM Katering Mpok Atiek dengan Pendekatan <i>Business Model Canvas</i> dan Analisis SWOT	UMKM Katering Mpok Atiek	Katering Rumahan	Rendahnya keuntungan yang didapatkan	Meningkatkan produktivitas pemasaran UMKM	BMC & SWOT	Menerapkan rancangan strategi pemasaran yang telah dibuat
10	Liyanto, F. Dkk (2020)	Peningkatan Produktivitas Pemasaran Produk UMKM Pempek Acen dengan Pendekatan Analisis SWOT dan DMAIC	UMKM Pempek Acen	Pempek	Usaha mengalami penurunan tingkat produktivitas pemasaran akan jumlah produk yang terjual	Meningkatkan tingkat penjualan produk agar tetap eksis dan dapat bersaing dengan kompetitor lainnya	SWOT & DMAIC	Menerapkan strategi yang telah didapatkan
11	Fachrudin, S.A. Dkk (2022)	Perancangan Strategi Pemasaran dengan Pendekatan Analisis SWOT dan Metode TOPSIS	A Bakery	Roti	Usaha mengalami penjualan yang tidak mencapai target	Penerapan strategi pemasaran untuk meningkatkan penjualan	<i>Marketing mix</i> , <i>Porter Five Force</i> , SWOT, TOPSIS	Memaksimalkan pemanfaatan kekuatan internal sesuai dengan hasil pemeringkatan yang telah didapatkan
12	Permata, E.G. Dkk (2020)	Strategi Pemasaran Islami dalam Meningkatkan Penjualan Produk dengan Matriks BCG dan SWOT <i>Analysis</i>	Industri Rumahan Dilloka	Fashion Hijab	Usaha mengalami penurunan penjualan karena banyaknya pesaing usaha sejenis	Merumuskan strategi pemasaran bagi perusahaan dengan mengidentifikasi beberapa faktor	BCG & SWOT	Mempertahankan dan meningkatkan kualitas serta harga penjualan, juga menciptakan produk dengan model baru

Berdasarkan Tabel 2.2. dapat dilihat bahwa terdapat 5 kajian literatur yang berada dalam kategori industri yang sejenis dan terdapat 7 kajian literatur yang berada dalam kategori industri yang tidak sejenis, permasalahan yang diangkat setiap penyusun cukup sama dengan penggunaan metode pengambilan keputusan yang berbeda-beda.

2.1.2. Penelitian Sekarang

Penelitian yang dilakukan pada UMKM Naga Sakti Ceramic saat ini memiliki permasalahan akan penumpukan produk guci yang sampai saat ini belum laku terjual. Adapun penyelesaian dari permasalahan ini dilakukan dengan melakukan perbaikan strategi pemasaran dan melakukan perbaikan akan penataan produk guci yang ada pada area penjualan. Perbedaan permasalahan yang didapatkan penelitian ini terdapat pada kualitas produk yang sudah mengalami penurunan kualitas. Penurunan kualitas yang terjadi pada usaha ini disebabkan oleh kurang terawatnya produk pada area penjualan. Jenis penurunan kualitas yang terjadi pada produk guci secara fisik adalah berdebu, berlumut, berjamur, hingga mengalami perubahan warna. Penurunan kualitas yang terjadi pada produk ini kemudian membuat pelanggan tidak tertarik pada produk yang dijual dan membuat tingkat penjualan produk gerabah, khususnya guci menjadi semakin menurun. Kemudian, tingginya tingkat penumpukan produk yang terjadi karena rendahnya penjualan produk membuat pelaku usaha sulit menemukan ruang untuk tata produk gerabah yang baru karena terbatasnya ruang yang tersedia dan juga sulit untuk mengembangkan inovasi produk.

Permasalahan yang ada pada UMKM Naga Sakti Ceramic memiliki kesamaan permasalahan dengan penelitian terdahulu yang telah dipaparkan oleh Dzakwan, A.O., Budiman, R., dan Prima, F. (2020), penelitian tersebut memiliki permasalahan pada target penjualan yang telah ditetapkan. Hal tersebut disebabkan oleh banyaknya pelanggan yang belum mengetahui keberadaan UMKM tersebut dan membutuhkan strategi pemasaran dalam meningkatkan jumlah pelanggan yang datang. Adapun proses pengumpulan data yang dilakukan peneliti tersebut menggunakan teknik *Purposive Sampling* dengan melakukan penyebaran kuesioner pada para *expert judgment*, yaitu *stakeholder*. Berbeda dengan penelitian sebelumnya, terdapat pula penelitian dengan akar masalah yang berbeda yang dilakukan oleh Narto, dan Basuki, G. (2020), akar masalah dari penelitian ini adalah adanya penurunan penjualan akibat dampak dari pandemi

Covid-19. Hal tersebut kemudian membuat peneliti turut mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang berkaitan dengan masalah yang dihadapi dengan merancang sebuah strategi pemasaran melalui bantuan dari matriks SWOT.

Terdapat perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian sekarang yang dijalankan, akar masalah dari UMKM Naga Sakti Ceramic adalah adanya penumpukan stok yang disebabkan oleh banyaknya produk yang belum laku terjual karena mengalami penurunan kualitas produk. Penurunan kualitas produk yang terjadi pada penelitian ini membuat banyak pelanggan merasa tidak tertarik untuk membeli produk ini dan membuat hal tersebut menjadi sebuah tantangan bagi unit usaha untuk berusaha menjual produk jadi yang sudah lama diproduksi. Hal tersebut memiliki perbedaan dari segi kondisi yang dialami oleh UMKM Center Pontianak, masalah yang dialami usaha tersebut adalah tidak mengalami peningkatan penjualan akibat rendahnya tingkat pengunjung yang datang karena lokasi usaha baru dibangun dan belum diketahui pengunjung secara luas Dzakwan, A.O. Dkk (2020). Adapun kondisi pasar yang dimiliki oleh UMKM Naga Sakti Ceramic memiliki perbedaan terhadap penelitian sebelumnya. Lokasi usaha ini terpusat pada kawasan sentra industri gerabah Kasongan dengan kondisi usaha yang telah berdiri lebih dari 10 tahun yang membuat usaha ini secara tidak langsung sudah dikenal pasar secara luas namun hanya terfokus pada informasi desa wisatanya saja. Hal tersebut tentu menjadi tantangan yang berbeda untuk mengenalkan keberadaan sebuah lokasi usaha yang sudah lama berdiri dan pernah berada pada masa puncak sebelumnya.

Berdasarkan hasil perbandingan penelitian terdahulu yang telah dilakukan, maka dapat diketahui bahwa keunikan dari penelitian sekarang yang dilakukan adalah kondisi usaha saat ini menerapkan strategi MTO dan MTS secara bersamaan, hal ini memberikan dampak pada keterbatasan ruang untuk menata produk yang ada pada area penjualan. Keterbatasan ruang yang terjadi pada usaha ini umumnya disebabkan oleh banyaknya stok produk yang belum laku terjual dan adanya tumpukan produk yang belum dikirimkan pada pelanggan. Selain itu, keunikan permasalahan lainnya yang dihadapi adalah produk guci yang dijual usaha ini merupakan produk seni yang hanya diminati oleh pelanggan tertentu saja. Hal tersebut kemudian membuat penjualan dari produk guci menjadi terhambat karena adanya potensi penjualan dan pertumbuhan yang terbatas.

2.2. Dasar Teori

2.2.1. Strategi Pemasaran

Strategi merupakan sebuah penentuan dalam rangkaian keputusan dan tindakan dalam mencapai sebuah tujuan yang ditetapkan oleh sebuah organisasi ataupun perusahaan. Menurut David (2017), strategi merupakan sebuah sarana yang digunakan dalam mencapai tujuan jangka panjang, tujuan tersebut didapatkan dari hasil keputusan manajemen dan sumber daya yang ada pada perusahaan. Kemudian pemasaran memiliki arti proses perencanaan yang dilakukan dalam mencapai tujuan organisasi berdasarkan kebutuhan dan keinginan target pasar dalam memberikan kepuasan menurut Kotler (2012). Pengertian dari pemasaran juga dikemukakan oleh Rangkuti (2013), dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen dibutuhkan analisis faktor yang dipengaruhi oleh sosial, budaya, politik, ekonomi, dan teknologi dalam proses kegiatannya.

Berdasarkan buku yang ditulis oleh David dkk (2017), diketahui bahwa terdapat 4 tipe strategi yang dapat digunakan dalam mencapai tujuan pemasaran, yaitu strategi integrasi, intensif, diversifikasi, dan defensif. Berikut merupakan penjelasan dari masing-masing strategi.

a. Strategi Integrasi

Strategi integrasi merupakan tipe strategi yang melibatkan pengendalian seluruh rantai pasokan perusahaan, mulai dari bahan baku hingga penjualan produk akhir. Terdapat 2 jenis strategi yang ada pada tipe ini, yaitu integrasi maju yang berfokus pada proses akuisisi perusahaan yang lebih maju dan integrasi mundur yang berfokus pada kondisi dimana perusahaan lebih baik untuk memproduksi bahan bakunya sendiri.

b. Strategi Intensif

Strategi intensif merupakan tipe strategi yang berupaya untuk meningkatkan penjualan produk yang sudah ada di pasar. Strategi ini terdiri dari 3 jenis, yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Penetrasi pasar merupakan strategi yang berfokus pada penjualan produk yang sudah ada di pasar dengan menarik perhatian pelanggan dari pesaing yang sudah ada. Kemudian pada strategi pengembangan pasar dilakukan untuk berupaya memasuki pasar yang baru dengan menggunakan produk yang sudah ada dalam menjangkau pasar yang lebih luas. Terakhir, strategi pengembangan produk

dilakukan dengan cara melakukan pengembangan produk baru pada lingkup pasar yang sudah ada.

c. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi merupakan strategi yang melibatkan upaya untuk memasuki pasar yang baru dengan membawa produk yang baru pula. Terdapat 2 jenis strategi yang terdapat pada tipe ini, yaitu diversifikasi terkait yang berfokus untuk menambah jenis produk baru pada industri yang sama. Kemudian strategi kedua ada diversifikasi tidak terkait yang berfokus untuk menambahkan produk baru namun dengan jenis yang tidak berkaitan dengan industri yang dijalankan.

d. Strategi Defensif

Strategi defensif merupakan strategi yang melibatkan upaya dalam melindungi pangsa pasar dari serangan para pesaing. Terdapat 3 strategi yang terkait dengan tipe ini, yaitu pertahanan yang berfokus untuk mempertahankan pangsa pasar, pengurangan biaya yang berfokus untuk mengurangi biaya operasional, dan pemotongan biaya yang berfokus dalam pemotongan biaya yang tidak perlu.

Strategi pemasaran merupakan jenis rancangan yang dilakukan untuk mempromosikan suatu produk agar bisa menghasilkan keuntungan. Pemasaran ini umumnya dilakukan oleh para pelaku usaha dalam mengidentifikasi kebutuhan pelanggan yang mereka miliki agar dapat terus menyediakan produk yang dibutuhkan oleh pasarnya. Adapun langkah dari penerapan strategi pemasaran dilakukan dengan melakukan pengamatan pada area sekitar. Pengamatan ini dilakukan untuk melihat kondisi internal dan eksternal perusahaan akan adanya ancaman yang dihadapi. Setelah melakukan pengamatan, selanjutnya dilakukan penetapan tujuan pemasaran. Tujuan pemasaran ini dilakukan agar strategi yang nantinya dirancang dapat sesuai dan menyelesaikan permasalahan yang sedang dihadapi. Setelah melakukan penetapan tujuan, maka selanjutnya dilakukan perencanaan akan aksi yang akan dilakukan dan dilanjutkan dengan proses implementasi. Proses pembuatan strategi pemasaran ini dijelaskan oleh Chopra dkk (2011) dengan tahapan akhir melakukan evaluasi terhadap kinerja strategi yang telah dijalankan.

Proses perancangan dari strategi pemasaran berdasarkan buku yang ditulis oleh Tjiptono dkk (2008) umumnya dapat menggunakan bantuan dari analisis SWOT dalam mengidentifikasi peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Hasil dari rancangan ini selanjutnya akan memberikan rangkuman

dari gambaran rencana pemasaran yang akan digunakan dalam mewujudkan tujuan perusahaan dengan adanya pertimbangan akan situasi pemasaran saat ini. Terdapat beberapa aspek yang dipertimbangkan dalam perencanaan strategi pemasaran dan tergabung dalam unsur *marketing mix* atau bauran pemasaran.

2.2.2. A U f _ Y h] b [' a] l

Marketing mix merupakan salah satu aspek yang digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan dari strategi pemasaran. Hal ini dilakukan agar unsur-unsur yang ada pada *marketing mix* dapat lebih dipertimbangkan dalam pengoptimalan rencana pemasaran yang akan dilakukan. Konsep dari bauran pemasaran terdiri dari berbagai macam model yang terus berevolusi dan dapat dilihat pada Gambar 2.1.

Author	Model	Model components
Mason (1958) ³²	Added Ps	Packaging
Borden (1964) ³³	Added Ps	Position
Booms and Bitner (1981) ³⁴	7 Ps	Product, price, promotion, place, participants, physical evidence and process
Ohmae (1983) ³⁵	3 Cs	Customers, competitors and corporation
Traynor (1985) ³⁶	Added Ps	Probe
Wind (1986) ³⁷	Added Ps	Positioning, portfolio of market segments, portfolio of products by segment/distribution outlet, portfolio of countries by mode of entry, political-based marketing decisions, public relations, public affairs and programme
Magrath (1986) ³⁸	Added Ps	Personnel, physical facilities and process management
Johnson (1989) ³⁹	Added Ps	Purpose, perceive, perform, predict, plan, people and professional
Bruner (1988) ⁴⁰	4 Cs	Concept mix, costs mix, channels mix and communication mix
Lauterborn (1990) ⁴¹	4 Cs	Customer needs, convenience, cost and communication
LeDoux (1991) ⁴²	Added Ps	Preservation
Robins (1991) ⁴³	4 Cs	Customers, competitors, capabilities and company
Rozenberg and Czepiel (1992) ⁴⁴	Retention marketing mix	Product extras, reinforcing promotions, sales-force connections, specialised distribution and post-purchase communication
Van Waterschoot and Van Den Bulte	4 Ps	Product mix, price mix, communication mix and distribution mix

Gambar 2.1. Evolusi Aspek Model A U f _ Y h] b [' a] l

(Sumber: Elliott dkk, 2021)

Berdasarkan Gambar 2.1. dapat dilihat bahwa model dari *marketing mix* telah berevolusi mulai dari tahun 1958. Istilah dari *marketing mix* saat itu pertama kali digunakan oleh Neil Borden pada tahun 1964 dengan susunan 12 aspek, mulai dari aspek perencanaan produk hingga kebijakan pemasaran yang digunakan. Susunan tersebut kemudian disederhanakan oleh McCarthy pada tahun 1968

dengan konsep yang terdiri dari 4 aspek saja, yaitu *product*, *price*, *promotion*, dan *place*. Model ini sampai saat ini masih populer untuk digunakan sebagai faktor yang dipertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan. Hal ini disebabkan oleh sederhananya aspek yang harus diidentifikasi lebih lanjut, fleksibel untuk digunakan, dan telah banyak diterapkan oleh banyak perusahaan. Adapun penjelasan lebih lanjut mengenai aspek-aspek dari konsep *marketing mix* 4P adalah sebagai berikut.

a. *Product* (Produk)

Produk merupakan aspek yang membahas mengenai barang ataupun jasa yang ditawarkan oleh perusahaan. Adapun lingkup yang dibahas pada aspek ini adalah mengenai desain, kualitas, merek, hingga variasi dari produk yang ditawarkan pada pelanggan. Pembahasan akan lingkup ini dilakukan untuk memfokuskan identifikasi akan proses pengembangan produk dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan para pelanggan perusahaan.

b. *Price* (Harga)

Harga merupakan aspek yang membahas mengenai penetapan harga yang pada barang ataupun jasa yang ditawarkan. Penetapan harga ini dilakukan berdasarkan hasil pertimbangan dari nilai produk hingga penawaran-penawaran khusus yang diberikan perusahaan. Adapun tujuan dari penetapan harga ini adalah untuk mencapai keuntungan yang diterima perusahaan berdasarkan harga yang akan diberikan pada pelanggan.

c. *Promotion* (Promosi)

Promosi merupakan aspek yang membahas mengenai kegiatan promosi dalam memasarkan produk yang ditawarkan pada pelanggan. Kegiatan ini dilakukan dengan memanfaatkan media periklanan, promosi penjualan, hingga strategi komunikasi pemasaran. Hal ini dilakukan agar perusahaan dapat lebih meningkatkan minat pelanggan terhadap produk yang ditawarkan.

d. *Place* (Tempat)

Tempat merupakan aspek yang membahas mengenai lokasi produk dijual. Identifikasi dari aspek ini dilakukan untuk memastikan bahwa produk yang ditawarkan dapat mudah dijangkau oleh para pelanggan. Hal ini dicapai melalui pemilihan saluran distribusi yang digunakan perusahaan hingga penentuan atau evaluasi dari titik lokasi penjualan dari area pelanggan.

Aspek yang digunakan dalam konsep *marketing mix* 4P memiliki tujuan yang saling berkaitan dan dapat mempengaruhi hasil rancangan strategi pemasaran yang akan dipilih, Maka dari itu, perusahaan perlu mempertimbangkan seluruh aspek yang terlibat dalam pendekatan ini dalam mencapai tujuan pemasaran yang telah ditentukan.

2.2.3. STP [Segmenting, Targeting, dan Positioning]

STP (*Segmenting, Targeting, dan Positioning*) merupakan salah satu pendekatan dalam mengembangkan strategi pemasaran sesuai dengan target pasar yang akan dituju. Terdapat 3 langkah yang dilakukan dalam proses penerapan pendekatan ini, yaitu sebagai berikut.

a. Segmenting

Segmenting merupakan tahapan perusahaan dalam membagi pelanggan ke dalam beberapa kelompok berdasarkan karakteristik yang digunakan. Pengelompokan ini dilakukan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan perusahaan yang umumnya dibagi menjadi 4 variabel, yaitu demografis, geografis, psikografis, dan perilaku. Demografis merupakan variabel yang mengelompokkan pelanggan berdasarkan usia, jenis kelamin, hingga pendapatan dari pelanggan tersebut. Kemudian geografis merupakan variabel yang mengelompokkan pelanggan berdasarkan wilayah atau lingkup tertentu. Selanjutnya, psikografis merupakan variabel yang mengelompokkan pelanggan berdasarkan kepribadian dan gaya hidup dari pelanggan yang berkaitan dengan produk yang ditawarkan perusahaan. Terakhir, variabel perilaku yang mengelompokkan pelanggan berdasarkan cara atau manfaat yang mereka dapatkan dari produk tersebut.

b. Targeting

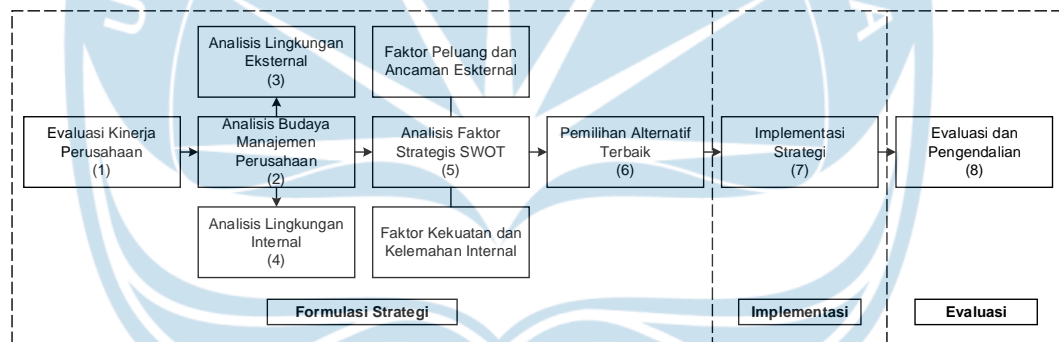
Targeting merupakan tahapan yang dilakukan setelah melakukan pengelompokan karakteristik pelanggan. Hal yang dilakukan dalam tahapan ini adalah mengevaluasi hasil dari pengelompokan yang telah dibuat untuk melihat pasar yang paling potensial bagi perusahaan. Tahapan ini dapat dievaluasi melalui beberapa hal, yaitu profit yang didapatkan perusahaan, kemudahan dalam mencapai *market* tersebut, hingga potensi pertumbuhan *market* di masa yang akan datang

c. Positioning

Positioning merupakan tahap penentuan dari cara memosisikan produk yang ditawarkan agar dapat menarik perhatian para target pasar yang sudah ditentukan. Tahapan ini dapat dilakukan melalui proses pengenalan produk yang dapat mencerminkan keunggulan dari perusahaan dibandingkan para kompetitor.

2.2.4. Analisis SWOT

SWOT merupakan salah satu metode pendekatan yang dapat digunakan dalam menganalisis sebuah permasalahan yang dihadapi berdasarkan 4 faktor, yaitu kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) objek yang diteliti. Permasalahan yang dianalisis dari metode ini meliputi visi, misi, kebijakan, hingga budaya dari manajemen yang dijalankan untuk mengidentifikasi adanya permasalahan yang disebabkan oleh faktor internal dan eksternal perusahaan. Adapun tahap dari perumusan strategi SWOT dapat dilihat pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2. Tahap Perumusan Strategi SWOT

(Sumber: Rangkuti, F. 2013)

Berdasarkan Gambar 2.2. dapat dilihat bahwa terdapat 8 tahapan yang terdiri dari 3 bagian, yaitu formulasi strategi, implementasi, dan evaluasi hasil implementasi. Formulasi strategi pada tahap perumusan terdiri dari 6 langkah yang dimulai dengan proses evaluasi kinerja perusahaan. Proses evaluasi kinerja ini dimulai dari melakukan evaluasi visi dan misi perusahaan yang digunakan sebagai acuan perusahaan dalam mengembangkan bisnis yang dijalankan. Selain itu juga dilakukan evaluasi terhadap kebijakan yang diterapkan perusahaan sebagai bentuk standar kerja dan batasan yang dapat dilakukan oleh para pekerja perusahaan. Langkah yang dilakukan setelah melakukan evaluasi kinerja perusahaan adalah menganalisis budaya manajemen perusahaan, meliputi

kinerja karyawan dan strategi perusahaan. Hasil analisis dari budaya tersebut terbagi dalam lingkungan eksternal dan internal yang mempengaruhi tujuan berdirinya perusahaan. Selanjutnya dilakukan analisis faktor SWOT yang terdiri dari faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan sebagai acuan perusahaan dalam merancang ataupun mengembangkan strategi yang dimiliki dan sesuai dengan visi-misi perusahaan. Hasil rancangan strategi yang telah dibuat kemudian dipilih sesuai dengan posisi kompetitif perusahaan sebagai alternatif terbaik yang akan diimplementasikan. Setelah melakukan pemilihan alternatif strategi, dilakukan tahap implementasi dan dilanjutkan dengan evaluasi dari keefektifan penerapan strategi yang telah dilakukan pada perusahaan.

Kekuatan merupakan parameter yang dinilai dari kemampuan perusahaan akan sumber daya yang dimiliki hingga kondisi dari perusahaan tersebut. Kemudian parameter kelemahan mencakup analisis dari potensi yang tidak sesuai dengan standar perusahaan, seperti penyusutan aset, hutang, dan lainnya. Selanjutnya pada parameter peluang mencakup kesempatan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan strategi yang digunakan, seperti peningkatan penjualan, peningkatan variasi produk, dan lainnya. Terakhir adalah parameter ancaman yang mencakup kelemahan perusahaan dalam menghadapi perkembangan yang dilakukan oleh kompetitor, seperti inovasi dari tren pasar yang berubah-ubah yang membuat setiap pelaku usaha harus dapat mengikuti perkembangan tersebut untuk ikut serta dalam bersaing bersama kompetitor lainnya. Bentuk dari tabel analisis SWOT dapat dilihat pada Gambar 2.3.

	Helpful To achieve the objectives	Harmful To achieve the objectives
Internal Origin (attributes of the organization)	Strengths	Weakness
External Origin (attributes of the environment)	Opportunities	Threats

Gambar 2.3. Tabel Analisis SWOT

(Sumber: Rangkuti, F. 2013)

Berdasarkan Gambar 2.3. dapat dilihat bahwa terdapat 2 kategori pengelompokan dari 4 elemen yang ada pada analisis SWOT, yaitu faktor internal dan eksternal. Faktor internal dari analisis SWOT mengacu pada elemen S dan W, yaitu kekuatan dan kelemahan. Hal tersebut bisa didapatkan dari sumber permasalahan yang didapatkan dari sumber daya perusahaan, seperti para pekerja, keuangan perusahaan, aset perusahaan, dan contoh sumber daya lainnya. Kemudian pada faktor eksternal mengacu pada elemen O dan T, yaitu peluang dan ancaman. Hal tersebut bisa didapatkan dari hubungan perusahaan dan *supplier*, tren permintaan dari para pelanggan, peraturan pemerintah, dan contoh lainnya yang tidak dapat dikendalikan sendiri oleh perusahaan. Tujuan adanya pembagian elemen pada kedua faktor dilakukan untuk mempermudah proses analisis permasalahan, sehingga perusahaan dapat lebih fokus dalam meminimasi ancaman yang didapatkan dari dalam maupun luar perusahaan dan dapat memaksimalkan peluang yang didapatkan. Maka dari itu, langkah yang perlu diperhatikan dalam melakukan identifikasi masalah dengan menggunakan analisis SWOT adalah dengan menentukan tujuan luaran masalah yang ingin diselesaikan, melakukan riset terhadap pertumbuhan pasar ataupun jangkauan pasar yang dimiliki, menganalisis keempat elemen dasar dari analisis SWOT dari perusahaan, dan yang terakhir adalah menerapkan hasil analisis yang telah didapatkan untuk mengembangkan strategi perusahaan yang sudah didapatkan. Hasil dari perumusan strategi SWOT menghasilkan 4 jenis strategi, yaitu sebagai berikut.

a. Strategi SO

Strategi SO merupakan strategi dari hasil penggabungan antara faktor kekuatan (S) dan peluang (O). Penggabungan strategi ini dilakukan dengan tujuan agar perusahaan dapat lebih menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk memanfaatkan peluang yang ada.

b. Strategi WO

Strategi WO merupakan strategi dari hasil penggabungan antara faktor kelemahan (W) dan peluang (O). Penggabungan strategi ini dilakukan dengan tujuan agar perusahaan dapat meminimalkan kelemahan yang dimiliki dengan melakukan pemanfaatan akan peluang yang ada.

c. Strategi ST

Strategi ST merupakan strategi dari hasil penggabungan antara faktor kekuatan (S) dan ancaman (T). Penggabungan strategi ini dilakukan dengan tujuan agar perusahaan dapat memiliki strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki untuk menghadapi ancaman yang didapatkan.

d. Strategi WT

Strategi WT merupakan strategi dari hasil penggabungan antara faktor kelemahan dan ancaman, strategi ini dilakukan agar perusahaan dapat memiliki strategi dalam meminimalkan kelemahan yang dimiliki dan menghindari ancaman yang didapatkan.

Penerapan strategi ataupun acuan khusus perusahaan dalam menyelesaikan permasalahan dari beberapa faktor elemen yang didapatkan bisa dipermudah dengan menggunakan *External Factor Evaluation (EFE) Matrix* dan *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix*. IFE merupakan matriks yang digunakan dalam menganalisis faktor internal perusahaan mencakup faktor kekuatan dan kelemahan, sedangkan EFE digunakan untuk menganalisis faktor eksternal yang mencakup faktor peluang dan ancaman. Fungsi dari kedua faktor analisis ini adalah untuk mendapatkan posisi perusahaan dalam matriks berdasarkan hasil perhitungan bobot dan nilai yang didapatkan dari hasil pengisian kuesioner SWOT. Adapun rumus perhitungan yang digunakan dalam matriks IFE dan EFE adalah sebagai berikut.

(2.1)

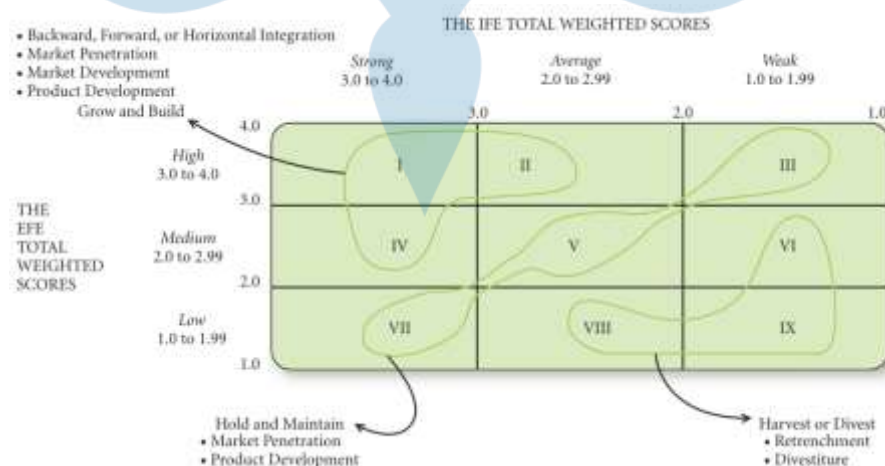
Berdasarkan Rumus 2.1. dapat dilihat bahwa dalam mendapatkan skor IFE ataupun EFE, data yang diperlukan pertama adalah nilai dari bobot setiap faktor. Besar dari bobot masing-masing faktor internal ataupun eksternal didapatkan dari hasil pembagian antara total jawaban responden yang didapatkan pada faktor tersebut dibagi dengan total keseluruhan dari nilai faktor internal ataupun eksternal. Adapun rumus yang digunakan dalam IFE dan EFE hanya berbeda pada data yang digunakan, jika perhitungan IFE menggunakan data internal maka EFE menggunakan data faktor eksternal. Selanjutnya, rumus dari perhitungan rating adalah sebagai berikut.

(2.2)

Rating merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam mencari besar skor IFE maupun EFE. Besar dari nilai rating masing-masing faktor didapatkan dari pembagian antara total jawaban responden pada faktor yang dihitung dan jumlah responden yang digunakan. Setelah mendapatkan nilai bobot dan rating, selanjutnya dilakukan perhitungan skor dengan rumus di bawah ini.

(2.3)

Skor dari masing-masing faktor didapatkan dari hasil perkalian antara bobot dan rating yang telah didapatkan sebelumnya. Besar dari skor yang didapatkan selanjutnya digunakan untuk menentukan letak posisi dari perusahaan yang dianalisis dengan menjumlahkan total dari skor yang didapatkan pada faktor internal dan eksternal. Semakin besar skor yang didapatkan masing-masing faktor, maka dampak dari faktor tersebut pada perusahaan semakin besar. Adanya bantuan perhitungan ini pada analisis SWOT mampu mempermudah perusahaan dalam menganalisis permasalahan utama yang sedang dihadapi baik pada faktor internal maupun eksternal perusahaan dalam meningkatkan performa perusahaan. Hasil dari perhitungan IFE-EFE *matrix* kemudian digunakan untuk mendapatkan strategi yang sesuai dengan posisi perusahaan saat ini dengan menggunakan Internal-External (IE) *Matrix*. Terdapat 9 kuadran yang diidentifikasi pada penggunaan matriks ini yang dapat dilihat pada Gambar 2.4.



Gambar 2.4. IE A U h f J I
(Sumber: David, F.R. 2017)

Berdasarkan Gambar 2.4. dapat dilihat bahwa terdapat 3 kategori strategi yang dapat diterapkan berdasarkan hasil analisis posisi perusahaan, yaitu strategi tumbuh dan membangun, menjaga dan mempertahankan, juga panen atau divestasi. Kategori ini dilakukan untuk mempermudah proses identifikasi strategi yang sesuai dengan keadaan perusahaan. Masing-masing bagian pada kuadran matriks internal-eksternal menghasilkan jenis-jenis strategi yang dapat diterapkan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Adapun penjelasan dari pilihan strategi yang terdapat pada kuadran tersebut dapat dilihat pada Sub-sub Bab 2.2.1.

2.2.5. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dan reliabilitas merupakan salah satu langkah pengujian yang dan alat ukur yang digunakan dalam sebuah instrumen penelitian. Terdapat variabel ataupun indikator dalam sebuah penelitian yang harus diukur kelayakan dan ketepatannya dalam proses pengolahan data yang dilakukan melalui uji validitas. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui bahwa isi dari instrumen yang digunakan dapat mewakili jawaban dari semua aspek variabel yang diteliti. Terdapat dua cara pengujian yang dilakukan dalam uji validitas, yaitu *Corrected Item Total Correlation* dan *Bivariate Correlation Pearson*. Terdapat beberapa perhitungan yang digunakan dalam tahapan uji validitas, salah satunya adalah *bivariate correlation pearson*. Perhitungan tersebut dilakukan dengan mengkorelasikan besar dari skor setiap pertanyaan dengan total skor dari seluruh pertanyaan yang didapatkan untuk membuktikan bahwa seluruh pertanyaan yang digunakan pada instrumen pengumpulan data adalah valid. Adapun hasil dari pengujian dapat dikatakan valid apabila nilai dari R hitung lebih besar dari R tabel, rumus dari R hitung adalah sebagai berikut.

(2.4)

Keterangan:

r_{ix} : Koefisien korelasi butir pertanyaan

r : Skor butir pertanyaan

x : Skor total pertanyaan

n : Total responden

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengukur seberapa jauh alat ukur yang digunakan dapat dipercaya melalui tingkat konsistensi yang didapatkan. Pengujian ini dilakukan pada seluruh butir pertanyaan yang digunakan dalam instrumen yang digunakan. Tingkat konsistensi dari pengujian ini didapatkan dari besar koefisien dari nilai reliabilitas yang dihitung. Adapun cara pengujian yang digunakan adalah dengan menggunakan rumus Aplha Cronbach dengan perhitungan sebagai berikut.

(2.5)

Keterangan:

- r1 : Nilai koefisien reliabilitas
- n : Jumlah item pertanyaan
- $\sum\sigma^2$: Jumlah skor varian tiap item
- σ^2 : Total varian

