

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pandemi Covid-19

Penyakit koronavirus atau *coronavirus* 2019 (COVID-19) adalah suatu penyakit yang disebabkan oleh SARS-CoV-2, salah satu jenis koronavirus yang diketahui pertama kali ditemukan dan menyebar di Wuhan, Tiongkok pada Desember 2019. Virus ini menyerang saluran pernapasan manusia yang ditandai dengan batuk, sesak napas hingga demam tinggi. Namun, terdapat sebagian besar orang yang terinfeksi tetapi tidak mengalami gejala-gejala tertentu sehingga tidak menyadari bahwa telah tertular Covid-19. Hal tersebut sangat ditentukan oleh kekebalan tubuh yang dimiliki setiap orang. Usia juga menjadi salah satu faktor yang dapat mempengaruhi individu dapat terjangkit virus Covid-19 atau tidak. Berdasarkan hasil analisis, individu pada usia yang relatif muda atau bahkan anak-anak cenderung sulit tertular karena memiliki sistem imun yang masih cukup baik, sedangkan individu pada usia 45 tahun keatas cenderung lebih mudah untuk terinfeksi dikarenakan sistem imun yang menurun seiring dengan bertambahnya usia. Penerapan kebijakan PSBB oleh pemerintah memberikan dampak yang sangat besar terhadap penurunan kegiatan ekonomi dimasyarakat terutama pada industri makanan. Industri makanan mengalami penurunan dalam hal penjualan makanan dan minuman karena masyarakat di anjurkan untuk tetap berada dirumah dan mereka cenderung menahan diri untuk

melakukan konsumsi yang berlebihan dan memilih untuk berhemat selama masa PSBB. Adanya penurunan permintaan makanan dan minuman membuat harga kebutuhan pokok seperti ayam, telur, dan beras menjadi menurun secara drastis. Hal ini menyebabkan sejumlah pengusaha dalam sektor industri makanan membuat keputusan dengan menutup usahanya dan sebagian karyawannya dirumahkan atau melakukan pemutusan hubungan kerja karena beban operasional semakin lama semakin bertambah yang tetap berjalan seperti biaya sewa tempat, listrik maupun gaji karyawan sementara perusahaan beroperasi sehingga tidak ada pemasukan. Untuk sebagian pengusaha yang memiliki modal yang besar masih mampu bertahan untuk beberapa waktu kedepan (Prakoso, 2020).

Akibat pandemi COVID-19 juga dirasakan pada perekonomian sektor Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) yang berada dalam industri makanan. Sebagian besar UMKM di Indonesia sedang mengalami resesi karena melemahnya perekonomian dunia termasuk di Indonesia. Kesulitan yang dialami oleh UMKM selama pandemi Covid-19, antara lain: terjadi penurunan penjualan karena berkurangnya aktivitas masyarakat di luar rumah sebagai pelaku konsumen, kesulitan dalam permodalan usaha karena tingkat penjualan yang menurun sehingga perputaran modal menjadi untung menjadi susah, adanya hambatan pergerakan dalam proses penyaluran produk di wilayah-wilayah tertentu yang berdampak pada proses distribusi produk, dan kebutuhan bahan baku yang dibutuhkan UMKM dalam proses membuat produk baik itu makanan atau minuman menjadi sulit didapatkan (Suryani, 2021).

Berdasarkan data yang dikumpulkan oleh P2E LIPI, didapatkan bahwa dampak penurunan ekonomi terhadap UMKM yang bergerak dalam usaha makanan dan minuman mikro mencapai 27%, sedangkan dampak terhadap usaha kecil makanan dan minuman sebesar 1.77% dan usaha menengah sebesar 0.07%. Hal ini menggambarkan bahwa pandemi Covid-19 sangat berpengaruh dalam menurunkan perkembangan UMKM khususnya pada sektor kuliner atau makanan dan minuman, sehingga diperlukan strategi yang harus dilakukan agar dapat meminimalisir penurunan tersebut (Aryansah, Mirani dan Martina, 2020).

Strategi bisnis dalam penjualan sangat dibutuhkan oleh setiap penjual atau perusahaan yang bergerak di sektor industri makanan dan minuman. Media yang paling tepat untuk memasarkan produk makanan dan minuman di masa pandemi Covid-19 ini adalah melalui media elektronik atau sosial media. Adanya jarak antara produsen dan konsumen atau tidak bertemu secara langsung pada satu tempat membuat penggunaan media elektronik menjadi semakin digemari dan memiliki jangkauan pemasaran yang sangat luas (Rosmadi, 2021).

2.2 Pemasaran

Pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi dan manajerial. Akibat dari pengaruh berbagai faktor tersebut masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditas.

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

1. Unsur Strategi Persaingan Unsur strategi persaingan dapat diklasifikasikan menjadi tiga yaitu:

1. Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar adalah tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli atau konsumen secara terpisah.

2. *Targeting*

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

3. *Positioning*

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

2. Unsur Taktik Pemasaran Terdapat dua unsur taktik pemasaran, yaitu:

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

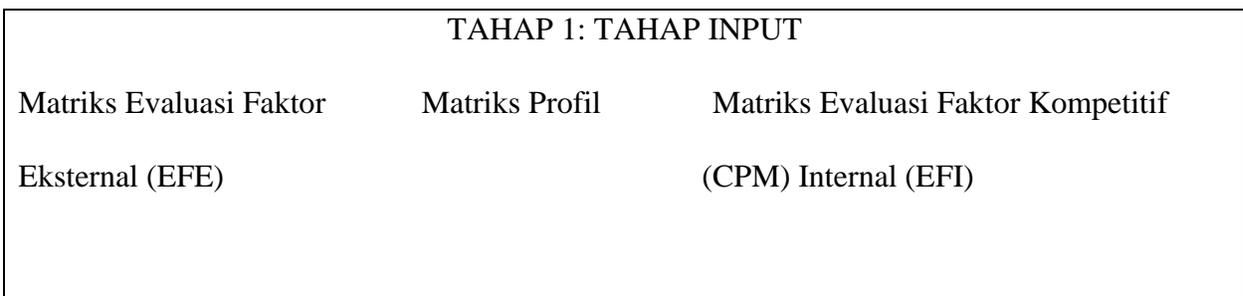
2. Bauran pemasaran, yang berkaitan dengan kegiatan – kegiatan mengenai produk, harga promosi dan tempat.

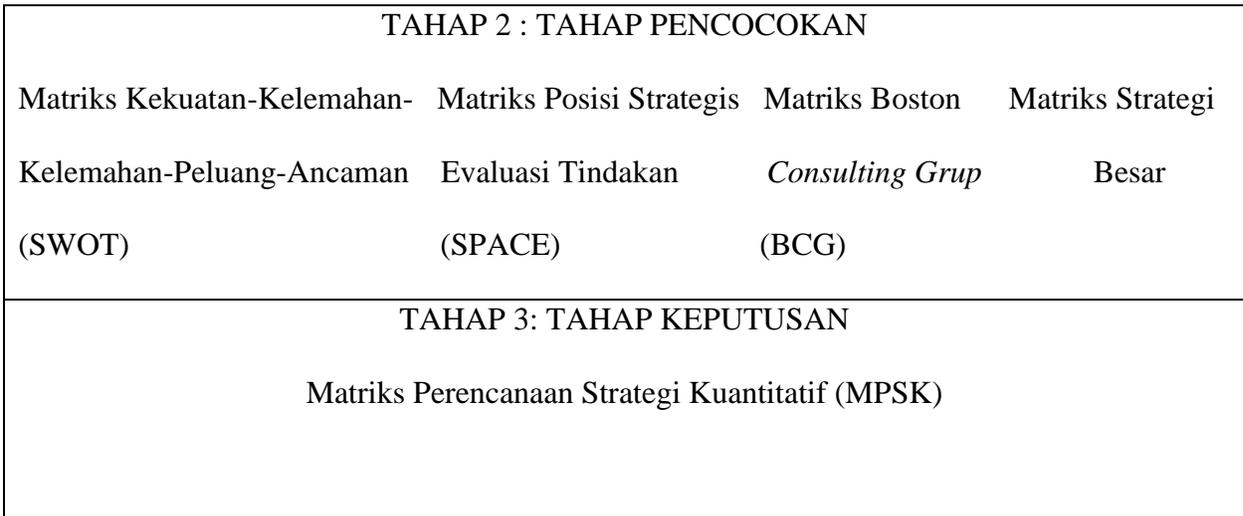
3. Unsur Nilai Pemasaran Nilai pemasaran dapat dikelompokkan menjadi 2, yaitu:
 1. Merek atau *brand*, yaitu nilai yang berkaitan dengan nama atau nilai yang dimiliki dan melekat pada suatu perusahaan. Sebaiknya perusahaan senantiasa meningkatkan *brand equity*-nya.
 2. Pelayanan atau *service*, yaitu nilai yang berkaitan dengan pemberian jasa pelayanan kepada konsumen. Kualitas pelayanan kepada konsumen ini perlu terus menerus ditingkatkan.

2.3 Penggunaan Matriks Sebagai Analisis

Analisis Ada tiga tahapan yang berhubungan dengan pembuatan matriks sebagai alat untuk merumuskan strategi. Berikut ini adalah tiga tahapan strategi perusahaan (David, 2012):

1. Tahap Masukan (*Input Stage*)
2. Tahap Pencocokan (*Matching Stage*)
3. Tahap Keputusan (*Decision Stage*) Penggunaan kerangka kerja analisis perumusan strategi dapat dilihat pada gambar 2.1 dibawah ini:





Gambar 2.1 Kerangka Kerja Analisis Formulasi Strategi (David, 2012)

2.4 Strategi Bersaing

Di dalam persaingan yang semakin ketat di dalam suatu industri maka diperlukan adanya suatu strategi yang tepat dalam bersaing. *a strategy of corporation forms a comprehensive master plant stating how the corporation will achieve its mission and objectives, it maximizes competitive advantage minimizes competitive advantage.*

Ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memformulasikan strategi, sehingga strategi yang dibuat bisa mendapat sukses seperti yang diharapkan, yaitu :

1. Strategi harus dapat konsisten menyesuaikan diri dengan kondisi lingkungan yang kompetitif.

Strategi yang baik senantiasa dapat menangkap dan memberi kemungkinan melihat setiap peluang yang muncul di pasar. Oleh sebab itu strategi yang dibuat harus juga melihat kondisi-kondisi yang berubah di pasar. Jangan sampai strategi yang dibuat sudah tidak sesuai dengan peluang atau kondisi yang ada di pasaran. Bila hal ini terjadi sudah pasti strategi yang diterapkan akan gagal dalam penerapannya.

2. Strategi harus realistis dengan kapasitas dan sumber daya yang dimiliki perusahaan.

Suatu strategi harus disusun dengan melihat kemampuan yang dimiliki perusahaan. Dengan melihat kondisi internal yang dimiliki perusahaan, maka diharapkan strategi yang dibuat dapat mencapai hasil yang maksimal. Semakin banyak kekuatan internal yang dikembangkan akan semakin realistis pula strategi yang dicanangkan.

3. Strategi harus dapat dieksekusi dengan baik.

Setelah formulasi strategi yang dilakukan dengan baik, maka kemudian harus disusun suatu perencanaan yang matang untuk melakukan eksekusi. Dengan melakukan perencanaan tersebut, diharapkan pelaksanaan strategi tersebut dapat dilakukan dengan baik oleh semua fungsi manajemen dan seluruh aktivitas yang ada dalam perusahaan, sehingga tujuan perusahaan dapat dicapai.

Untuk dapat membuat suatu strategi yang memiliki keunggulan diperlukan suatu pengenalan terhadap lingkungan luar dan lingkungan dalam perusahaan.

Mengenali lingkungan luar perusahaan menjadi bagian penting bagi setiap pelaku usaha.

Ada tiga lingkungan luar dari perusahaan yang harus dipelajari dengan baik oleh perusahaan yaitu :

1. Lingkungan *remote*, lingkungan luar perusahaan biasanya tidak dapat dikendalikan langsung oleh perusahaan.
2. Lingkungan industri, dimana faktor-faktor yang dianalisis dalam lingkungan ini ada lima kekuatan yang mempengaruhi kompetisi dalam strategi industri, yaitu kompetisi diantara pemain yang sudah ada, ancaman bagi pendatang baru, ancaman dari produk pengganti, kekuatan penawaran pemasok, kekuatan penawaran pembeli; lingkungan operasi: aspek-aspek yang ke dalam lingkungan ini adalah hal-hal yang berkaitan dengan pelaksanaan perusahaan.

2.5 Faktor Lingkungan

Setiap unit bisnis akan selalu mengamati kondisi lingkungan, baik lingkungan makro (demografis, ekonomi, teknologi/politik/hukum dan sosial/budaya maupun lingkungan mikro (pelanggan, pesaing, saluran distribusi, pemasok), terutama dalam lingkungan lingkungan pemasaran yang secara terus menerus memunculkan kesempatan dan ancaman baru, dengan tujuan untuk memonitor dan beradaptasi secara terus menerus terhadap perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternalnya.

Tujuan dilakukan analisis lingkungan adalah untuk menilai lingkungan suatu organisasi atau perusahaan yang berada di dalam (internal) atau di luar (eksternal) suatu organisasi atau perusahaan yang mempengaruhi kemajuan perusahaan tersebut dalam mencapai tujuan yang telah diterapkan. Lingkungan eksternal adalah segala kekuatan yang berada di luar organisasi/perusahaan, yang mana pengaruh perusahaan tidak ada sama sekali. Namun sebaliknya, lingkungan eksternal sangat berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dalam suatu industri. Lingkungan eksternal tersebut terdiri dari lingkungan umum dan lingkungan industri. Lingkungan umum merupakan suatu lingkungan eksternal suatu organisasi yang ruang lingkungannya luas. Faktor-faktor yang termasuk dalam lingkungan umum ini antara lain faktor ekonomi, faktor sosial, faktor politik dan hukum, serta faktor teknologi.

Lingkungan eksternal suatu organisasi/perusahaan merupakan hasil analisa dari nilai atau identifikasi segala faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi.

Suatu organisasi/perusahaan merupakan kumpulan dari berbagai macam sumber daya, kapabilitas dan kompetensi yang dimiliki yang mampu memanfaatkan peluang dengan cara efektif dan secara bersama mampu mengatasi ancaman.

1. Faktor Internal

Faktor internal dikelompokkan menjadi faktor yang memberikan kekuatan dan yang memberikan kelemahan. Kekuatan dan kelemahan internal merupakan segala kegiatan dalam kendali organisasi yang bisa dilakukan dengan sangat baik atau buruk (David, 2016). Analisa internal adalah proses dimana perencanaan dan pengembangan produksi dan operasi, sumber daya dan karyawan

perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan dimana letak kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan adalah sumber daya dan keterampilan atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin ditangani oleh perusahaan. Sedangkan kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan sumber daya, keterampilan dan kemampuan yang menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan.

2. Faktor Eksternal

Faktor eksternal yang dimiliki organisasi meliputi peluang dan ancaman. Peluang dan ancaman eksternal menunjuk pada peristiwa dan tren ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, hukum, teknologi dan persaingan yang dapat menguntungkan atau merugikan suatu organisasi secara berarti dimasa depan, sebagian besar di luar kendali suatu organisasi (David, 2016).

Analisis eksternal didefinisikan sebagai berikut: “Analisis eksternal sebagai suatu proses yang dilakukan oleh perencanaan strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang dan ancaman bagi perusahaan. Lingkungan perusahaan terdiri dari lingkungan umum, lingkungan industri dan lingkungan internasional. Lingkungan umum terdiri dari sosial-ekonomi, teknologi dan pemerintahan, sedangkan lingkungan industri terdiri dari konsumen, pemasok dan pesaing”. Sementara itu, peluang dalam lingkungan pemasaran merupakan suatu kebetulan dimana perusahaan dapat bergerak dengan memperoleh laba, sedangkan ancaman merupakan tantangan akibat

kecenderungan yang tidak menguntungkan atau perkembangan yang akan mengurangi penjualan dan laba bila tidak dilakukan gerakan *defensive*.

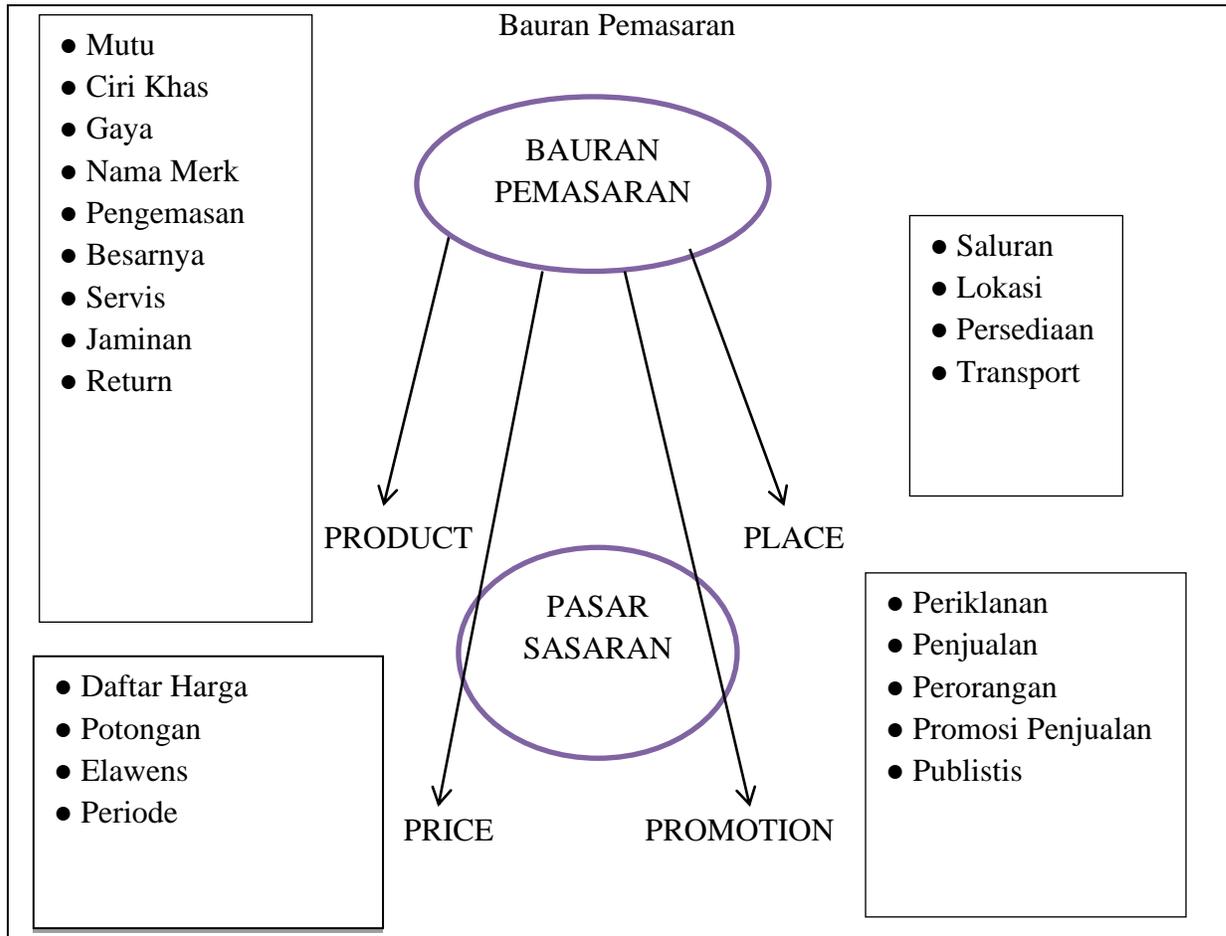
Peluang dapat dicatat dan dipilih menurut daya tarik dan kemungkinan berhasilnya. Kemungkinan perusahaan akan sukses apabila kekuatan bisnisnya tidak hanya sesuai dengan kebutuhan sukses utama pasar sasaran, namun juga unggul dari pesaingnya. Selain itu ancaman harus dibagi menurut keseriusan dan kemungkinan terjadinya. Dengan menggambarkan ancaman dan peluang utama yang dihadapi unit bisnis tertentu, dapat dijabarkan daya tarik keseluruhannya.

Ada empat kemungkinan, bisnis ideal adalah peluang utama besar dan ancaman utamanya kecil, bisnis spekulatif adalah yang peluang utama maupun ancaman utamanya besar, bisnis matang adalah yang peluang utama maupun ancaman utamanya kecil, serta bisnis sulit adalah yang peluangnya kecil dan ancamannya besar.

2.6 Bauran Pemasaran

Bauran pemasaran sebagai kelompok kiat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk mencapai sasaran pemasarannya dalam pasar sasaran.

Diketahui bahwa bauran pemasaran adalah kombinasi dari empat variabel inti sistem pemasaran perusahaan, yaitu produk, harga, promosi dan tempat sebagaimana ditunjukkan dalam gambar 2.2 dibawah ini:



Gambar 2.2 Variabel Inti Sistem Pemasaran Perusahaan

Dalam variabel tersebut terkandung makna bahwa dalam transaksi perlu diketahui kebutuhan penjualan dan pembeli, 4Ps penjual merupakan tanggapan terhadap 4Cs dimana produk yang dihasilkan oleh penjual merupakan jawaban dari kebutuhan dan keinginan pembeli. Harga yang ditetapkan oleh penjual merupakan biaya yang harus dikeluarkan oleh pembeli dan tempat yang disediakan oleh penjual dipandang sebagai kemudahan memperoleh produk yang dibutuhkan pembeli sedangkan kegiatan promosi yang dilakukan oleh penjual dipandang sebagai proses komunikasi pembeli, sebagaimana pada tabel dibawah:

Tabel 2.1 Tanggapan 4Ps Penjualan terhadap 4Cs Pembelian

| 4Ps | 4Cs |
|------------------------------|---|
| Produk (<i>Product</i>) | Kebutuhan dan Keinginan (<i>Customer Need and Want</i>) |
| Harga (<i>Price</i>) | Biaya bagi pembeli (<i>Cost to the customer</i>) |
| Tempat (<i>Place</i>) | Kemudahan memperoleh (<i>Convenience</i>) |
| Promosi (<i>Promotion</i>) | Komunikasi (<i>Communication</i>) |

Sumber: Robert Lauterbon dalam Kotler (2002)

Secara lebih lengkap, empat komponen yang menyusun bauran pemasaran pada perusahaan adalah:

1. Produk (*Product*)

Produk yang merupakan keseluruhan konsep objek atau proses yang memberikan sejumlah nilai kepada konsumen yang perlu diperhatikan dalam produk adalah konsumen tidak hanya membeli fisik dari produk itu saja tetapi membeli manfaat dan nilai dari produk tersebut yang disebut “*the offer*”(Lovelock, 2002). Lima tingkat produk dimulai dari yang paling dasar, yaitu sebagai berikut (Kotler, 2002) :

- a. Manfaat inti (*core benefit*), yaitu jasa atau manfaat dasar yang sesungguhnya dibeli oleh konsumen.
- b. Produk dasar (*basic product*), yaitu penerjemahan manfaat inti ke dalam bentuk produk.

- c. Produk yang diharapkan (*expected produk*), yaitu suatu sel dan kondisi yang biasanya diharapkan dan disetujui pembeli ketika mereka membeli suatu produk
- d. Produk yang ditingkatkan (*augmented product*), yaitu produk yang ditawarkan melebihi harapan pelanggan.
- e. Produk potensial (*potential product*), yaitu cakupan semua peningkatan dan transformasi yang akhirnya akan dialami suatu produk di masa mendatang.

2. Harga (*Price*)

Harga merupakan komponen dalam bauran pemasaran jasa yang produk menghasilkan pendapatan bagi perusahaan. Harga merupakan jumlah uang yang harus dibayar konsumen untuk produk dan jasa yang ditawarkan oleh produsen (Kotler,2002). Tujuan diterapkan harga adalah untuk menetapkan upah dasar pekerja, keuntungan yang ingin dicapai dan status keberadaan produsen.

3. Tempat (*Place*)

Tempat didefinisikan sebagai cara penyampaian jasa (*delivery system*) kepada konsumen dan dimana lokasi yang strategis. Ada tiga pihak sebagai kunci keberhasilan yang perlu dilibatkan dalam penyampaian jasa, yaitu penyedia jasa, perantara dan konsumen.

4. Promosi (*Promotion*)

Promosi merupakan segala usaha produsen untuk membujuk konsumen agar membeli produk yang ditawarkannya. Lima alat utama dalam bauran promosi adalah (Lovelock, 2002) :

- a. Iklan, merupakan semua bentuk penyajian non-personal, promosi ide-ide, promosi, produk atau jasa yang dilakukan oleh sponsor tertentu yang dibayar. Tujuan periklanan untuk mempengaruhi perasaan, pemahaman, kepercayaan, sikap dan kesan konsumen terhadap terhadap produk atau jasa yang ditawarkan oleh produsen.
- b. Promosi penjualan merupakan insentif jangka panjang untuk merangsang pembelian atau penjualan suatu produk atau jasa dengan alat promosi seperti hadiah, kemasan khusus, atau contoh produk. Tujuan promosi penjualan untuk mendorong pembelian dalam jumlah lebih besar, membangun *awareness* bagi calon konsumen dan membangun loyalitas konsumen.
- c. Hubungan masyarakat dan publisitas merupakan suatu stimulasi non personal terhadap permintaan suatu produk atau jasa dengan menyediakan berita-berita komersial yang penting mengenai kebutuhan akan produk tertentu di suatu media yang disebar di radio, televisi atau pangsung yang tidak dibayar oleh sponsor.
- d. *Personal selling* merupakan kegiatan yang melibatkan secara langsung interaksi personal antara tenaga penjual dengan konsumen potensial.

Interaksi dalam komunikasi antara tenaga penjual untuk menyesuaikan presentasi penjualannya terhadap kebutuhan dan keinginan konsumen.

- e. *Direct marketing* merupakan kegiatan promosi yang menggunakan surat, telepon, faksimili dan alat penghubung non personal lainnya untuk berkomunikasi secara langsung dengan pembeli, sehingga dapat memperoleh tanggapan langsung dari pembeli tersebut.

2.7 Matriks SWOT

Analisis matriks *Strengths, Weaknes, Opportunnities, Threats* (SWOT), merupakan salah satu alat analisis yang dapat dapat menggambarkan secara jelas keadaan yang dihadapi oleh perusahaan. Analisis SWOT adalah mengidentifikasi berbagai faktor yang secara sistematis untuk merumuskan strategi yang didasarkan pada logika untuk memaksimalkan kekuatan yang dimiliki dan peluang yang ada dan seacra bersamaan mampu meminimalkan kelemahan dan ancaman yang timbul yang berasal dari internal dan eksternal perusahaan.

Alat analisis untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan dengan menggunakan dengan jelas peluang dan ancaman dari luar yang dihadapi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Matriks ini menghasilkan empat set alternatif strategis, yaitu strategi SO, strategi ST, strategi WO da strategi WT (David, 2016).

Strategi SO memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan

organisasi mereka berada dalam posisi dimana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai trend dan kejadian eksternal.

Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Peluang-peluang besar terkadang muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.

Strategi ST menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Proses ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung didalam lingkungan eksternal.

Strategi WT merupakan taktik *defensive* yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan. Pada kenyataannya, perusahaan semacam itu mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan *merger*, pengurangan, menyatakan diri bangkrut, atau memilih likuidasi.

2.7.1 Unsur – unsur SWOT

Kekuatan (*Strength*), Kelemahan (*weakness*), Peluang (*Opportunity*), Ancaman (*Threats*), Faktor eksternal dan internal untuk menganalisis secara lebih dalam tentang SWOT, maka perlu dilihat faktor eksternal dan internal sebagai bagian penting dalam analisis SWOT.

1. Faktor eksternal

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

2. Faktor internal

Faktor internal ini mempengaruhi terbentuknya *strenghts and weaknesses* (S dan W). Dimana faktor ini menyangkut dengan kondisi yang terjadi dalam perusahaan, yang mana ini turut mempengaruhi terbentuknya pembuatan keputusan (*decision making*) perusahaan. Faktor internal ini meliputi semua macam manajemen fungsional : pemasaran, keuangan, operasi, sumberdaya manusia, penelitian dan pengembangan, system informasi manajemen dan budaya perusahaan (*corporate culture*). Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan 4 kemungkinan alternatif strategis.

Tabel 2.2 Model Matriks SWOT

| | | |
|--|--|---|
| IFE | <i>STRENGTHS (S)</i> Tentukan 5 - 10 faktor faktor kekuatan internal | <i>WEAKNESSES (W)</i> Tentukan 5 - 10 faktor faktor kelemahan internal |
| EFE | | |
| <i>OPPORTUNITIES (O)</i> Tentukan 5 - 10 faktor peluang eksternal | STRATEGI SO: Ciptakan strategi menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | STRATEGI WO: Ciptakan peluang strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang |
| THREATS (T) Tentukan 5 - 10 Faktor ancaman eksternal | STRATEGI ST Ciptakan strategi menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman | STRATEGI WT: Ciptakan peluang strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan ancaman |

Sumber: Rangkuti, 2006

2.8 Analytical Hierarchy Process (AHP)

AHP (*Analytic Hierarchy Process*) adalah metode untuk memecahkan suatu situasi kompleks tidak terstruktur kedalam beberapa komponen dalam susunan yang hirarki, dengan memberi nilai subjektif tentang pentingnya setiap *variable* secara *relative*, dan menetapkan *variable* mana yang memiliki prioritas tinggi guna mempengaruhi hasil pada situasi tersebut.

Proses pengambilan keputusan pada dasarnya adalah memilih suatu alternatif yang terbaik. Seperti melakukan penstrukturan persoalan, penentuan alternatif-alternatif, penetapan nilai, persyaratan preferensi terhadap waktu, dan spesifikasi atas resiko. alternatif yang dapat ditetapkan maupun terperinci nilai kemungkinan, keterbatasan yang melingkupi adalah dasar perbandingan berbentuk suatu kriteria

yang tunggal. Peralatan utama *Analytic Hierarchy Process* (AHP) adalah memiliki sebuah hirarki fungsional dengan input utamanya persepsi manusia. Dengan hirarki, suatu masalah kompleks dan tidak terstruktur dipecahkan kedalam kelompok-kelompoknya dan diatur menjadi suatu bentuk hirarki.

Dengan hirarki, suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompoknya yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hirarki sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis.

Tabel 2.3 Skala Penilaian Perbandingan Berpasangan

| Intensitas Kepentingan | Keterangan |
|------------------------|--|
| 1 | Kedua elemen sama pentingnya |
| 3 | Elemen yang satu sedikit lebih penting dari pada elemen yang lainnya |
| 5 | Elemen yang satu lebih penting dari elemen yang lainnya |
| 7 | Satu elemen jelas lebih mutlak penting daripada elemen lainnya |
| 9 | Satu elemen mutlak penting daripada elemen lainnya |
| 2,4,6,8 | Nilai-nilai antara dua pertimbangan nilai yang berdekatan |
| Kebalikan | Jika untuk aktivitas i mendapatkan satu angka dibanding dengan aktivitas j, maka j mempunyai nilai kebalikannya dibanding dengan i |

(Sumber: Ngatwi ,2011).

Indeks konsistensi (CI); matriks random dengan skala penilaian 9 (1 sampai 9) beserta kebalikannya sebagai Indeks Random (RI). Berdasarkan perhitungan Saaty dengan menggunakan 500 sampel, jika “*judgement*” numerik diambil secara acak dari skala 1/9, 1/8, ... , 1, 2, ... , 9, akan diperoleh rata-rata konsisten untuk matriks dengan ukuran yang berbeda, pada tabel 2.4 (Kadarsyah dalam Ngatwi ,2011).

Tabel 2.4 Nilai Indeks Random (RI)

| | | | | | | | | | | | | | | | |
|----|---|---|------|-----|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| n | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 |
| RI | 0 | 0 | | | | | | | | | | | | | |
| | | | 0.58 | 0.9 | 1.12 | 1.24 | 1.32 | 1.41 | 1.45 | 1.49 | 1.51 | 1.48 | 1.56 | 1.57 | 1.59 |

(Sumber: Ngatwi ,2011)

Perbandingan antara CI dan RI untuk suatu matriks didefinisikan sebagai rasio

$$CR = \frac{CI}{RI(n)}$$

2.8.1 Kelebihan Menggunakan AHP

AHP memiliki banyak keunggulan dalam menjelaskan proses pengambilan keputusan, karena proses keputusan kompleks dapat diuraikan menjadi keputusan-keputusan lebih kecil dan dapat ditangani dengan mudah. Kelebihan AHP dalam pengambilan keputusan adalah (Putri, 2016):

1. Kesatuan (*Unity*), AHP membuat permasalahan yang luas dan tidak terstruktur menjadi suatu model yang fleksibel dan mudah dipahami.
2. Kompleksifitas (*Complexity*), AHP memecahkan permasalahan yang kompleks melalui pendekatan sistem dan pengintegrasian secara deduktif.
3. Saling ketergantungan (*Inter Dependence*), AHP dapat digunakan pada elemen-elemen sistem yang saling bebas dan tidak memerlukan hubungan linier.
4. Penyusunan Hierarki (*Hierarchy structuring*), AHP mewakili pemikiran alamiah yang cenderung mengelompokkan elemen sistem ke level-level yang berbeda dari masing-masing level berisi elemen yang serupa.

5. Pengukuran (*Measurement*), AHP menyediakan skala pengukuran dan metode untuk mendapatkan prioritas.
6. Konsistensi (*Consistency*), AHP mempertimbangkan konsistensi logis dalam penilaian yang digunakan untuk menentukan prioritas.
7. Sintesis (*Synthesis*), AHP mengarah pada perkiraan keseluruhan mengenai seberapa diinginkannya masing-masing *alternative*.
8. *Trade off*, AHP mempertimbangkan prioritas relatif factor-faktor pada sistem sehingga orang mampu memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan mereka.
9. Penilaian dan consensus (*Judgement and Consensus*), AHP tidak mengharuskan adanya suatu konsensus, tapi menggabungkan hasil penilaian yang berbeda.
10. Pengulangan Proses (*Proces Repitition*), AHP mampu membuat orang menyaring definisi dari suatu permasalahan dan mengembangkan penilaian serta pengertian mereka melalui proses pengulangan.

BAB 3

METODE PENELITIAN

3.1 Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini akan dilakukan selama 5 bulan yakni pada bulan Maret - Juli 2021. Tempat penelitian ini adalah pada usaha Pecel Lele yang berada di kelurahan Silaberanti, kecamatan jakabaring, Plaju Kota Palembang.



Gambar 3.1 Lokasi Penelitian

Sumber : *Google Maps*

3.2 Jenis Data

3.2.1 Data Primer

Data ini diperoleh melalui pengamatan langsung melalui kunjungan ke lapangan sehingga mengetahui secara tepat proses usaha melalui beberapa Usaha Pecel Lele, sekaligus mengadakan wawancara dengan wirausahawan Pecel Lele untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja usaha, penentuan bobot dan peringkat untuk masing-masing faktor tersebut, serta penentuan prioritas strategi. Adapun yang diamati dalam kajian ini meliputi beberapa hal yaitu, perkembangan usaha dan manajemen, pengadaan bahan,

proses dan produktivitas, produk dan cara pemasaran. Teknik pengambilan sampel yang dipilih yaitu dengan memberikan angket yang sudah diisi dengan beberapa pertanyaan seputar suatu kondisi atau fenomena sosial ke beberapa usaha Pecel Lele. Sampel diambil secara acak, tanpa memperhatikan tingkatan yang ada dalam populasi, tiap elemen populasi memiliki peluang yang sama dan diketahui untuk terpilih sebagai objek.

3.2.2 Data Sekunder

Data sekunder adalah sumber data penelitian yang diperoleh melalui media perantara atau tidak langsung baik berupa buku, catatan penelitian terdahulu, atau arsip yang dipublikasikan secara umum. Data sekunder juga bisa diartikan sebagai data yang diperoleh secara fisik ataupun langsung dari objek penelitian. Dalam penelitian ini, data sekunder adalah berupa pendukung yang dijadikan input dan referensi dalam melakukan analisis metode SWOT dan AHP, data sekunder ini terdiri atas data angket yang diberikan kepada wirausaha Pecel Pele.

3.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data adalah teknik atau cara yang digunakan oleh peneliti untuk mengumpulkan data. Dalam mengumpulkan data diperlukan juga alat bantu yang dipilih dan digunakan oleh peneliti dalam kegiatannya mengumpulkan data agar kegiatan tersebut menjadi sistematis.

Alat bantu yang digunakan dalam penelitian ini yaitu sebagai berikut:

1. WhatsApp, digunakan untuk melakukan pengiriman angket yang telah diberikan pertanyaan ke beberapa wirausahawan Pecel Lele yang telah terpilih di area kelurahan silaberanti.
2. Kamera, digunakan untuk mendokumentasikan gambar-gambar penelitian.

Sedangkan metode pengumpulan data yang digunakan pada penelitian ini terdiri dari :

a. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Selain itu, kuesioner juga cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas. Kuesioner dapat berupa pertanyaan/pernyataan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau tidak langsung melalui sosial media, atau wawancara.

b. Observasi

Observasi atau pengamatan adalah metode pengumpulan data yang dilakukan peneliti untuk mengumpulkan data-data penelitian melalui pengamatan terhadap kegiatan di tempat penelitian yang sedang terjadi. Dalam hal ini peneliti menggunakan observasi yaitu teknik pengumpulan data dimana peneliti mengadakan pengamatan langsung ke tempat penelitian (tempat studi kasus) di usaha Pecel Lele

kelurahan silaberanti. Dengan hal ini dapat diketahui secara langsung dan lebih jelas bagaimana fakta yang terjadi dengan tujuan agar hasil dari penelitian tercapai.

c. Wawancara

Wawancara adalah salah satu metode pengumpulan data dengan mendapatkan informasi secara langsung antara peneliti dengan informan, hal ini dilakukan dengan tanya jawab yaitu peneliti memberikan beberapa pertanyaan terhadap informan berkaitan dengan kondisi objek yang diteliti dan informan memberikan jawaban dari pertanyaan peneliti. Kegiatan ini dilakukan secara lisan dan tatap muka langsung.

d. Dokumentasi

Dokumentasi adalah metode yang digunakan oleh seorang peneliti dengan cara mencatat kejadian-kejadian yang ada dilapangan serta pengumpulan informasi-informasi yang didapatkan dan berkaitan dengan masalah yang diteliti, yakni buku, catatan harian, foto-foto dan lain-lain yang memiliki keterkaitan dengan masalah yang diteliti. Dokumen merupakan data hasil penelitian yang siap dipakai oleh peneliti untuk memenuhi tugas penelitian, dengan adanya dokumentasi peneliti benar-benar melakukan penelitian ditempat yang dijadikan penelitian.

e. Studi literatur

Studi literatur yang dilakukan oleh peneliti yaitu dengan melakukan pencarian terhadap buku-buku, artikel, jurnal atau dokumen yang relevan dengan permasalahan yang dikaji atau topik yang diteliti. Sehingga informasi yang didapat dari studi kepustakaan ini dijadikan rujukan untuk memperkuat argumentasi-argumentasi yang ada.

3.4 Metode Pengolahan data

3.4.1 Analisa Matriks IFE, EFE, dan SWOT

1. Matriks *Internal Factor Evaluation* dan *Eksternal Factor Evaluation* Matriks IFE dan EFE bertujuan untuk menganalisa faktor lingkungan, baik internal maupun eksternal perusahaan. Dalam menganalisa faktor-faktor internal, mengklasifikasikannya menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan digunakan matriks IFE, sedangkan untuk menganalisa faktor-faktor eksternal, diklasifikasikan atas peluang dan ancaman bagi perusahaan dalam matriks EFE. Tahapan dalam pembobotan matriks IFE dan EFE (David, 2016):
 - a. Menentukan dalam kolom 1 faktor strategis eksternal yang menjadi peluang dan ancaman dan internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan.
 - b. Memberikan bobot untuk masing-masing faktor dalam kolom 2, dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (paling penting). Penjumlahan dari seluruh bobot yang diberikan semua faktor harus sama dengan 1,0.
 - c. Memberikan peringkat 1 – 4 untuk masing-masing faktor kunci dalam kolom 3, tentang seberapa efektif strategi perusahaan dalam merespon faktor tersebut, dengan memberi skala mulai dari 4 (sangat baik) hingga 1 (dibawah rata-rata).
 - d. Mengalikan masing-masing bobot faktor dengan peningkatannya untuk menentukan total dari nilai tertimbang.

- e. Menjumlahkan nilai tertimbang dari masing-masing peubah untuk menentukan total dari nilai tertimbang bagi perusahaan. Adapun bentuk matriks IFE dan EFE dapat dilihat pada tabel 3.1:

Tabel 3.1 Matriks IFE dan EFE

| Faktor Internal/Eksternal | Bobot (a) | Bobot (b) | Nilai Tertimbang |
|---------------------------|-----------|-----------|------------------|
| A. Kekuatan/Peluang | | | |
| 1. | | | |
| 2. | | | |
| n..... | | | |
| Jumlah (A) | | | |
| B. Kekuatan/Peluang | | | |
| 3. | | | |
| 4. | | | |
| n | | | |
| Jumlah (B) | | | |

Sumber: David, 2016

Data matriks IFE, total keseluruhan nilai yang dibobot berkisar antara 1,0 – 4,0 dengan nilai rata-rata 2,5. Nilai dibawah 2,5 menandakan bahwa internal perusahaan lemah dan nilai diatas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat. Total nilai 4,0 menunjukkan perusahaan mampu menggunakan kekuatan yang ada untuk mengantisipasi kelemahan dan total nilai 1,0 berarti perusahaan tidak dapat mengantisipasi kelemahan dengan menggunakan kekuatan yang dimilikinya. Dalam matriks EFE, total keseluruhan nilai yang dibobot tertinggi adalah 4,0 yang mengindikasikan bahwa perusahaan mampu merespon yang ada dan menghindari ancaman di pasaran industri. Nilai terendah adalah 1,0 yang menunjukkan strategi yang dilakukan perusahaan tidak dapat memanfaatkan peluang atau tidak

menghindari ancaman yang ada. Setelah tersusun matriks IFE dan EFE, dilakukan kombinasi alternatif strategi dengan menggunakan matriks IE dan SWOT.

2. Matriks SWOT

Alat yang akan dipakai dalam menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan 4 kemungkinan alternatif strategi.

Tabel 3.2 Model Matriks SWOT

| | | | |
|--|-----|---|--|
| | IFE | <i>STRENGTHS (S)</i> Tentukan 5 - 10 faktor-faktor kekuatan internal | <i>WEAKNESSES (W)</i> Tentukan 5 - 10 faktor-faktor kelemahan internal |
| EFE | | | |
| <i>OPPORTUNITIES (O)</i> Tentukan 5 - 10 faktor peluang eksternal | | STRATEGI SO: Ciptakan strategi menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | STRATEGI WO: Ciptakan peluang strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang |
| <i>THREATS (T)</i> Tentukan 5 - 10 Faktor ancaman eksternal | | STRATEGI ST : Ciptakan strategi menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman | STRATEGI WT: Ciptakan peluang strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan ancaman |

Rangkuti, 2006

Empat kemungkinan alternatif strategi dalam matriks SWOT pada gambar di atas dapat dijabarkan sebagai berikut:

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

- b. Strategi ST Merupakan strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
- c. Strategi WO Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
- d. Strategi WT Strategi ini berdasarkan pada kegiatan yang bersifat *defensive* dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman. Melalui penjabaran mengenai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan, maka selanjutnya dipilih strategi alternatif yang tepat untuk menjembatani kesenjangan yang terjadi antara performa perusahaan saat ini dan visi yang diharapkan perusahaan dimasa datang.

3.4.2 Penyusunan Diagram Hirarki

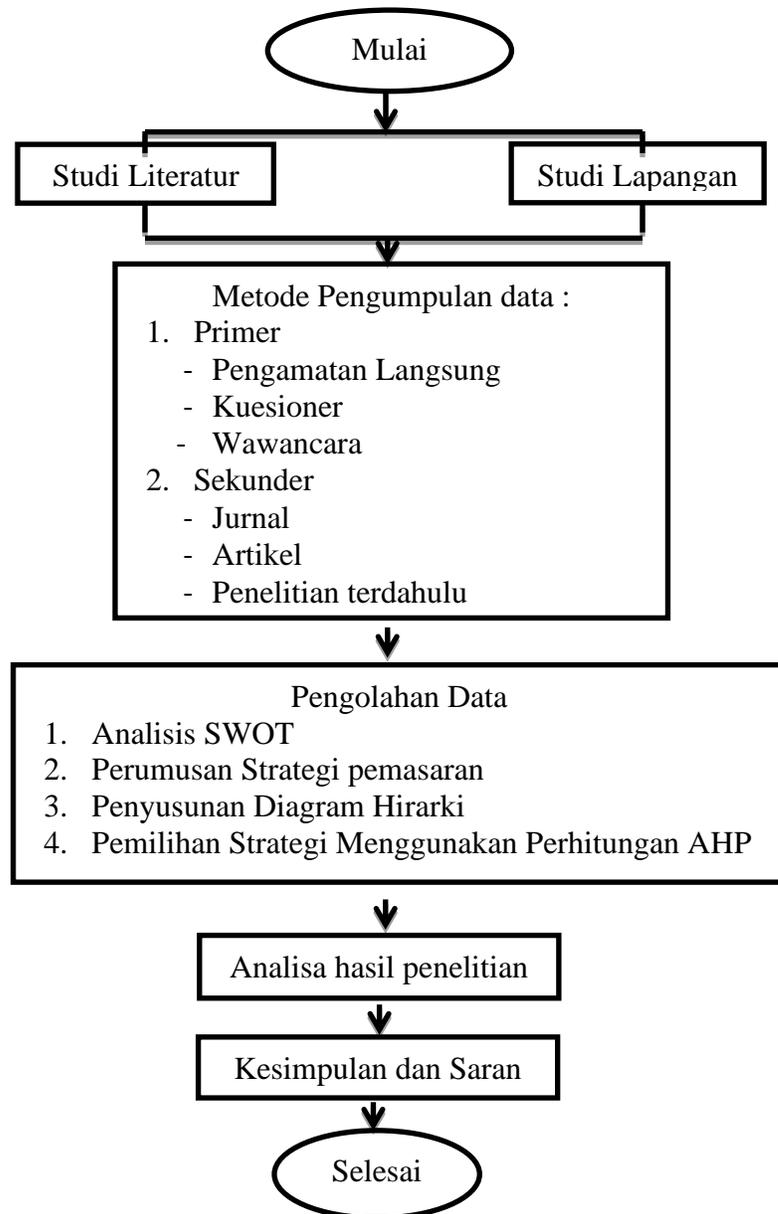
Tujuan penyusunan diagram hirarki adalah untuk memberikan kemudahan kepada responden dalam memberikan penilaian atau persepsinya melalui kuesioner yang telah diberikan untuk mengetahui tingkat kepentingan dari setiap masing-masing faktor.

3.4.3 Pemilihan Strategi Dengan Perhitungan AHP

Pada tahap ini untuk menentukan tujuan utama dibuatnya suatu metode AHP yang akan digunakan untuk langkah selanjutnya yaitu penentuan peringkat alternatif strategi yang terpilih.

3.5 Diagram Alir Penelitian

Dari penelitian ini dapat dibuatlah diagram alir penelitian, berikut dibawah ini adalah diagram alir penelitian :



Gambar 3.2 Diagram Alir Penelitian

BAB 4

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Hasil Penelitian

4.1.1 Gambaran Umum Pecel Lele

Pecel lele atau lebih dikenal dengan pecel lele adalah nama sebuah makanan, yang disajikan dengan ikan lele yang digoreng kering dengan minyak. Biasanya penyajian pecel lele ini seperti penyajian pada ikan gurami, nila dan lain-lain. Yaitu sambal khas dengan aroma terasi, sayur lalapan seperti kacang panjang, timun, dan kemangi. Warung pecel lele cukup mudah ditemui di kota, dan umumnya di pinggir jalan dengan sebutan PKL (Pedagang Kaki Lima). Penjual pecel lele biasanya merupakan warga perantauan yang berasal dari Jawa (Wikipedia, 2021).

4.1.2 Pengolahan Penentuan Strategi *Sustainability* dengan metode SWOT-AHP

Dari hasil wawancara diperoleh identifikasi faktor SWOT (evaluasi internal dan eksternal) dan dari hasil kuesioner AHP diperoleh bobot prioritas menggunakan *geometric mean* untuk menentukan *relative importance*. Selanjutnya dari hasil kuesioner strategi efisien diperoleh nilai skala dari strategi efisien.

4.1.2.1 Pengumpulan data

1. Kuesioner

Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang dilakukan dengan cara memberi seperangkat pertanyaan atau pernyataan tertulis kepada responden untuk dijawabnya. Kuesioner merupakan teknik pengumpulan data yang efisien bila peneliti tahu dengan pasti variabel yang akan diukur dan tahu apa yang bisa diharapkan dari responden. Selain itu, kuesioner juga cocok digunakan bila jumlah responden cukup besar dan tersebar di wilayah yang luas. Kuesioner dapat berupa pertanyaan/pernyataan tertutup atau terbuka, dapat diberikan kepada responden secara langsung atau tidak langsung melalui sosial media, atau wawancara.

2. Langkah-langkah pengolahan data

Pengolahan penentuan strategi *sustainability* dengan metode SWOT-AHP adalah sebagai berikut:

1. Metode SWOT
 - a. Mengidentifikasi faktor SWOT
 - b. Evaluasi internal dan eksternal SWOT
2. Penentuan strategi *sustainability*
3. Penyusunan diagram hierarki bobot prioritas SWOT-AHP
4. Metode AHP
 - a. Menentukan jenis kriteria yang akan digunakan.

- b. Menyusun kriteria-kriteria tersebut ke dalam matrik berpasangan.
- c. Normalisasi, langkah selanjutnya setelah merumuskan kriteria kedalam matrik diatas adalah normalisasi.
- d. Menentukan *Eigen Value*.
- e. Menghitung nilai lamda (λ)
- f. Menghitung *consistency index* (CI)
- g. Perhitungan konsistensi. Perhitungan konsistensi ini adalah menghitung penyimpangan dari konsistensi nilai, dari penyimpangan ini disebut Indeks Konsistensi. Perhitungan bobot prioritas diambil dari data jawaban kuesioner responden yang telah dicari dengan perhitungan AHP.

4.1.2.2 Analisa SWOT

1. Pembobotan Internal Factor Analysis System (IFAS) dan External Factor Analysis System (EFAS)

Setelah faktor-faktor internal dikelompokkan menjadi kekuatan dan kelemahan, dan faktor-faktor eksternal dikelompokkan menjadi peluang dan ancaman, langkah selanjutnya adalah melakukan pembobotan IFAS – EFAS dengan hasil seperti yang disajikan dalam tabel 4.1 dan tabel 4.2

Tabel 4.1 Analisa Matriks IFAS

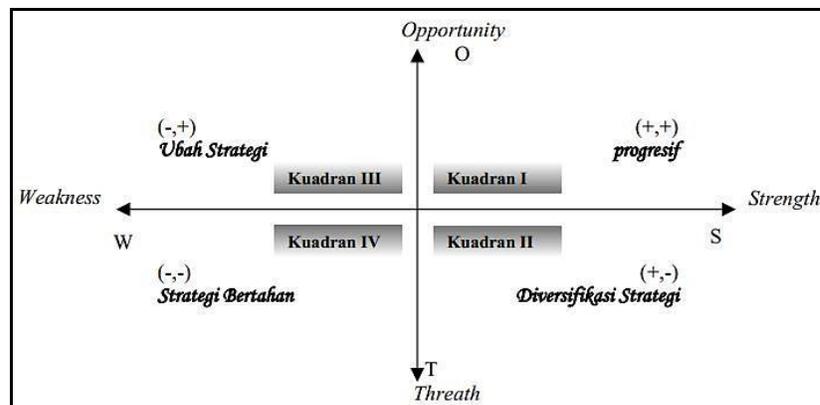
| No | Faktor internal dominan | Ns 1 | Ns 2 | Ns 3 | Ns 4 | Ns 5 | Jumlah | Bobot (B) | Rating (R) | B x R |
|--------------------------|---------------------------|------|------|------|------|------|------------|-----------|-------------|----------------|
| STRENGTH | | | | | | | | | | |
| 1 | Produk berciri khas | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 0,25 | 4 | 1 |
| 2 | Lokasi usaha strategis | 4 | 4 | 5 | 5 | 4 | 22 | 0,275 | 4,4 | 1,21 |
| 3 | Kecepatan pelayanan | 4 | 3 | 3 | 4 | 4 | 18 | 0,225 | 3,6 | 0,81 |
| 4 | Prospek usaha cukup baik | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 0,25 | 4 | 1 |
| Total | | | | | | | 80 | 1 | 16 | 4,02 |
| WEAKNES | | | | | | | | | | |
| No | | | | | | | Jumlah | Bobot | Rating | Bobot x Rating |
| 1 | Kondisi tempat usaha | 4 | 4 | 5 | 4 | 4 | 21 | 0,28 | 4,2 | 1,19 |
| 2 | Punya relasi bisnis | 4 | 3 | 1 | 3 | 3 | 14 | 0,19 | 2,8 | 0,53 |
| 3 | Kompetensi SDM cukup baik | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 0,27 | 4 | 1,08 |
| 4 | Administrasi keuangan | 3 | 4 | 4 | 4 | 4 | 19 | 0,26 | 3,8 | 0,98 |
| Total | | | | | | | 74 | 1 | 14,8 | 3,78 |
| Total keseluruhan | | | | | | | 154 | 2 | 30,8 | 7,80 |

Tabel 4.2 Analisa Matriks EFAS

| No | Faktor eksternal Dominan | Ns 1 | Ns 2 | Ns 3 | Ns 4 | Ns 5 | Jumlah | Bobot (B) | Rating (R) | B x R |
|--------------------------|----------------------------------|------|------|------|------|------|------------|-----------|-------------|-------------|
| OPPORTUNITY | | | | | | | | | | |
| 1 | Peluang pasar | 4 | 4 | 4 | 4 | 4 | 20 | 0,36 | 4 | 1,45 |
| 2 | Peluang promosi | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 18 | 0,33 | 3,6 | 1,18 |
| 3 | Peluang pengembangan produk baru | 4 | 3 | 3 | 4 | 3 | 17 | 0,31 | 3,4 | 1,05 |
| Total | | | | | | | 55 | 1 | 11 | 3,68 |
| THREATS | | | | | | | | | | |
| 1 | Pendatang baru/kompetitor | 3 | 3 | 3 | 4 | 3 | 16 | 0,28 | 3,2 | 0,90 |
| 2 | Biaya tempat terjangkau | 2 | 4 | 3 | 5 | 4 | 18 | 0,32 | 3,6 | 1,14 |
| 3 | bahan baku mudah didapat | 4 | 5 | 5 | 5 | 4 | 23 | 0,40 | 4,6 | 1,86 |
| Total | | | | | | | 57 | 1 | 11,4 | 3,89 |
| Total keseluruhan | | | | | | | 112 | 2 | 22,4 | 7,57 |

Data tersebut merupakan data yang telah diuji menggunakan uji validitas sehingga yang diolah adalah data yang valid. Bobot adalah nilai yang ditentukan berdasarkan yang paling berpengaruh dari masing-masing faktor dan jika di totalkan harus bernilai 1. Kemudian rating adalah merupakan nilai rata-rata dari masing-masing butir yang dijumlahkan dari data yang diambil dari lapangan. Dan nilai tertimbang adalah keterangan dari angka yang ada pada rating berdasarkan kuesionernya. Kemudian hitung *score*nya yang dihitung dari perkalian antara bobot dan nilai rating.

Setelah didapatkan nilai *score* kemudian tentukan kuadrannya dengan rumus berikut :



Gambar 4.1 Kuadran SWOT

W dan S berada pada posisi sumbu x sedangkan O dan T berada pada posisi sumbu y. Untuk mengetahui data kita ada pada kuadran yang mana kita harus menentukan nilai x dan y. Maka lakukan perhitungannya sebagai berikut :

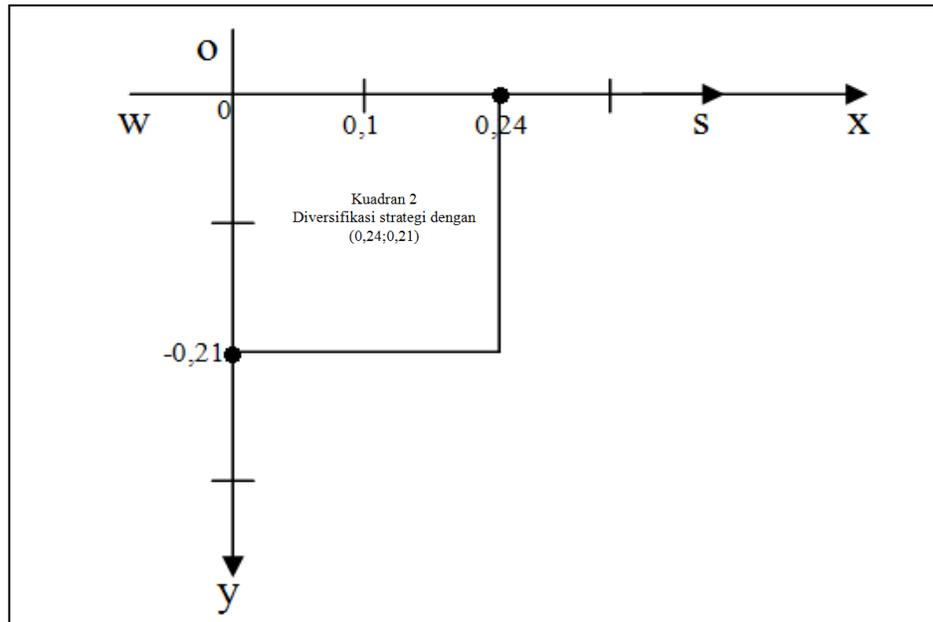
$$x = \frac{S - W}{2} \quad \text{dan} \quad y = \frac{O - T}{2}$$

Diketahui bahwa; $S = 4,02$, $W = 3,78$, $O = 3,68$, dan $T = 3,89$.

$$x = \frac{4,02 - 3,78}{2} = 0,24$$

$$y = \frac{3,68 - 3,89}{2} = -0,21$$

Sehingga,



Gambar 4.2 Kuadran 2

Dari perhitungan data yang sudah dilakukan maka didapatkan bahwa kondisi 5 usaha pecel lele yang mengisi angket berada dalam kondisi diversifikasi strategi yang mana terdapat ancaman dari eksternal namun memiliki kekuatan secara internal. Diversifikasi merupakan mencoba peluang keuntungan dari produk atau jasa lainnya. Dengan kata lain, pecel lele harus memiliki peluang untuk pengembangan produk baru, produk berciri khas, maupun prospek usaha yang baik.

4.2 Perumusan Strategi *Sustainability* dengan AHP

Perumusan strategi *sustainability* dengan AHP terlebih dahulu menentukan kriteria yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.3 Kriteria

| Kriteria | Produk | Lokasi | Kecepatan | Produk | Lokasi | Kecepatan | Rata-Rata (Vector Eigen) |
|---------------------|------------|----------|----------------|----------|----------|-----------|--------------------------|
| Produk Berciri Khas | 1 | 1 | 1 | 0,2381 | 0,3333 | 0,4285714 | 0,333333 |
| Lokasi Strategis | 0,2 | 1 | 0,3333 | 0,0476 | 0,3333 | 0,1428571 | 0,174603 |
| Kecepatan Layanan | 3 | 1 | 1 | 0,71428 | 0,3333 | 0,4285714 | 0,492063 |
| Jumlah | 4,2 | 3 | 2,33333 | 1 | 1 | 1 | 1 |

Selanjutnya, menentukan matrik berpasangan yang dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 4.4 Matriks Berpasangan

| Produk Berciri Khas | Membuka Cabang Lokal | Kemitraan Sebagian | Kemitraan Keseluruhan |
|-----------------------|----------------------|--------------------|-----------------------|
| Membuka Cabang Lokal | 1 | 3 | 5 |
| Kemitraan Sebagian | 0,3333333 | 1 | 0,333333333 |
| Kemitraan Keseluruhan | 0,2 | 3 | 1 |
| Jmlh | 1,5333333 | 7 | 6,333333333 |
| Lokasi Strategis | Membuka Cabang Lokal | Kemitraan Sebagian | Kemitraan Keseluruhan |
| Membuka Cabang Lokal | 1 | 3 | 5 |
| Kemitraan Sebagian | 0,3333333 | 1 | 3 |
| Kemitraan Keseluruhan | 0,2 | 0,3333333 | 1 |
| Jmlh | 1,5333333 | 4,3333333 | 9 |
| Kecepatan Layanan | Membuka Cabang Lokal | Kemitraan Sebagian | Kemitraan Keseluruhan |
| Membuka Cabang Lokal | 1 | 5 | 3 |
| Kemitraan Sebagian | 0,2 | 1 | 0,333333333 |
| Kemitraan Keseluruhan | 0,3333333 | 3 | 1 |
| Jmlh | 1,5333333 | 9 | 4,333333333 |

Nilai-nilai yang disarankan untuk membuat matriks perbandingan berpasangan adalah sebagai berikut:

1 : sama penting (*equal*)

3 : lebih penting sedikit (*slightly*)

5 : lebih penting secara kuat (*strongly*)

7 : lebih penting secara sangat kuat (*very strong*)

9 : lebih penting secara ekstrim (*extreme*)

Selain nilai-nilai di atas, nilai-nilai antaranya juga bisa digunakan, yakni 2, 4, 6, dan 8. Nilai-nilai ini menggambarkan hubungan kepentingan di antara nilai-nilai ganjil yang disebutkan di atas.

Matriks perbandingan berpasangan diisi menggunakan bilangan untuk mempresentasikan kepentingan relatif dari suatu elemen terhadap elemen lainnya. Nilai elemen kolom yang dinilai didapat dari hasil bagi dengan nilai kriteria yang dinilai. Jika suatu kriteria dalam baris bertemu dengan kriteria yang sama dalam kolom maka nilai elemen tersebut adalah 1. Contohnya hasil 0.5 di kolom kriteria kecepatan, baris kriteria keamanan didapat dari 1 dibagi 2. Nilai 1 di kolom kriteria kecepatan, baris kriteria kecepatan. Nilai 2 di kolom kriteria keamanan, baris kriteria kecepatan.

Menghitung normalisasi matriks dengan rumus masing-masing elemen kolom dibagi dengan dengan jumlah matriks kolom. Lalu jumlahkan setiap baris dan kolom.

Nilai *eigen vector* atau prioritas didapat dari jumlah baris normalisasi dibagi dengan jumlah kriteria.

Tabel 4.5 Normalisasi Matriks Antar Kriteria

| Produk Berciri Khas | Membuka Cabang Lokal | Kemitraan Sebagian | Kemitraan Keseluruhan | Rata-Rata (Vector Eigen) |
|----------------------------|-----------------------------|---------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Membuka Cabang Lokal | 0,6521739 | 0,4285714 | 0,7894737 | 0,623406342 |
| Kemitraan Sebagian | 0,2173913 | 0,1428571 | 0,0526316 | 0,137626675 |
| Kemitraan Keseluruhan | 0,1304348 | 0,4285714 | 0,1578947 | 0,238966983 |
| Jmlh | 1 | 1 | 1 | - |
| Lokasi Strategis | Membuka Cabang Lokal | Kemitraan Sebagian | Kemitraan Keseluruhan | Rata-Rata (Vector Eigen) |
| Membuka Cabang Lokal | 0,6521739 | 0,6923077 | 0,5555556 | 0,63334572 |
| Kemitraan Sebagian | 0,2173913 | 0,2307692 | 0,3333333 | 0,260497956 |
| Kemitraan Keseluruhan | 0,1304348 | 0,0769231 | 0,1111111 | 0,106156324 |
| Jmlh | 1 | 1 | 1 | - |
| Kecepatan Layanan | Membuka Cabang Lokal | Kemitraan Sebagian | Kemitraan Keseluruhan | Rata-Rata (Vector Eigen) |
| Membuka Cabang Lokal | 0,6521739 | 0,5555556 | 0,6923077 | 0,63334572 |
| Kemitraan Sebagian | 0,1304348 | 0,1111111 | 0,0769231 | 0,106156324 |
| Kemitraan Keseluruhan | 0,2173913 | 0,3333333 | 0,2307692 | 0,260497956 |
| Jmlh | 1 | 1 | 1 | - |

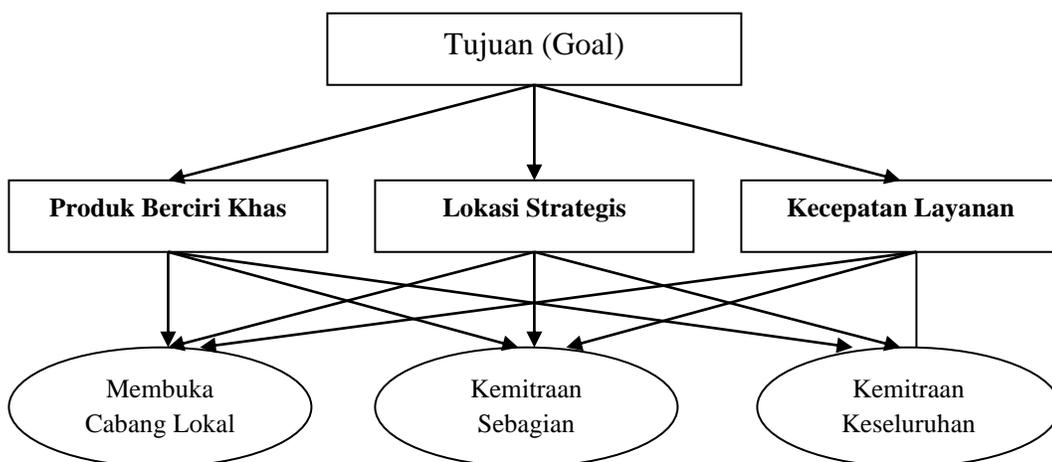
Menentukan bobot dengan cara fungsi MMULT yaitu mengembalikan produk matriks dari dua array. Hasilnya adalah sebuah array dengan jumlah baris yang sama dengan array1 dan jumlah kolom yang sama dengan array2.

Tabel 4.6 Bobot Prioritas Lokal Alternatif dan Bobot Global

| Kriteria | Produk Berciri Khas | Lokasi Strategis | Kecepatan Layanan | Kriteria | Bobot/Prioritas |
|-----------------------|---------------------|------------------|-------------------|----------|-----------------|
| Membuka Cabang Lokal | 0,591017678 | 0,63334572 | 0,63334572 | 0,333333 | 0,619236373 |
| Kemitraan Sebagian | 0,145723841 | 0,260497956 | 0,106156324 | 0,174603 | 0,146294035 |
| Kemitraan Keseluruhan | 0,263258481 | 0,106156324 | 0,260497956 | 0,492063 | 0,234469592 |

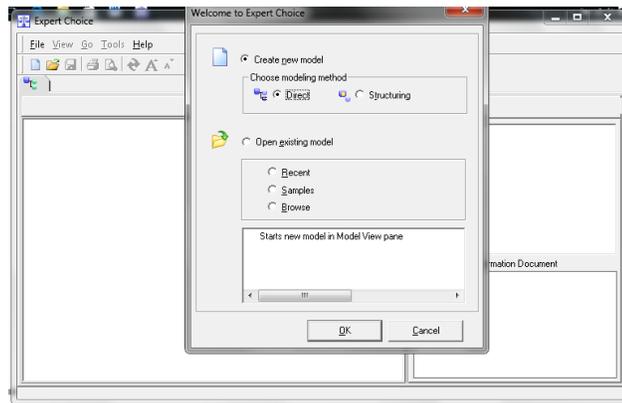
Berdasarkan tabel di atas, dapat diketahui bahwa dari prioritas global pada tabel diatas dapat dinyatakan bahwa membuka cabang lokal memiliki bobot prioritas global tertinggi yaitu sebesar 0,619236373 atau sekitar 61,92%, yang kedua adalah kemitraan keseluruhan memiliki bobot prioritas global sebesar 0,234469592 atau sekitar 23,45%, sedangkan kemitraan sebagian menempati urutan ketiga, yaitu memiliki bobot prioritas global sebesar 0,146294035 atau sekitar 14,63%.

Adapun diagram *Analytic Hierarchy Process* (AHP) dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

**Gambar 4.3 Analytic Hierarchy Process (AHP)**

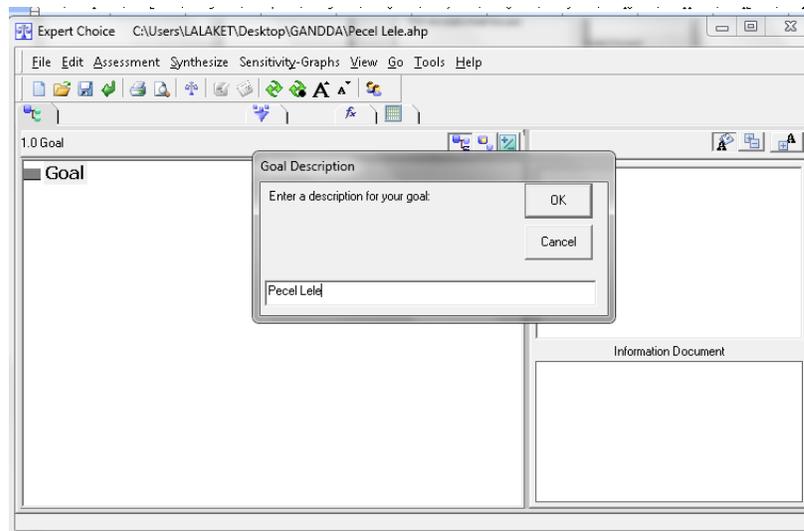
4.3 Implementasi *Expert Choice*

AHP dapat dikerjakan dengan menggunakan bantuan *software Expert Choice*. *Expert Choice* merupakan salah satu *software* yang secara luas digunakan dalam menganalisis pembobotan *Analytic Hierarchy Process (AHP)*.



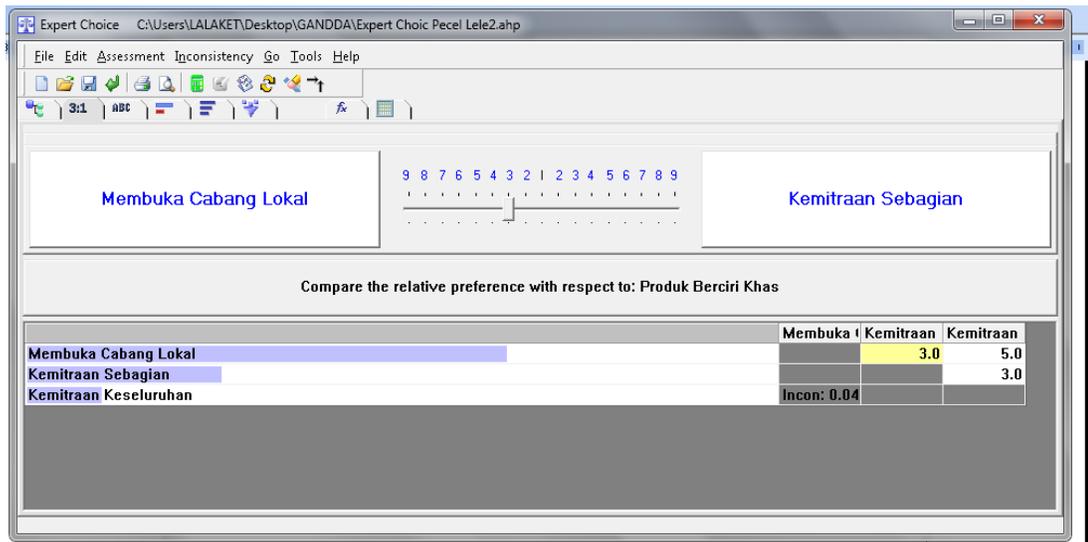
Gambar 4.4 Tahap Awal Aplikasi *Expert Choice*

Klik Open, Lalu Ketik Tujuan/Goal dari analisis AHP yang akan dilakukan, sehingga muncul gambar berikut.



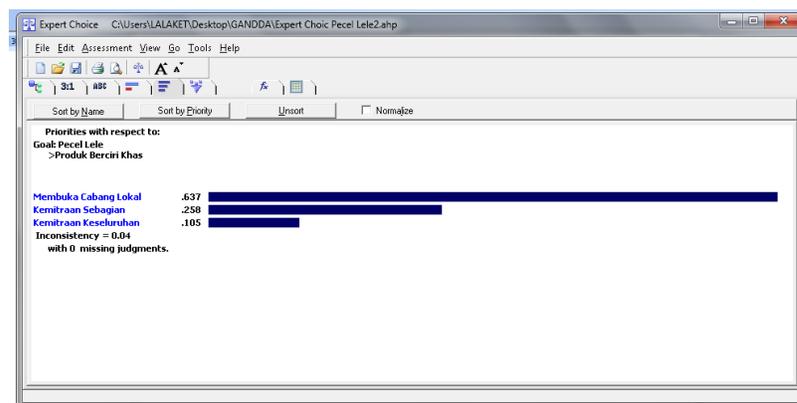
Gambar 4.5 Tahap Description Aplikasi *Expert Choice*

Untuk Menginput Data (Jawaban) yang telah diperoleh dari ahli dapat dilakukan dengan klik menu 3:1 maka muncul sebagai berikut.



Gambar 4.6 Tahap Menginput Data *Expert Choice*

Lakukan hal yang sama menginput keseluruhan data hingga selesai. Selanjutnya interpretasi Output dengan cara *Klik Menu Prioritas Derived From Pairwise Comparison* dan muncul tampilan berikut.



Gambar 4.7 Hasil Sintesis Antar Kriteria

Dari gambar di atas dapat disimpulkan bahwa kriteria paling berpengaruh dan paling dipertimbangkan dalam usaha pecel lele adalah membuka cabang lokal sebesar 0,637, kemitraan sebagian adalah 0,258, dan kemitraan keseluruhan sebesar 0,105. Ini menunjukkan bahwa dalam usaha pecel lele harus membuka cabang lokal merupakan strategi yang direkomendasikan.

BAB 5

PENUTUP

5.1 KESIMPULAN

Bedasarkan hasil pengolahan data dan pembahasan yang dilakukan penulis selama penelitian, maka penulis mengambil suatu kesimpulan sebagai berikut:

- 1) Dari nilai evaluasi strategi keseluruhan diatas terlihat bahwa nilai akhir bobot prioritas tingkat evaluasi keseluruhan dari strategi untuk masing-masing strategi mempunyai nilai yang hampir sama. Dari perhitungan data yang sudah dilakukan maka didapatlah bahwa kondisi 5 usaha pecel lele yang mengisi angket berada dalam kondisi diversifikasi strategi yang mana terdapat ancaman dari eksternal namun memiliki kekuatan secara internal.
- 2) Hasil *Expert Choice* menunjukkan bahwa kriteria paling berpengaruh dan paling dipertimbangkan dalam usaha pecel lele adalah membuka cabang lokal sebesar 0,637, kemitraan sebagian adalah 0,258, dan kemitraan keseluruhan sebesar 0,105. Ini menunjukkan bahwa dalam usaha pecel lele harus membuka cabang lokal merupakan strategi yang direkomendasikan.

5.2 SARAN

Ada beberapa saran yang ditujukan oleh penulis terkait hasil penelitian yaitu sebagai berikut.

1. Bagi Usaha Pecel Lele

Disarankan bagi Usaha Pecel Lele hendaknya terus menciptakan strategi pengembangan terbaru agar meningkatkan pelayanan yang lebih baik.

2. Bagi Peneliti Selanjutnya

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan sebagai kajian relevan bagi penelitian sebelumnya dan disarankan agar lebih mengembangkan variabel-variabel lain guna memberikan kontribusi yang lebih baik.