

PERUMUSAN STRATEGI PEMASARAN MENGGUNAKAN METODE QSPM PADA BISNIS SAMBAL NOESANTARA

Clara Amelinda Sugianto¹ dan Charly Hongdiyanto²

Fakultas International Business Management, Universitas Ciputra Surabaya

Email : camelinda@student.ciputra.ac.id & charly@ciputra.ac.id

Abstract: *The company used to employ strategies to increase the sales of Sambal Noesantara; however, they failed to achieve such an objective. This study aims to determine the results of Maju Jaya Abadi company's strategy formulation using QSPM. This research used a descriptive qualitative method. For Business Development Strategy analysis, this study used EFE and IFE matrix, IE matrix, SWOT matrix and QSPM. The study found that Sambal Noesantara was in a strong position in making use of the power possessed and able to overcome the existing weaknesses the total IFE was 3.1459 whose value was classified as exploiting the existing opportunity level. Meanwhile, the value of EFE coping the threat was 2.7571. IE matrix showed that Sambal Noesantara has used growth and build strategies whose twelve alternative strategies can be used to develop its business.*

Keywords: *Strategy, food and beverage, QSPM, SWOT*

Abstrak: Berawal dari beberapa strategi yang telah dilakukan perusahaan, dimana strategi tersebut dapat dilihat tidak membuahkan hasil yang cukup signifikan dan tidak membuat peningkatan penjualan Sambal Noesantara stabil. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui hasil perumusan strategi pada perusahaan Maju Jaya Abadi dengan menggunakan metode QSPM. Jenis penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif dengan analisis Strategi Pengembangan Bisnis menggunakan matriks EFE dan IFE, matriks IE, matriks SWOT dan QSPM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sambal Noesantara berada pada posisi kuat dalam memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan mampu mengatasi kelemahan yang ada, dengan total IFE 3,1459 dan tergolong sedang dalam memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi ancaman dengan total EFE 2,7571. Dalam pemetaan matriks IE menunjukkan bahwa Sambal Noesantara menggunakan strategi growth and build dimana terdapat dua belas strategi alternatif dapat disusun untuk mengembangkan bisnis Sambal Noesantara.

Kata kunci: Strategi, makanan dan minuman, QSPM, SWOT

PENDAHULUAN

Jumlah industri makanan di Indonesia terus mengalami peningkatan setiap tahunnya terutama pada industri mikro, hal ini menunjukkan bahwa industri makanan dan minuman di Jawa timur juga memiliki peluang yang baik untuk dieksplorasi. Dalam perkembangan industri makanan di Jawa Timur, Sambal Noesantara mengambil kesempatan untuk terjun menjalani dan memperdalam bisnisnya. Di pertengahan tahun 2016 perusahaan sudah memiliki stand yang berada di UC Walk, Universitas Ciputra. Produk yang ditawarkan adalah nasi cup yaitu nasi ayam rica. Untuk memperoleh hasil yang maksimal dalam sebuah bisnis, dan untuk dapat berkompetisi dengan kompetitor sejenis, perusahaan membutuhkan strategi pemasaran yang baik dan benar. Sambal Noesantara telah melakukan berbagai jenis strategi pemasaran di wilayah Surabaya. Dengan adanya strategi pemasaran, tentu saja hal itu akan berdampak karena perusahaan memiliki pendapatan rutin. Namun strategi pemasaran tersebut dikira belum terlalu membuahkan hasil yang memuaskan, perbandingan pendapatan dan pengeluaran aktivitas pemasaran tersebut kurang sesuai dan tidak sesuai ekspektasi, karena laba yang diperoleh perusahaan belum maksimal. Berawal dari masalah penjualan produk Sambal Noesantara yang kurang maksimal, maka penelitian ini akan menggunakan metode QSPM (*Quantitatif Strategi Planing Matrix*). Tujuan dari penelitian ini adalah hasil perumusan strategi pada perusahaan Maju Jaya Abadi dengan menggunakan metode QSPM.

LANDASAN TEORI

Strategi

Pemahaman strategi menurut Amirullah (2015:4), menjelaskan bahwa strategi adalah suatu kesatuan rencana perusahaan yang menyeluruh, komprehensif, dan terpadu yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Menurut Pearce dan Robinson (1997:2) dalam Amirullah (2015:4), strategi adalah rencana manajer yang berskala besar dan berorientasi kepada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan persaingan guna mencapai sasaran perusahaan. Strategi merupakan tindakan yang bersifat senantiasa meningkat, terus menerus dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan pelanggan di masa depan Sedarmayanti (2014:16).

Perancangan strategi

Menurut Sedarmayanti (2014:97), perancangan strategi atau formulasi strategi adalah pelaksanaan strategi diawali dengan perumusan visi, misi, dan nilai. Kemudian dilanjutkan menentukan dengan menganalisis/melakukan pencerminan lingkungan internal dan eksternal. Menurut David (2012:7) perancangan strategi adalah individu yang paling bertanggung jawab bagi keberhasilan atau kegagalan sebuah organisasi.

Metode perancangan strategi

a) Matriks EFE dan IFE

Menurut Sedarmayanti (2014:97), Eksternal Factor Evaluation (EFE) Matrix digunakan untuk mengevaluasi faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal menyangkut persoalan : Ekonomi, sosial budaya, lingkungan, politik, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri. EFE Matrix bisa dikembangkan dalam lima langkah, David (2011:80) :

- i. Membuat daftar faktor eksternal. Sertakan total 15 sampai 20 faktor, termasuk peluang dan ancaman, yang mempengaruhi perusahaan dan yang industri.
- ii. Tetapkan setiap faktor dengan berat yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting). Berat menunjukkan kepentingan relatif dari faktor yang menjadi sukses dalam industri perusahaan. Jumlah semua bobot ditugaskan untuk faktor harus sama yaitu 1.0. Bobot faktor merupakan hasil dari rata – rata dari hasil kuisioner pada pihak eksternal seperti dosen dan kompetitor.
- iii. Peneliti menetapkan Peringkat antara 1 sampai 4 untuk setiap faktor eksternal untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat menanggapi faktor, di mana 4 = respon superior, 3 = respon di atas rata-rata, 2 = respon sama dengan rata-rata, dan 1 = respon kurang.
- iv. Kali nilai masing-masing faktor ini menurut peringkat untuk menentukan skor tertimbang.
- v. Jumlahkan skor tertimbang untuk setiap variabel digunakan untuk menentukan total skor tertimbang untuk organisasi.

Matriks internal faktor digunakan untuk mengetahui faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting Sedarmayanti (2014:97). Menurut David (2011:122),

matriks internal faktor berfungsi untuk merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam bidang fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan di antara daerah-daerah. Sebuah Matrix IFE dapat dikembangkan dalam lima langkah:

- i. Membuat daftar faktor internal. Sertakan total 10 sampai 20 faktor internal, termasuk kekuatan dan kelemahan.
- ii. Menetapkan bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (sangat penting) untuk masing-masing faktor. Jumlah semua bobot harus sama yaitu 1.0. Penentuan bobot merupakan hasil rata – rata dari kuisioner yang dibagikan kepada anggota pemegang saham Sambal Noesantara.
- iii. Peneliti menetapkan peringkat 1 sampai 4 pada setiap faktor untuk menunjukkan apakah faktor yang merupakan major weakness (rating = 1), minor weakness (rating = 2), minor strenght (rating = 3), atau major strenght (rating = 4).
- iv. Kali masing – masing faktor untuk menentukan skor tertimbang untuk masing – masing variabel.
- v. Jumlahkan skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan total skor tertimbang untuk organisasi.

b) Matriks IE

Matriks Internal-Eksternal merupakan matriks yang meringkas hasil evaluasi faktor eksternal dan internal yang menempatkan perusahaan pada salah satu kondisi di dalam sembilan sel, dimana tiap-tiap sel merupakan kondisi langkah yang harus ditempuh perusahaan. Matriks IE didasari pada dua dimensi kunci yaitu total rata-rata terimbang IFE pada sumbu x dan total rata-rata tertimbang EFE pada sumbu y (David, 2012: 344).

c) Matriks SWOT

Menurut David (2012:327), matriks kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi yaitu Strategi SO (Strengths-Opportunnities), Strategi WO (Weakness-Opportunities), Strategi ST (Strengths-Threats), dan Strategi WT (Weakness-Threats). Langkah-langkah yang diperlukan untuk menyusun Matriks SWOT adalah sebagai berikut:

- i. Menuliskan peluang dan ancaman eksternal perusahaan yang menentukan.
- ii. Menuliskan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan yang menentukan.
- iii. Mencocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi SO dalam sel yang tepat.
- iv. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan mencatat resultan strategi WO dalam sel yang tepat.
- v. Mencocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi ST dalam sel yang tepat.
- vi. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal dan mencatat resultan strategi WT dalam sel yang tepat.

d) Matriks QSPM

Menurut Sedarmayanti (2014:98), QSPM merupakan teknik yang secara objektif dapat menetapkan strategi alternatif yang diprioritaskan. Metode ini adalah alat yang direkomendasikan bagi para ahli strategi untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor kunci kesuksesan internal – eksternal yang diidentifikasi sebelumnya. Terdapat 6 langkah yang dibutuhkan untuk membuat QSPM, David (2011:193) :

- i. Menyusun daftar kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang sama dengan matrik SWOT.
- ii. Memberikan bobot untuk kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Bobot ini sama dengan bobot yang diberikan pada matrik IFE dan EFE.
- iii. Periksa tahap 2, dan mengidentifikasi strategi alternatif yang harus dipertimbangkan untuk diterapkan.
- iv. Tentukan attractive score (AS) dengan memeriksa setiap faktor eksternal maupun internal. Rentang untuk Tarik Skor adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, dan 4 = sangat menarik.
- v. Hitung total attractiveness scores (TAS) kemudian mengkalikan bobot dengan daya tarik (AS).
- vi. Hitung jumlah total attractiveness score, nilai yang lebih tinggi mengindikasikan strategi yang lebih menarik.

METODOLOGI PENELITIAN

Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan cara wawancara dan membagikan kuesioner. Kuesioner dibagikan kepada responden untuk mendapatkan bobot pada matriks EFE dan IFE, wawancara dilakukan kepada kompetitor sejenis, konsumen dan fasilitator project.

Pengolahan data

Hasil dari kuesioner diolah dan dikelompokkan pada matriks EFE dan IFE sesuai dengan tujuan penelitian. Hasil wawancara diolah untuk mendapatkan pilihan strategi yang akan digunakan dalam matriks QSPM.

Penyajian data

Penyajian data dilakukan dengan menggunakan matriks internal dan eksternal, matriks IE serta SWOT matriks untuk menunjukkan hasil pengolahan data dan alternative strategi yang muncul pada tahap pencocokan.

Penarikan kesimpulan

Hasil perumusan strategi yang disimpulkan dengan menyajikan beberapa alternative strategi, dengan menentukan strategi prioritas berdasarkan hasil perhitungan jumlah total attractive score yang tertinggi pada matriks QSPM.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil Perusahaan

Maju Jaya Abadi pertama kali didirikan pada 16 Maret 2014, kepemilikan saham Maju Jaya Abadi dipegang oleh kelima pendirinya yaitu Joseph Richie P, Christine Chen, Reynold A. H., Yohanes Samuel, dan Clara Amelinda. Perusahaan ini adalah perusahaan manufaktur yang membidangi produk makanan dalam kemasan, mengangkat cita rasa sambal Indonesia Maju Jaya Abadi menghadirkan berbagai macam sambal khas dari setiap daerah di nusantara. Produk pertama yang diluncurkan adalah Sambal Serai yang merupakan sambal khas dari Bali, Setelah berhasil dengan sambal botol, ditahun 2015 Maju Jaya Abadi mengeluarkan produk barunya yaitu nasi kotak yang dikenal dengan Paket Nasi Spesial Sambal Noesantara. Produk ini adalah produk nasi dengan olahan lauk yang dicampur dengan sambal-sambal khas dari Sambal Noesantara.

Hasil analisis data

Hasil analisis faktor – faktor kunci eksternal dan internal pada bisnis Sambal Noesantara yang di dapatkan dari wawancara serta di sesuaikan dengan kondisi yang ada pada perusahaan Maju Jaya Abadi dan telah di verifikasi oleh fasilitator project melalui proses wawancara dapat dilihat pada Tabel 1 dan Tabel 2.

Tabel 1 Hasil Analisis Faktor – Faktor Kunci Eksternal Sambal Noesantara

Faktor – Faktor Kunci Eksternal		
No.	Peluang	Ancaman
1.	Kemajuan teknologi memberi peluang produk untuk di pasarkan secara luas.	Mudahnya pesaing masuk ke dalam industri makanan cepat saji, sehingga mudah meniru produk sejenis.
2.	Peningkatan industri makanan dan minuman.	Banyak pesaing dengan skala nasional.
3.	Memiliki lokasi yang strategis, ramai pengunjung. (mall, kantor, kantin)	Selera konsumen berubah – ubah.
4.	Pertumbuhan penduduk usia muda.	Harga yang di tawarkan sangat berkompetitif.
5.	Pertumbuhan jumlah mahasiswa meningkat setiap tahunnya.	Fluktuasi harga cabai yang tidak stabil.
6.	Kebiasaan masyarakat Indonesia yang menggunakan sambal sebagai pelengkap makanan.	
7.	Trend akan makanan siap saji meningkat.	

Tabel 2 Hasil Analisis Faktor – Faktor Kunci Internal Sambal Noesantara

Faktor – Faktor Kunci Internal		
No.	Kekuatan	Kelemahan
1.	Mempunyai ciri khas menu yang berbeda.	Belum memiliki sertifikasi halal.
2.	Memiliki cita rasa yang enak.	Brand belum terlalu di kenal masyarakat secara luas.

3.	Memiliki sarana media sosial untuk memudahkan konsumen dalam melihat dan memesan produk.	Belum memiliki lokasi sendiri, masih bergabung dengan bisnis lain.
4.	Tidak menggunakan bahan pengawet.	Memiliki keterbatasan kapasitas produksi.
5.	Memiliki lokasi yang strategis di area kampus. (Universitas Ciputra)	Keterbatasan sumber daya.
6.	Harga cukup murah dan terjangkau di kalangan mahasiswa.	Sumber daya yang kurang produktif.
7.	Kualitas produk terjaga (dibuat dengan bahan bermutu dan di olah secara higienis)	
8.	Packaging praktis dan mudah di bawa kemana – mana	

Input stage

(a.) EFE dan IFE

Tabel 3 External Factor Evaluation Matrix

No.	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai Terbobot
	Peluang			
1.	Kemajuan teknologi memberi peluang produk untuk di pasarkan secara luas.	0,1048	3	0,3143
2.	Peningkatan industri makanan dan minuman.	0,0667	4	0,2667
3.	Memiliki lokasi yang strategis, ramai pengunjung. (mall, kantor, kantin)	0,0905	4	0,3619
4.	Pertumbuhan penduduk usia muda.	0,0667	2	0,1333
5.	Pertumbuhan jumlah mahasiswa meningkat setiap tahunnya.	0,0905	3	0,2714
6.	Kebiasaan masyarakat Indonesia yang menggunakan sambal sebagai pelengkap makanan.	0,0762	1	0,0762
7.	Trend akan makanan siap saji meningkat.	0,1095	3	0,3286
	Ancaman	Bobot		
1.	Mudahnya pesaing masuk ke dalam industri makanan cepat saji, sehingga mudah meniru produk sejenis.	0,0810	4	0,3238
2.	Banyak pesaing dengan skala nasional.	0,0952	3	0,2857
3.	Selera konsumen berubah – ubah.	0,1000	2	0,2000
4.	Harga yang di tawarkan sangat kompetitif.	0,0762	2	0,1524
5.	Fluktuasi harga cabai yang tidak stabil.	0,0429	1	0,0429
	Total	1		2,7571

Pada Tabel 3 dapat dilihat nilai terbobot sebesar 2,7571. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan Sambal Noesantara tergolong sedang dalam memanfaatkan peluang yang ada dalam mengatasi ancaman. Peluang utama yang dimiliki Sambal Noesantara adalah memiliki lokasi yang strategis, ramai pengunjung (mall, kantor, kantin) dengan nilai sebesar 0,3619, sedangkan ancaman utama yang di hadapi yaitu mudahnya pesaing masuk kedalam industri makanan cepat saji, sehingga mudah meniru produk sejenis dengan nilai sebesar 0,3238.

Tabel 4 Internal Factor Evaluation Matrix

No.	Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai Terbobot
	Kekuatan			
1.	Mempunyai ciri khas menu yang berbeda.	0,0644	3	0,1931
2.	Memiliki cita rasa yang enak.	0,0901	4	0,3605
3.	Memiliki sarana media sosial untuk memudahkan konsumen dalam melihat dan memesan produk.	0,0730	3	0,2189
4.	Tidak menggunakan bahan pengawet.	0,0987	4	0,3948
5.	Memiliki lokasi yang strategis di area kampus. (Universitas Ciputra)	0,0730	2	0,1459
6.	Harga cukup murah dan terjangkau di kalangan mahasiswa.	0,0730	3	0,2189
7.	Kualitas produk terjaga (dibuat dengan bahan bermutu dan di olah secara higienis)	0,0773	3	0,0773
8.	Packaging praktis dan mudah di bawa kemana – mana	0,0773	3	0,2318
	Kelemahan	Bobot		
1.	Belum memiliki sertifikasi halal.	0,0300	1	0,0300
2.	Brand belum terlalu di kenal masyarakat secara luas.	0,0558	3	0,1674
3.	Belum memiliki lokasi sendiri, masih bergabung dengan bisnis lain.	0,0601	2	0,1202
4.	Memiliki keterbatasan kapasitas produksi.	0,0730	4	0,2918
5.	Keterbatasan sumber daya.	0,0773	4	0,3090
6.	Sumber daya yang kurang produktif.	0,0773	3	0,2318
	Total	1		3,1459

Pada Tabel 4 dapat dilihat total nilai terbobot sebesar 3,1459, hal ini menunjukkan bahwa Sambal Noesantara berada pada posisi kuat dalam memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan mampu mengatasi kelemahan yang ada. Kekuatan utama yang dimiliki perusahaan yaitu tidak menggunakan bahan pengawet dengan nilai 0,3948 sedangkan kelemahan utama yaitu keterbatasan sumber daya dengan nilai 0,3090.

Matching Stage

(a.) Matriks IE

TOTAL RATA – RATA TERTIMBANG IFE

		Kuat	Rata – Rata	Lemah	
		3,0-4,0	2,0-2,99	1,0-1,9	

Tinggi	3,0-4,0	I	II	III	
TOTAL RATA – RATA TERTIMBANG EFE	2,0-2,99	IV	V	VI	Menengah
Rendah	1,0-1,99	VII	VIII	IX	

★

Berdasarkan pemetaan pada matriks IE, dapat dilihat bahwa sumbu-x matriks IE nilai total matriks IFE adalah 3,1459, sedangkan pada sumbu-y matriks IE nilai total matriks EFE adalah 2,7571. Hasil dari matriks IE menunjukkan bahwa Sambal Noesantara berada pada sel IV matriks IE, strategi yang lazim digunakan untuk perusahaan yang berada pada sel IV adalah strategi *growth and build* dimana terdiri dari strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, integrasi horizontal).

(b.) Matriks SWOT

Berdasarkan analisis SWOT pada Tabel 5, terdapat 12 alternatif strategi yang akan digunakan oleh Sambal Noesantara untuk mengembangkan usahanya, yaitu :

1. Strategi S-O (*Strengths – Opportunities*)
 - a. Menambah varian menu yang berbeda dan memiliki ciri khas setiap 6 bulan sekali (SO-1).
 - b. Bekerja sama dengan berbagai aplikasi seperti Gojek dan Foodpanda agar produk dapat dikenal lebih luas (SO-2).
 - c. Memiliki kemasan packaging yang unik dan berbeda setiap tahunnya (SO-3).
 - d. Menjalani kerjasama dengan sekolah maupun universitas di Surabaya (SO-4).
2. Strategi S-T (*Strengths – Threats*)
 - a. Menambahkan menu dengan memberikan inovasi berbeda (ST-1).
 - b. Memberikan keunikan pada setiap produk dan melanjutkan tanpa pengawet (ST-2).
 - c. Membuat menu baru untuk kalangan masyarakat yang tidak suka selera pedas (ST-3).
 - d. Melakukan perhitungan yang tepat, agar sebisa mungkin menawarkan dengan harga yang terjangkau (ST-4).
 - e. Melakukan kerja sama dengan pemasok agar mendapat harga bahan baku murah, dan dapat menjual dengan harga terjangkau (ST-5).
3. Strategi W-O (*Weakness – Opportunities*)
 - a. Melakukan promosi secara teratur dengan pembagian brosur dan menambah promosi di media sosial (WO-1)
 - b. Meningkatkan kinerja pelayanan sumber daya untuk meningkatkan kepuasan konsumen (WO-2).
 - c. Melakukan inovasi pada stand dengan hiasan - hiasan unik (WO-3).
4. Strategi W-T (*Weakness – Threats*)
 - a. Menggunakan sistem jaminan, agar tetap terjaga kualitas brand Sambal Noesantara dan menjaga kepercayaan konsumen terhadap produk (WT-1).

Proses analisis dengan menggunakan matriks SWOT dapat di lihat pada Tabel 5

Tabel 5 Matriks Alternatif Strategi SWOT

<p style="text-align: center;">INTERNAL</p> <p style="text-align: center;">EKSTERNAL</p>	Strengths	Weakness
	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mempunyai ciri khas menu yang berbeda. 2. Memiliki cita rasa yang enak. 3. Memiliki sarana media sosial untuk memudahkan konsumen dalam melihat dan memesan produk. 4. Tidak menggunakan bahan pengawet. 5. Memiliki lokasi yang strategis di area kampus. (Universitas Ciputra) 6. Harga cukup murah dan terjangkau di kalangan mahasiswa. 7. Kualitas produk terjaga (dibuat dengan bahan bermutu dan di olah secara higienis) 8. Packaging praktis dan mudah di bawa kemana – mana 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Belum memiliki sertifikasi halal. 2. Brand belum terlalu di kenal masyarakat secara luas. 3. Belum memiliki lokasi sendiri, masih bergabung dengan bisnis lain. 4. Memiliki keterbatasan kapasitas produksi. 5. Keterbatasan sumber daya. 6. Sumber daya yang kurang produktif.
Opportunities	Strategi S-O	Strategi W-O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kemajuan teknologi memberi peluang produk untuk di pasarkan secara luas. 2. Peningkatan industri makanan dan minuman. 3. Memiliki lokasi yang strategis, ramai pengunjung. (mall, kantor, kantin) 4. Pertumbuhan penduduk usia muda. 5. Pertumbuhan jumlah mahasiswa meningkat setiap tahunnya. 6. Kebiasaan masyarakat Indonesia yang menggunakan sambal sebagai pelengkap makanan. 7. Trend akan makanan siap saji meningkat. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah varian menu yang berbeda dan memiliki ciri khas setiap 6 bulan sekali. (S1,O4,O6) 2. Bekerja sama dengan berbagai aplikasi seperti Gojek dan Foodpanda agar produk dapat di kenal lebih luas. (S3,O1) 3. Memiliki kemasan packaging yang unik dan berbeda setiap tahunnya. (S8,O4) 4. Menjalni kerja sama dengan sekolah maupun universitas di Surabaya. (S5,O3,O5) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan promosi secara teratur dengan pembagian brosur dan menambah promosi di media sosial. (W2,O1,O4) 2. Meningkatkan kinerja pelayanan sumber daya untuk meningkatkan kepuasan konsumen. (W6,O7) 3. Melakukan inovasi pada stand dengan hiasan – hiasan unik. (W3,O3,O5)
Threats	Strategi S-T	Strategi W-T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Mudahnya pesaing masuk ke dalam industri makanan cepat saji, sehingga mudah meniru produk sejenis. 2. Banyak pesaing dengan skala nasional. 3. Selera konsumen berubah – ubah. 4. Harga yang di tawarkan sangat kompetitif. 5. Fluktuasi harga cabai yang tidak stabil. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan keunikan pada setiap produk dan melanjutkan tanpa pengawet. (S4,T2) 2. Membuat menu baru untuk kalangan masyarakat yang tidak suka selera pedas. (S1,S2,T3) 3. Melakukan perhitungan yang tepat, agar sebisa mungkin menawarkan dengan harga yang terjangkau. (S6,T4,T5) 4. Melakukan kerjasama dengan pemasok agar mendapat harga bahan baku murah, dan dapat menjual dengan harga terjangkau. (S6, T5,T4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menggunakan sistem jaminan, agar tetap terjaga kualitas brand Sambal Noesantara dan menjaga kepercayaan konsumen terhadap produk. (W1, W2,T1)

Alternatif strategi yang diperoleh dimasukan ke dalam strategi yang telah di rumuskan pada matriks IE yaitu *growth and build*, yaitu :

- 1.Strategi Penetrasi Pasar : Dengan bekerja sama dengan berbagai aplikasi seperti Gojek dan Foodpanda agar produk dapat dikenal lebih luas (SO-2), melakukan promosi secara teratur dengan pembagian brosur dan menambah promosi di media sosial (WO-1), dan menggunakan sistem jaminan agar tetap terjaga kualitas brand Sambal Noesantara dan menjaga kepercayaan konsumen terhadap produk (WT-1).
- 2.Strategi Pengembangan Pasar : Dengan menjalin kerja sama dengan sekolah maupun universitas di Surabaya (SO-4).
3. Strategi Pengembangan Produk : Dengan menambah varian menu yang berbeda dan memiliki ciri khas setiap 6 bulan sekali (SO-1), memiliki kemasan packaging yang unik dan berbeda setiap tahunnya (SO-3), meningkatkan kinerja pelayanan sumber daya untuk meningkatkan kepuasan konsumen (WO-2), memberikan keunikan pada setiap produk dan melanjutkan tanpa bahan pengawet (ST-1), dan membuat menu baru untuk kalangan masyarakat yang tidak suka selera pedas (ST-2).
- 4.Strategi Integrasi ke Depan : Dengan melakukan kerja sama dengan pemasok agar mendapat harga bahan baku murah dan bisa menjual dengan harga terjangkau (ST-4)

Tabel 6 Urutan Prioritas Strategi Hasil Analisis QSPM

Prioritas	Total TAS	Strategi	Keterangan
1	3,2617	SO-1	Menambah varian menu yang berbeda dan memiliki ciri khas setiap 6 bulan sekali.
2	2,0878	SO-2	Bekerja sama dengan berbagai aplikasi seperti Gojek dan Foodpanda agar produk dapat di kenal lebih luas.
3	2,0602	SO-3	Memiliki kemasan <i>packaging</i> yang unik dan berbeda setiap tahunnya.
4	1,9787	ST-1	Memberikan keunikan pada setiap produk dan melanjutkan tanpa pengawet.
5	1,7756	ST-2	Membuat menu baru untuk kalangan masyarakat yang tidak suka selera pedas
6	1,6294	WO-1	Melakukan promosi secara teratur dengan pembagian brosur dan menambah promosi di media sosial.
7	1,5956	ST-3	Melakukan perhitungan yang tepat, agar sebisa mungkin menawarkan dengan harga yang terjangkau.
8	1,5942	SO-4	Menjalin kerja sama dengan sekolah maupun universitas di Surabaya.
9	1,5194	ST-4	Melakukan kerja sama dengan pemasok agar mendapat harga bahan baku murah, dan bisa menjual dengan harga terjangkau.
10	1,4155	WO-3	Melakukan inovasi pada stand dengan hiasan – hiasan unik.
11	1,3944	WT-1	Menggunakan sistem jaminan, agar tetap terjaga kualitas brand Sambal Noesantara dan menjaga kepercayaan konsumen terhadap produk.
12	1,0939	WO-2	Meningkatkan kinerja pelayanan sumber daya untuk meningkatkan kepuasan konsumen.

Berdasarkan pada Tabel 6 dapat diperoleh nilai TAS tertinggi pada alternatif strategi adalah menambah varian menu yang berbeda dan memiliki ciri khas setiap 6 bulan sekali dengan nilai TAS 3,2617. Selama ini varian menu yang di keluarkan Sambal Noesantara baru 3 produk dan waktu dalam melakukan penambahan produk tersebut rentang 1 tahun, hal itu tentunya berdampak akan kepuasan konsumen yang semakin berkurang karena kalangan muda tentunya tidak suka membeli produk yang sama – sama dalam waktu lama, untuk meningkatkan kepuasan konsumen tersebut Sambal Noesantara akan menambah varian menu dengan ciri khas berbeda dalam 6 bulan sekali. Strategi selanjutnya adalah bekerja sama dengan berbagai aplikasi seperti Gojek dan Foodpanda agar produk dapat dikenal lebih luas, sampai saat ini perusahaan masih menggunakan aplikasi Lineat dan Instagram. Tentunya agar masyarakat lebih mengetahui brand Sambal Noesantara kedepannya kami dapat memanfaatkan peluang dengan kemajuan teknologi yang ada.

Implikasi manajerial

Tabel 7 Implikasi Manajerial Sambal Noesantara

No.	Sebelum	Sesudah
1.	Sambal Noesantara memiliki 3 jenis produk yaitu sambal sereh, nasi ayam rica dan babi kecap dengan rentang waktu 1 tahun dalam penambahan produk.	Sambal Noesantara melakukan penambahan varian produk dengan ciri khas dari berbagai daerah di Indonesia dalam waktu 6 bulan sekali.
2.	Sampai saat ini media sosial yang aktif digunakan Sambal Noesantara adalah Lineat dan Instagram	Sambal Noesantara perlu menambahkan aplikasi untuk meningkatkan pengetahuan masyarakat tentang Sambal Noesantara. Untuk itu perusahaan perlu bergabung dengan Gojek dan Foodpanda.
3.	Sambal Noesantara melakukan pergantian <i>packaging</i> sebanyak 2 kali, dan dalam pergantian tersebut dikira kurang memberikan inovasi dan value yang ada.	Sambal Noesantara perlu menambahkan <i>design</i> pada <i>packaging</i> baik bentuk ataupun gambar yang menarik dalam waktu 1 tahun sekali.
4.	Sambal Noesantara memiliki 3 macam produk yang di antaranya dari beberapa daerah di Indonesia, meskipun memiliki ciri khas sendiri tapi keunikan dalam penyajian produk di rasa kurang.	Sambal Noesantara perlu menambahkan keunikan dalam hal produk seperti penambahan lauk atau penambahan dekorasi penyajian serta meneruskan penjualan produk tanpa bahan pengawet.
5.	Sampai saat ini Sambal Noesantara memiliki 3 produk dimana semua produk tersebut memiliki cita rasa yang pedas.	Sambal Noesantara perlu menambahkan menu untuk kalangan baru yang tidak suka pedas, hal ini tentu saja akan berdampak dengan memperluas target pasar perusahaan.
6.	Sambal Noesantara selama ini melakukan promosi dengan menggunakan media sosial instagram dan lineat, namun promosi yang dilakukan perusahaan tidak teratur sehingga	Sambal Noesantara perlu melakukan promosi yang teratur baik promosi <i>offline</i> dan <i>online</i> yang seimbang serta menambahkan media promosi yang

	dampak yang diberikan pada perusahaan tidak banyak.	ada seperti pembagian brosur dan promosi menarik, untuk meningkatkan daya tarik konsumen.
7.	Dalam melakukan perhitungan, perusahaan kurang menjalankan dengan tepat sehingga manajer mengalami kebingungan dalam membeli bahan baku.	Perusahaan perlu melakukan pencatatan yang teratur dalam pembelian bahan baku, dan melakukan perhitungan dengan tepat agar dapat menawarkan dengan harga yang terjangkau pada konsumen.
8.	Sampai saat ini Sambal Noesantara belum dapat menjalin kerja sama yang bagus dengan beberapa sekolah maupun universitas di Surabaya, hal itu di karenakan perusahaan hanya membuka stand di UC Walk, Universitas Ciputra Surabaya.	Sambal Noesantara perlu meningkatkan penjualan dengan melakukan kerjasama di beberapa sekolah maupun universitas di Surabaya, karena dengan membuka stand di kawasan ramai orang akan dapat meningkatkan penjualan perusahaan.
9.	Sampai saat ini kerjasama perusahaan dengan pemasok dianggap rendah, hal itu di karenakan perusahaan tidak dapat membeli bahan baku setiap hari sehingga pemasok tidak dapat memberikan harga miring pada perusahaan.	Sambal Noesantara perlu melakukan kerjasama dengan pemasok dan menjalin hubungan baik pada pemasok untuk dapat mendapat harga spesial dalam membeli bahan baku sehingga dapat menjual dengan harga murah pada konsumen.
10.	Sambal Noesantara memiliki stand yang berada di UC Walk Surabaya, namun karena stand yang kami miliki <i>share</i> dengan perusahaan lain dan kami tidak <i>me-design</i> stand tersebut dengan baik, hal itu membuat brand Sambal Noesantara tidak mencolok	Sambal Noesantara perlu menambahkan hiasan pada stand untuk menarik minat konsumen dalam membeli produk, selain itu dengan adanya hiasan unik konsumen akan mengetahui dan mengingat brand Sambal Noesantara.

KESIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sambal Noesantara memiliki 8 kekuatan, 6 kelemahan, 7 peluang, dan 5 ancaman. Setelah melakukan analisis menggunakan matriks EFE dan IFE dapat disimpulkan bahwa Sambal Noesantara berada pada posisi kuat dalam memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan mampu mengatasi kelemahan yang ada. Kekuatan utama memiliki nilai 0,3948 yaitu tidak menggunakan bahan pengawet, sedangkan kelemahan utama adalah keterbatasan sumber daya dengan nilai 0,3090. Sambal Noesantara tergolong sedang dalam memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi ancaman, peluang utama dengan nilai 3,619 yaitu memiliki lokasi yang strategis, ramai pengunjung (mall, kantor, kantin), sedangkan ancaman utama yang dihadapi yaitu mudahnya pesaing masuk ke dalam industri makanan cepat saji, sehingga mudah meniru produk sejenis dengan nilai 0,3238.

Hasil dari pemetaan matriks IE menunjukkan bahwa Sambal Noesantara menggunakan strategi growth and build, dimana terdiri dari strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal). Prioritas strategi yang harus dilaksanakan Sambal Noesantara berdasarkan analisis menggunakan QSPM dengan nilai TAS terbesar berturut – turut adalah menambah varian menu yang berbeda dan memiliki ciri khas setiap 6 bulan sekali dengan nilai 3,2617, bekerja sama dengan berbagai aplikasi seperti Gojek dan Foodpanda agar produk dapat dikenal lebih luas dengan nilai 2,0878, memiliki kemasan packaging yang unik dan berbeda setiap tahunnya dengan nilai 2,0602, memberikan keunikan pada setiap produk dan melanjutkan tanpa pengawet dengan nilai 1,9787.

Saran

Saran untuk Sambal Noesantara disarankan untuk lebih mengantisipasi kemungkinan – kemungkinan yang terjadi dengan memanfaatkan peluang yang ada. Perusahaan juga dapat mempertimbangkan dan menerapkan prioritas strategi yang telah diperoleh dari penelitian ini yaitu menambah varian menu yang berbeda dan memiliki ciri khas setiap 6 bulan sekali dan bekerja sama dengan berbagai aplikasi Gojek dan Foodpanda agar produk dapat dikenal lebih luas. Saran bagi penelitian selanjutnya adalah menggunakan metode wawancara dan observasi untuk mendapatkan faktor-faktor eksternal dan internal dalam menyusun

matriks EFE dan IFE untuk meminimalkan timbulnya kesan yang subjektif dan melibatkan *strategic expert* untuk melakukan validasi terhadap proses perumusan strategi. Saran bagi perusahaan sejenis bahwa dalam proses perumusan strategi diperlukan keterlibatan dari orang dalam perusahaan seperti pemegang saham, manajer, karyawan, dan juga orang luar perusahaan seperti ahli strategik, konsumen, dan kompetitor untuk mendapatkan hasil perumusan strategi yang benar – benar sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini dan lingkungan industri, agar hasil strategi dapat diimplementasikan pada perusahaan untuk mencapai visi, misi, dan tujuan perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Afrizal. (2015). *Metode Penelitian Kualitatif*, Edisi Pertama. Cetakan kedua. RajaGrafindo Persada, Jakarta.
- Amirullah. (2015). *Manajemen Strategi : Teori, Konsep, Kinerja*, Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Mitra Wacana Media, Jakarta.
- David, F. R. (2011). *Strategic Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- David, F. R. (2012). *Strategic Management : Manajemen Strategis Konsep*. Salemba Empat, Bandung.
- Dzulkifli, A. N. (2015). *The Analysis of Japanese Restaurant's Marketing Strategies (Case of Saboten Shokudo Restaurant and Sugoitei Restaurant, Malang)*. *Jurnal Administrasi Bisnis*, 20(1).
- Hariwijaya, M. (2015). *Metodologi dan Penulisan Skripsi, Tesis, dan Desertasi*, Cetakan Kedua. Dua Satria Offset, Yogyakarta.
- Herdiansyah, H. (2012). *Metode Penelitian Kualitatif untuk Ilmu – Ilmu Sosial*. Salemba Humanika, Jakarta.
- Homisah, H., Fahmi, I., & Yusuf, A. M. (2016). *Strategy for Business Portofolio Development of PT Sekar Laut, TBK*. *Indonesian Journal of Business and Entrepreneurship (IJBE)*, 2(1), 1-11.
- Leksono, S. (2013). *Penelitian Kualitatif Ilmu Ekonomi: Dari Metodologi ke Metode*. Edisi Pertama, Cetakan Pertama. Jakarta: Rajawali Pers.
- Moleong, L. J. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Moleong, L. J. 2012. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Rahmanto, P. N., & Rahayu, M. (2013). *Perumusan Strategi Bisnis Pada Usaha Kecil dan Menengah (Studi Pada Dea Cake and Bakery)*. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa FEB*, 2(1).
- Ramadhan, A., & Sofiyah, F. R. (2013). *Analisis SWOT Sebagai Landasan Dalam Menentukan Strategi Pemasaran (Studi Kasus McDonald'S Ring Road)*. *Jurnal Media Informasi Manajemen*, 1(4).
- Sangadji, E. M., & Sopiah. (2013). *Perilaku Konsumen Pendekatan Praktis*, Edisi Satu. Andi Offset, Yogyakarta.
- Sedarmayanti. (2014). *Manajemen Strategi*, Cetakan Kesatu. Refika Aditama, Bandung.
- Suharsaputra, U. (2012). *Metode Penelitian: kuantitatif, kualitatif, dan tindakan*. Cetakan kesatu. Refika Aditama, Bandung.
- Sugiyono. 2013. *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung: Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*, Cetakan ketiga. Alfabeta, Bandung.
- Sugiyono. (2015). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Vrashinta Dewi, N. P. K., Wrasati, N. L. P., & Satriawan, I. K. (2015). *Strategi Pengembangan Usaha Produksi Roti Bali Kencana Bakery*, Denpasar. *Jurnal Rekayasa dan Manajemen Agroindustri*, 3(4), 41-50.