

Analisis Strategi Pemasaran Kacang Mete Matang (Studi Kasus di UD. Maraja Mandiri, Sunter, Jakarta)

Happy Tobok P. Sianturi¹, Rizal Syarief² dan Ma'mun Sarma²

Abstract

Chestnut is a very popular snack and it is also rarely found in market, except during the holidays. Not only delicious, chestnut is also highly nutritious. Until mid 2002s DKI Jakarta had a population of 7.46 million with personal income of IDR 30.2 million per year, which was in fact a big potential market. Maraja Mandiri Business Unit as one of home industries tried to develop this opportunity. With simple production techniques and a unique recipe this company produced chestnut with delicious taste and specific aroma.

The study aimed to (1) identify internal and external factors which influence product marketing on UD Maraja Mandiri, (2) to determine alternative marketing strategy for UD Maraja Mandiri. Analysis tools that used in this study are external and internal factor analysis through External Factor Evaluation Matrix (IFE) and Internal Factor Evaluation Matrix (EFE), *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT) analysis, and Internal External matrix (IE).

The analysis using IFE matrix found that UD Maraja Mandiri has strength on (1) manager capability to run the company, (2) the correct selection of market segment, (3) good relation with distributor, (4) good relation with supplier, and (5) strategic company location. On the contrary, the weaknesses are (1) not minimum production cost, (2) simple administration data, (3) lack of promotion, (4) limited production capacity, and (5) lack of channel distribution on potential market. From EFE matrix it was found that the opportunities of UD Maraja Mandiri are (1) existing fixed distributor, (2) still widely open distribution channel, (3) sufficient raw material, (4) increasing domestic consumption to around 2.01 % per year, and (5) well-known product, while the threat that UD Maraja Mandiri has are (a) limited capability to adopt technology (b) product substitution (c) unstable economic condition (d) product innovation by competitor, and (e) increasing production cost, due to the increase of electricity and gasoline costs. SWOT analysis has 4 alternative strategies (S-O strategy, W-O, S-T and W-T) that can be used by UD Maraja Mandiri. The chosen alternative strategies should be adjusted with company position on IE matrix.

The results of internal and external factor using IFE and EFE matrix showed that IFE point was 2.508 and EFE point was 2.698, while the external and internal factor was in the middle condition. By the IE matrix the company is in quadrant V, the maintained area. The suggested strategies are market penetration and product development. That means that the company should stay in strategies they have been using while also do product diversifications. To increase market share UD Maraja Mandiri should maintain good relation with supplier, and continually add new suppliers. To increase capital turnover which will eventually increase benefit, the competitor should try to sell in cash, or short term credit, such as 1 week. UD Maraja Mandiri should develop product as market need and opportunity, through better quality on production process and develop more flavors such as honey or hot. Nowadays UD Maraja Mandiri is planning to produce chestnut cracker. To increase market penetration and product development, UD Maraja Mandiri should try to add capital from investor or funding institution by endorsing a credit proposal which contains a good financial administration.

PENDAHULUAN

1. Latar Belakang

Kacang mete sangat digemari sebagai *snack*, terutama pada saat hari-hari besar. maka permintaan terhadap produk ini meningkat pada waktu Imlek, Lebaran, Natal dan Tahun Baru. Kacang mete juga banyak digunakan sebagai penyedap rasa berbagai jenis makanan seperti es krim, coklat batangan dan kue-kue.

Kacang mete tergolong memiliki nilai gizi tinggi karena kandungan protein dan lemak cukup tinggi, maka dianggap sebagai bahan makanan berenergi tinggi. Secara umum, kandungan biji mete kering terdiri dari kadar air 2,5% - 7,5%, lemak 44,4% - 50,94%, protein 15,78% - 28,83%, karbohidrat 22% - 29%, vitamin B1 0,56 mg, *tocopherol* 210 mg, *niacin* 3,68 mg, kalsium (Ca) 0,04%, fosfor (P) 0,88%, natrium (Na) 0,05%, kalium (K) 0,57%, magnesium (Mg) 0,28%, besi (Fe) 0,008%, tembaga (Cu) 0,002%, seng (Zn) 0,004%, mangan (Mn) 0,002% (Mulyoharjo dan Sastrahidayat

¹ Alumni PS MPI, SPs IPB

² Staf Pengajar PS MPI, SPs IPB

dalam Cahyono, 2001). Sentra penghasil kacang mete tersebar di daerah Sulawesi Tenggara, Sulawesi Selatan, Jawa Tengah, Jawa Timur dan Nusa Tenggara Timur.

Kacang mete matang yang diproduksi adalah kacang mete rasa asin (*lightly salted*), karena rasa asin secara umum disukai oleh konsumen. UD. Maraja Mandiri berusaha menjaga dan meningkatkan mutu dan rasa produk dengan menggunakan bahan baku bermutu dan melalui proses produksi yang baik, serta menggunakan resep tertentu. Bahan baku kacang mete yang digunakan berasal dari Makassar yang dibeli di Pasar Jatinegara dan Pasar Senen, Jakarta. Bahan baku lainnya seperti minyak goreng, garam, bawang putih dibeli di pasar dekat lokasi usaha.

Produk yang dihasilkan perusahaan pada saat ini merupakan hasil proses peningkatan mutu secara bertahap. Kegiatan peningkatan mutu yang telah dilaksanakan, antara lain : (1) mengganti penggunaan minyak goreng curah dengan minyak goreng bermerek, (2) mengganti penggunaan garam tanpa merek dengan garam bermerek, (3) mengganti kemasan plastik tipis dengan plastik lebih tebal, (4) mengganti teknik merekatkan kemasan plastik menggunakan api lilin dengan alat pemanas listrik, (5) meningkatkan mutu produk melalui pengembangan resep tertentu dan keahlian dalam pelaksanaan proses produksi. Dari hasil pengamatan, produk kacang mete tidak berbau tengik sampai dengan 3 bulan. Kacang mete di penyalur secara rata-rata telah habis dalam jangka waktu 1 bulan.

Kapasitas produksi kacang mete matang per bulan pada September s/d Desember 2002 rata-rata 70,5 kg meningkat menjadi 100 kg per bulan pada tahun 2003 atau meningkat 29%. Omzet penjualan per bulan pada bulan September s/d Desember 2002 rata-ratanya Rp. 4,1 juta dan pada tahun 2003 rata-ratanya Rp. 5,8 juta. Kapasitas produksi terbatas karena kendala permodalan. Kacang mete matang dikemas dalam beberapa ukuran, yakni kemasan plastik dengan berat 40 g, kemasan toples plastik berat 250 g, toples 500 g dan toples 1000 g. Pada saat ini, kacang mete matang sekitar 90% dikemas dalam ukuran plastik 40 g dan sekitar 10% dalam kemasan toples 250 g. Hanya pada saat tertentu seperti Imlek, Lebaran, Natal, dan Tahun Baru kacang mete dikemas dalam toples 500 g dan 1.000 g, disamping juga menawarkan kacang mete mentah.

2. Permasalahan

Dalam merumuskan strategi pemasaran yang paling tepat, perlu dilakukan suatu kajian untuk mengetahui faktor utama yang menyebabkan terjadinya kesenjangan kondisi perusahaan saat ini dengan kondisi yang diharapkan di masa datang. Dari kajian tersebut, selanjutnya dibuat suatu rekomendasi strategi pemasaran produk kacang mete matang bagi UD. Maraja Mandiri.

Dari hal yang dikemukakan, dapat disusun permasalahan pada kajian ini, yaitu :

1. Faktor-faktor apakah yang mempengaruhi pemasaran produk kacang mete pada UD. Maraja Mandiri ?
2. Bagaimana alternatif strategi pemasaran UD. Maraja Mandiri ?

3. Tujuan

- a. Mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pemasaran produk kacang mete matang pada UD. Maraja Mandiri.
- b. Merumuskan alternatif strategi untuk pemasaran produk kacang mete matang pada UD. Maraja Mandiri.

METODOLOGI

1. Lokasi

UD. Maraja Mandiri yang berdiri pada tahun 2001 merupakan salah satu usaha rumah tangga yang bergerak dalam pengolahan dan pemasaran kacang mete matang, berlokasi di Kelurahan Sunter Agung, Kecamatan Tanjung Priok, Kota Jakarta Utara.

2. Metode Kerja

Pengumpulan Data

Pengumpulan data primer dilakukan dengan teknik observasi langsung di lapang, wawancara, dan pemberian kuesioner kepada pemilik dan pengelola usaha untuk mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, serta penentuan bobot dan peringkat untuk masing-masing faktor tersebut. Untuk data sekunder dikumpulkan melalui studi pustaka dan data statistik yang relevan dengan penelitian.

Pengolahan dan Analisis Data

Pengolahan dan analisis data yang digunakan meliputi :

a. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) dan *Internal Factor Evaluation* (IFE)

Matriks EFE digunakan untuk menganalisa faktor-faktor eksternal atas peluang dan ancaman lalu dilakukan pembobotan. Matriks IFE digunakan untuk menganalisa faktor-faktor internal atas kekuatan dan kelemahan lalu dilakukan pembobotan (David, 2002).

Tahap-tahap untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal dan internal dalam matriks EFE dan IFE sebagai berikut :

- 1) Pada kolom 1, tentukan faktor-faktor strategik eksternal yang menjadi peluang dan ancaman serta faktor-faktor strategik internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan.
- 2) Pada kolom 2, beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategik perusahaan (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).
- 3) Penentuan bobot setiap peubah dilakukan dengan cara mengajukan identifikasi faktor strategis internal dan eksternal kepada pihak manajemen perusahaan dengan menggunakan metode *Paired Comparison* (Kinneer and Taylor, 1991). Penilaian dilakukan dengan memberikan bobot numerik dan membandingkan antara satu elemen dengan elemen lainnya. Metode tersebut digunakan untuk memberikan penilaian terhadap bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal. Untuk menentukan bobot setiap peubah digunakan skala 1, 2 dan 3. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah :
 - 1 = jika indikator horisontal kurang penting daripada indikator vertikal.
 - 2 = jika indikator horisontal sama penting daripada indikator vertikal.
 - 3 = jika indikator horisontal lebih penting daripada indikator vertikal.

Indikator horisontal dan indikator vertikal adalah peubah kekuatan dan kelemahan pada faktor strategik internal, serta peluang peluang dan ancaman pada faktor eksternal. Metode ini membandingkan secara berpasangan antara dua faktor secara relatif berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya terhadap usaha pengolahan dan pemasaran kacang mete matang.

Tahap selanjutnya adalah melakukan sintesa terhadap hasil penilaian tadi untuk menentukan elemen mana yang memiliki prioritas tertinggi dan terendah. Perbandingan berpasangan merupakan kuantifikasi hal-hal yang bersifat kualitatif, sehingga tidak semata-mata dengan pemberian bobot terhadap semua parameter secara simultan, tetapi dengan persepsi perbandingan atau perbandingan yang diskalakan secara berpasangan.

Bobot setiap peubah diperoleh dengan menentukan nilai setiap peubah terhadap jumlah nilai keseluruhan peubah dengan menggunakan rumus (Kinneer and Taylor, 1991).

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

Keterangan :

a_i = bobot peubah ke-i

x_i = nilai peubah ke-i

$i = 1, 2, 3, \dots, n$

n = jumlah variabel.

- 4) Pada kolom tiga matriks EFE dan IFE diberikan *rating*. Penentuan peringkat (*rating*) oleh manajemen atau pakar dari perusahaan dilakukan terhadap peubah-peubah dari hasil analisis situasi perusahaan. Pada EFE untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini menjawab masing-masing peubah-peubah tersebut digunakan sesuai peringkat dengan menggunakan skala 1,2,3, dan 4.

Pemberian nilai *rating* pada matriks EFE untuk faktor peluang dan ancaman adalah :

1 = jawaban jelek

2 = jawaban rata-rata

3 = jawaban di atas rata-rata

4 = jawaban superior

Penentuan *rating* pada matriks IFE untuk faktor kelemahan dan kekuatan adalah :

1 = kelemahan utama

2 = kelemahan kecil

3 = kekuatan kecil

4 = kekuatan utama

Selanjutnya nilai dari pembobotan dikalikan dengan peringkat pada tiap faktor menghasilkan skor. Total skor pembobotan diperoleh dari semua hasil kali tersebut dan dijumlahkan secara vertikal. Hasil pembobotan dan peringkat (*rating*) berdasarkan analisa situasi perusahaan dalam matriks.

- 5) Pada kolom 4, kalikan bobot pada kolom 2 dengan *rating* pada kolom 3, untuk memperoleh nilai bobot (skor) masing-masing peubah. Selanjutnya total skor pembobotan diperoleh dari semua hasil kali tersebut dan dijumlahkan secara vertikal.
- 6) Jumlahkan nilai yang dibobot untuk setiap peubah untuk menentukan total nilai yang dibobot untuk perusahaan.

b. Matriks Internal Eksternal (IE)

Setelah matriks IFE dan EFE dibuat, langkah selanjutnya adalah menyusun Matriks IE yang merupakan pemetaan dari skor total matriks IFE dan EFE yang dihasilkan dari audit eksternal dan internal perusahaan (David, 2002).

Skor total IFE ditunjukkan pada sumbu horisontal dari matriks IE, sedangkan sumbu vertikal menunjukkan skor total EFE. Skor pada sumbu horisontal berkisar 1,00 - 1,99 menunjukkan posisi internal perusahaan yang lemah, skor 2,00 - 2,99 menunjukkan kondisi rata-rata perusahaan, sedangkan skor 3,00 - 4,00 menunjukkan posisi internal perusahaan yang kuat. Sedangkan skor pada sumbu vertikal berkisar 1,00 - 1,99 menunjukkan posisi eksternal perusahaan yang rendah, skor antara 2,00 - 2,99 menunjukkan pengaruh eksternal yang sedang dan skor 3,00 - 4,00 menunjukkan pengaruh eksternal yang tinggi.

Matriks IE terdiri dari sembilan sel yang dibagi menjadi tiga daerah utama dengan implikasi strategi yang berbeda. Daerah pertama terdiri dari kuadran I, II dan IV yang menggambarkan sebagai daerah tumbuh dan bina. Strategi yang disarankan pada kondisi tersebut adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk). Artinya bahwa perusahaan merumuskan strategi pemasaran untuk menembus pasar, melakukan diversifikasi produk dan mengembangkan wilayah pasar yang dikuasainya. Daerah kedua terdiri dari kuadran III, V dan VII yang digambarkan sebagai pertahankan dan pelihara. Alternatif strategi bagi daerah ini adalah berupa penetrasi pasar dan pengembangan produk. Artinya bahwa perusahaan tetap menjaga strategi yang telah digunakannya dan melakukan diversifikasi produk. Daerah ketiga terdiri dari kuadran VI, VIII dan IX yang digambarkan sebagai panen atau divestasi. Artinya bahwa perusahaan dapat memaksimalkan kekuatan internal untuk mencapai tujuan perusahaan atau melakukan koordinasi ke dalam untuk mengantisipasi lingkungan eksternal.

c. Metode SWOT

SWOT adalah singkatan kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) di dalam suatu lingkungan yang dihadapi oleh suatu organisasi atau perusahaan. Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor ini dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara mereka (Pearce dan Robinson, 1997).

Analisis SWOT dapat digunakan dengan berbagai cara untuk melakukan analisis strategik. Cara yang paling baik adalah memanfaatkannya sebagai kerangka acuan logik yang memandu perubahan sistematis tentang situasi organisasi dan alternatif-alternatif pokok yang mungkin dipertimbangkan dalam analisis strategik Analisis SWOT menghasilkan 4 jenis alternatif strategi, yaitu S-O, W-O, S-T dan W-T. Penentuan prioritas alternatif strategi yang dipilih oleh perusahaan, disesuaikan dengan posisi perusahaan menurut Matriks IE.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1. Analisis Faktor Penentu Internal

Faktor internal dikelompokkan menjadi faktor yang memberikan kekuatan (*Strengths*) dan faktor yang memberikan kelemahan (*Weakness*). Menurut Jauch dan Glueck (1999), analisa internal adalah proses di mana perencana strategi mengkaji pemasaran dan distribusi perusahaan, penelitian 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, ketrampilan 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, ketrampilan dan kemampuan yang

menghalangi kinerja efektif suatu perusahaan (Pearce dan Robinson, 1997). Sebagai ilustrasi, pada Tabel 1 disajikan berupa hasil analisis Faktor Internal dengan menggunakan metode IFE pada UD. Maraja Mandiri.

Tabel 1. Hasil IFE

Faktor Strategi Internal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
Kekuatan			
Keuletan manajer dalam mengelola usaha	0,074	4	0,294
Komunikasi yang baik antara manajer dengan karyawan	0,042	3	0,126
Usaha lebih efisien karena dikelola langsung oleh pemilik	0,051	3	0,154
Produk cukup bermutu tanpa bahan pengawet	0,038	3	0,114
Hubungan baik dengan pemasok bahan baku	0,057	3	0,170
Lingkungan kerja bersifat kekeluargaan	0,033	3	0,099
Pemilihan segmen pasar yang tepat	0,067	4	0,268
Jalur distribusi sederhana	0,053	3	0,158
Hubungan baik dengan penyalur	0,067	4	0,268
Letak perusahaan cukup strategis	0,057	3	0,170
Kelemahan			
Kekurangan modal.	0,068	1	0,068
Pencatatan keuangan masih sederhana.	0,034	1	0,034
Biaya produksi tidak minimal.	0,028	2	0,055
Produk mudah rusak.	0,038	2	0,076
Kapasitas produksi terbatas.	0,067	1	0,067
Pada bulan tertentu harga bahan baku naik.	0,042	2	0,084
Belum ada sertifikasi Depkes.	0,038	2	0,076
Kurangnya jalur distribusi pada pasar potensial.	0,067	1	0,067
Kurangnya kegiatan promosi	0,029	2	0,058
Alat transportasi (motor) hanya 1 unit.	0,051	2	0,102
Total	1,000		2,508

Hasil analisis faktor internal (kekuatan) yang disajikan pada Tabel 1, menunjukkan lima kekuatan yang dimiliki UD. Maraja Mandiri berdasarkan urutan skor terbesar, dengan faktor yang mempunyai skor sama, yaitu :

- Keuletan manajer dalam mengelola usaha (0,294), usaha dirintis sendiri, dengan memasarkan produk yang relatif jarang terdapat di pasar, kecuali pada hari-hari besar, sehingga keuletan merupakan faktor penentu untuk bertahan dan berkembang, dimana usaha baru menghadapi hambatan relatif lebih besar.
- Pemilihan pasar segmen yang tepat (0,268), harga kacang mete matang sebagai produk camilan relatif mahal, apabila dibanding dengan produk substitusi seperti kacang tanah. Pemilihan segmen pasar yang tepat merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan usaha. Segmen pasar yang dipilih oleh UD. Maraja Mandiri adalah golongan menengah dengan jalur distribusi, antara lain toko-toko apartemen, kantin rumah sakit dan kafe.
- Hubungan baik dengan penyalur (0,268) dengan skor 2 merupakan hubungan yang saling menguntungkan.
- Hubungan baik dengan pemasok bahan baku (0,170). Hal ini bermanfaat untuk kelancaran pengadaan bahan baku, mutu bahan baku yang terjaga dan harga yang relatif lebih murah dibanding dengan pembeli lainnya.
- Letak perusahaan cukup strategis (0,170), dengan skor 4, yaitu relatif dekat dengan lokasi jalur distribusi, sehingga akan menghemat biaya transportasi.

Hasil analisa pada Tabel 1 juga dapat mengidentifikasi lima kelemahan yang ada di UD. Maraja Mandiri, diantaranya dengan skor yang sama, yaitu :

- Biaya produksi tidak minimal (0,034). Harga bahan baku akan lebih murah apabila pembelian dalam jumlah besar dibandingkan dalam jumlah kecil, karena ada diskon harga. Kendala modal masih merupakan masalah bagi perusahaan.
- Pencatatan keuangan yang masih sederhana (0,055). Pencatatan hanya berdasarkan faktur penjualan, belum dilakukan administrasi pembukuan, mengakibatkan monitoring penjualan dan tagihan belum dapat dilaksanakan secara cepat. Sudah seharusnya perusahaan melaksanakan administrasi pembukuan untuk mengevaluasi perkembangan perusahaan.

- c. Kurangnya kegiatan promosi (0,058) akibat keterbatasan kapasitas produksi yang terkait dengan keterbatasan modal.
- d. Kapasitas produksi terbatas (0,067), karena dilaksanakan secara manual, padahal masih dapat ditingkatkan. Kendala yang dihadapi adalah kendala permodalan. Perusahaan telah mengupayakan memperoleh modal dari lembaga keuangan, namun belum berhasil karena kendala agunan.
- e. Kurangnya jalur distribusi pada pasar potensial (0,067). Dalam hal ini, perusahaan telah memiliki daftar 60 calon penyalur, yang belum dijadikan penyalur perusahaan akibat keterbatasan modal untuk menghasilkan produk.

2. Analisis Faktor Penentu Eksternal

Faktor strategik eksternal yang dimiliki oleh perusahaan meliputi peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*). Jauch dan Glueck (1999), mendefinisikan analisis eksternal sebagai suatu proses yang dilakukan oleh perencana strategik 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 sosio-ekonomi, teknologi dan pemerintah, sedangkan lingkungan industri terdiri dari konsumen, pemasok dan pesaing.

Respon perusahaan terhadap identifikasi faktor eksternal peluang (Tabel 2) adalah :

- a. Produk sudah memiliki penyalur tetap (0,462). Kontinuitas perusahaan akan tetap terjamin dengan adanya penyalur tetap. Perusahaan akan berusaha menambah penyalur tetap seiring dengan peningkatan jumlah modal yang dimiliki.
- b. Jalur distribusi yang masih terbuka luas (0,436). Calon jalur distribusi yang telah diidentifikasi perusahaan sebanyak 60 lokasi, sementara lokasi yang telah menjadi penyalur baru ada di 40 lokasi.
- c. Ketersediaan bahan baku yang cukup (0,269). Bahan baku kacang mete banyak tersedia pada agen-agen/toko-toko di Pasar Jatinegara dan Pasar Senen, Jakarta. Hal ini akan menjamin kelancaran proses produksi dan harga bahan baku relatif stabil.
- d. Pengeluaran Konsumsi Rumah Tangga cenderung meningkat 2,01% per tahun (0,192). Pertumbuhan Konsumsi Rumah Tangga berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik menunjukkan bahwa selama periode tahun 1998 – 2001, rata-rata laju pertumbuhannya cenderung meningkat 2,01% per tahun, maka diperkirakan peluang pemasaran produk semakin terbuka.
- e. Produk cukup dikenal oleh konsumen (0,183). Konsumen produk kacang mete matang UD. Maraja Mandiri adalah konsumen yang membeli produk melalui penyalur yang dimiliki oleh perusahaan. Pada saat ini perusahaan telah memiliki 40 penyalur, dengan rata-rata penjualan pada satu penyalur 2,5 kg per bulan. Jika diasumsikan 1 orang mengkonsumsi kacang mete ukuran 40 g (asumsi orang yang mengkonsumsi kacang mete orangnya tidak berganti), maka jumlah konsumen pada tiap penyalur 62 orang. Dengan demikian jumlah konsumen kacang mete keseluruhan 2.480 orang.

Tanggapan perusahaan atas identifikasi lima faktor eksternal ancaman (Tabel 2) adalah :

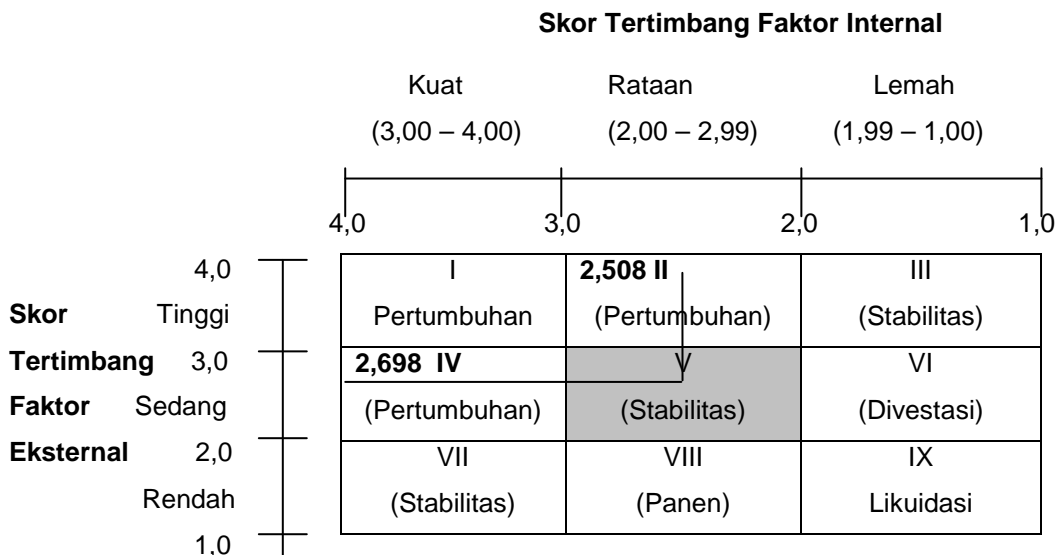
- a. Memiliki kemampuan terbatas dalam mengadopsi teknologi (0,083). Proses produksi kacang mete matang masih secara manual atau akibat belum menggunakan teknologi tinggi seperti penggunaan oven akibat keterbatasan modal.
- b. Pesaing yang aktif melakukan inovasi produk (0,115). Produk yang ada di pasar selain kacang mete matang rasa asin juga terdapat rasa lain seperti rasa madu dan rasa pedas.
- c. Kondisi ekonomi yang belum stabil (0,128). Indonesia mengalami krisis ekonomi pada tahun 1997 s/d 1998 dan mulai mengalami pemulihan ekonomi sejak tahun 1999, dimana pada triwulan III tahun 2003 pertumbuhan ekonomi mencapai 3,86% per tahun.
- d. Adanya produk substitusi (0,154). Produk substitusi yang merupakan ancaman antara lain kacang tanah, dimana harga kacang tanah relatif jauh lebih murah. Kacang mete memiliki rasa lezat dan produk dikemas dalam kemasan kecil dengan harga relatif terjangkau.
- e. Adanya kenaikan biaya produksi akibat naiknya tarif listrik dan BBM (0,298). Kenaikan tarif listrik dan BBM merupakan ancaman bagi perusahaan IKM pada umumnya.

Tabel 2. Hasil EFE

Faktor Strategi Eksternal	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (axb)
Peluang			
Pengeluaran Konsumsi Rumah Tangga cenderung meningkat 2.01% per tahun.	0,096	2	0,192
Jumlah penduduk Indonesia semakin bertambah tiap tahun.	0,087	2	0,173
Kemajuan teknik pengolahan makanan.	0,061	2	0,122
Adanya materi pembinaan dan pelatihan bagi pengusaha kecil oleh Depkop dan UKM.	0,042	2	0,083
Produk cukup dikenal oleh konsumen.	0,061	3	0,183
Produk sudah memiliki penyalur tetap.	0,115	4	0,462
Jalur distribusi masih terbuka luas.	0,109	4	0,436
Ketersediaan bahan baku cukup	0,090	3	0,269
Ancaman			
Adanya kenaikan biaya produksi akibat naiknya tarif listrik dan BBM.	0,099	3	0,298
Kondisi ekonomi belum stabil.	0,064	2	0,128
Memiliki kemampuan terbatas dalam mengadopsi teknologi	0,042	2	0,083
Adanya produk substitusi	0,077	2	0,154
Pesaing aktif melakukan inovasi produk	0,058	2	0,115
Total	1,000		2,699

2. Analisis Strategi Pemasaran

Matriks IE disusun untuk mengetahui strategi apa yang sebaiknya digunakan (Gambar 1). Strategi tersebut didapatkan dari matriks EFE dan IFE. Nilai rata-rata EFE 2,698 menunjukkan pengaruh eksternal bagi UD. Maraja Mandiri dinilai sedang dan matriks IFE 2,508 menunjukkan posisi internal UD. Maraja Mandiri dinilai sedang.



Gambar 1. Matriks IE UD. Maraja Mandiri

Pada matriks IE, perusahaan berada pada kotak kuadran V (pertahankan dan pelihara), yaitu strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Artinya UD. Maraja Mandiri tetap menjaga strategi pemasaran yang telah digunakannya dan juga melakukan diversifikasi produk. Selanjutnya, dari analisis matriks IFE dan EFE dapat disusun analisis SWOT untuk mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis bagi perumusan strategi perusahaan (Tabel 3).

Tabel 3. Perumusan strategi UD. Maraja Mandiri dengan matriks SWOT

Faktor Internal	<i>Strengths (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
Faktor Eksternal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Keuletan manajer dalam mengelola usaha. 2. Komunikasi yang baik antara manajer dengan karyawan. 3. Usaha lebih efisien karena dikelola langsung oleh pemilik. 4. Produk cukup bermutu tanpa bahan pengawet. 5. Hubungan baik dengan pemasok bahan baku. 6. Lingkungan kerja bersifat kekeluargaan. 7. Pemilihan segmen pasar yang tepat. 8. Jalur distribusi sederhana. 9. Hubungan baik dengan penyalur. 10. Letak perusahaan cukup strategik. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kekurangan modal. 2. Pencatatan keuangan masih sederhana. 3. Biaya produksi tidak minimal. 4. Produk mudah rusak. 5. Kapasitas produksi terbatas. 6. Pada bulan tertentu harga bahan baku naik. 7. Belum ada sertifikasi Depkes. 8. Kurangnya jalur distribusi pada pasar potensial. 9. Kurangnya kegiatan promosi. 10. Alat transportasi (motor) hanya 1 unit.
<i>Opportunities (O)</i>	<i>(S O)</i>	<i>(W O)</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pengeluaran Konsumsi Rumah Tangga cenderung meningkat 2,01% per tahun. 2. Jumlah penduduk Indonesia semakin bertambah setiap tahun. 3. Kemajuan teknik pengolahan makanan. 4. Adanya materi pembinaan dan pelatihan bagi pengusaha kecil dari Depkop dan UKM. 5. Produk cukup dikenal oleh konsumen. 6. Produk sudah memiliki penyalur tetap. 7. Jalur distribusi masih terbuka luas. 8. Ketersediaan bahan baku cukup. 	<ol style="list-style-type: none"> a. Mempertahankan dan meningkatkan mutu manajemen perusahaan (S:1,2,3,4,5,6,7,8,9,10; O: 1,2,3,4) b. Meningkatkan mutu produk sesuai keinginan dan peluang pasar. (S:5,6,8,9,10, O:1,2,3,5,6,7,8) c. Memelihara dan meningkatkan hubungan bisnis dengan penyalur dan pemasok. (S:6,8,9,10; O:5,6,7,8) 	<ol style="list-style-type: none"> a. Mengupayakan modal dari investor atau lembaga keuangan untuk meningkatkan pangsa pasar (W:1,2,3,5,6,8,9,10; O:1,2,5,6,7,8). b. Meningkatkan kegiatan promosi untuk meningkatkan penjualan (W:9, O: 1,2,5,6,7,8). c. Melakukan pencatatan administrasi keuangan yang tertib untuk memanfaatkan peluang pasar (W:2; O:1,2,5,6,7,8).
<i>Threats (T)</i>	<i>(S T)</i>	<i>(W T)</i>
<ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya kenaikan biaya produksi akibat naiknya tarif listrik dan BBM 2. Kondisi ekonomi belum stabil. 3. Memiliki kemampuan terbatas dalam mengadopsi teknologi. 4. Adanya produk substitusi. 5. Pesaing aktif melakukan inovasi produk. 	<ol style="list-style-type: none"> a. Meningkatkan pangsa pasar melalui penyalur tetap dan penyalur baru. (S:4,5,6,8,9,10; T:2,4,5) b. Mengefisienkan biaya produksi (S:1,3,4,8,9,11; T:1,2,3,) 	<ol style="list-style-type: none"> a. Mengupayakan modal dari investor atau lembaga keuangan (W:1,2,5,6,8,9,10, T:1,2,3,5) b. Mencari alternatif-alternatif produk yang masih dapat dikembangkan (W:1,2,4,5,6,7; T:1,2,4,5)

Berdasarkan Tabel 3 terdapat empat jenis alternatif strategi, yaitu :

Strategi S – O

- a. Mempertahankan dan meningkatkan mutu manajemen perusahaan. Dalam hal ini diperlukan kemampuan manajerial untuk mengelola perusahaan dengan mempertimbangkan kekuatan yang dimiliki dan memanfaatkan peluang yang ada, agar perusahaan tetap dapat bertahan dan berkembang.

- b. Meningkatkan mutu produk sesuai dengan keinginan dan peluang pasar. Mutu produk berusaha ditingkatkan, baik dari segi rasa, keseragaman ukuran, warna, daya tahan, maupun kemasan. Produk juga dikembangkan sesuai dengan keinginan dan peluang pasar, sehingga perusahaan tetap bertahan dan berkembang.
- c. Memelihara dan meningkatkan hubungan bisnis dengan penyalur dan pemasok. Penyalur dan pemasok merupakan mitra perusahaan yang selalu menyertai dalam pengelolaan perusahaan.

Strategi W – O

- a. Mengupayakan modal dari investor atau lembaga keuangan untuk meningkatkan pangsa pasar. Faktor modal merupakan kelemahan perusahaan, sehingga kapasitas produksi tidak dapat ditingkatkan.
- b. Meningkatkan kegiatan promosi untuk meningkatkan penjualan. Kegiatan promosi kurang dilaksanakan oleh perusahaan, karena kendala kapasitas produksi.
- c. Melakukan pencatatan administrasi keuangan yang tertib untuk memanfaatkan peluang pasar. Pencatatan administrasi keuangan yang tertib sangat bermanfaat untuk mengevaluasi perkembangan perusahaan.

Strategi S – T

- a. Meningkatkan pangsa pasar melalui penyalur tetap dan penyalur baru. Hubungan baik yang telah terjalin selama ini dengan penyalur tetap akan menjamin kontinuitas pemasaran produk.
- b. Mengefisienkan biaya produksi, merupakan strategi yang harus ditempuh oleh perusahaan, agar laba yang diperoleh semakin besar. Tindakan efisiensi dilaksanakan mulai dari pembelian bahan baku sampai dengan pemasaran produk.

Strategi W – T

- a. Mengupayakan modal dari investor atau lembaga keuangan. Perusahaan beroperasi dengan modal relatif kecil, sehingga perkembangan perusahaan relatif lambat. Pengalaman mengelola usaha selama ini telah memberikan pengetahuan dan keterampilan kepada manajemen bagaimana sebaiknya mengelola usaha.
- b. Mencari alternatif-alternatif produk yang masih dapat dikembangkan. Pada saat ini produk yang dihasilkan perusahaan hanya satu jenis, yakni kacang mete rasa asin sebagai akibat keterbatasan modal. Dalam hal ini, manajemen sedang merencanakan membuat rempeyek mete dengan memanfaatkan pecahan-pecahan kecil kacang mete.

Berdasarkan matriks IE diperoleh hasil bahwa UD. Maraja Mandiri berada pada kotak kuadran V yang digambarkan sebagai daerah pertahankan dan dipelihara dengan rumusan alternatif strategi berikut :

- a. Strategi penetrasi pasar
Untuk meningkatkan pangsa pasar kacang mete matang, UD. Maraja Mandiri tetap membina hubungan baik dengan penyalur tetap yang ada pada saat ini melalui peningkatan volume penjualan dengan penjualan secara kredit jangka pendek (misal 1 minggu) dan menambah penyalur baru untuk meningkatkan pangsa pasar, serta mengupayakan permodalan dari investor atau lembaga keuangan.
- b. Strategi pengembangan produk
Produk yang dihasilkan UD. Maraja Mandiri adalah kacang mete rasa asin. Mutu produk secara bertahap ditingkatkan melalui proses pembelajaran mulai dari penggunaan bahan baku, resep, proses produksi, dan pasca produksi. Hal lainnya mempertimbangkan penggunaan teknologi yang lebih maju untuk meningkatkan kapasitas produksi dan meningkatkan mutu produk, disamping diversifikasi rasa produk kacang mete matang dengan rasa madu atau pedas. Pada saat ini UD. Maraja Mandiri sedang merencanakan melakukan diversifikasi produk dengan membuat rempeyek kacang mete.

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

1. Berdasarkan matriks EFE diketahui bahwa peluang yang dimiliki oleh UD. Maraja Mandiri, antara lain (1) Produk sudah memiliki penyalur tetap, (2) Jalur distribusi masih terbuka luas, (3) Ketersediaan bahan baku cukup, (4) Pengeluaran Konsumsi Rumah Tangga cenderung meningkat 2,01% per tahun, (5) Jumlah penduduk Indonesia yang semakin bertambah tiap tahun. Sedangkan ancamannya adalah (1) Memiliki kemampuan terbatas dalam mengadopsi teknologi, (2) Pesaing aktif melakukan inovasi teknologi, (3) Kondisi ekonomi belum stabil, (4) Adanya produk substitusi, dan (5) Adanya kenaikan biaya produksi akibat naiknya tarif listrik dan BBM. Sedangkan dari matriks IFE diketahui kekuatan yang dimiliki oleh UD. Maraja Mandiri

adalah (1) Keuletan manajer dalam mengelola usaha, (2) Pemilihan segmen pasar yang tepat, (3) Hubungan baik dengan penyalur, (4) Hubungan baik dengan pemasok bahan baku, (5) Letak perusahaan cukup strategik. Sedangkan kelemahannya adalah (1) Biaya produksi tidak minimal, (2) Pencatatan keuangan masih sederhana, (3) Kurangnya kegiatan promosi, (4) Kapasitas produksi terbatas, dan (5) Kurangnya jalur distribusi pada pasar potensial.

2. Berdasarkan Matriks IE diperoleh hasil bahwa UD. Maraja Mandiri berada pada kotak kuadran V, yang digambarkan sebagai daerah pertahankan dan pelihara dengan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Sedangkan dari analisis SWOT dihasilkan 4 jenis alternatif strategi (S-O, W-O, S-T, dan W-T) yang dapat dilaksanakan oleh UD. Maraja Mandiri, yaitu disesuaikan dengan posisi perusahaan saat ini (posisi eksternal sedang).

B. Saran

1. Untuk mempercepat pertumbuhan penjualan, maka sistem konsinyasi berjangka diubah menjadi penjualan secara tunai dengan sedikit menurunkan harga atau menjual secara kredit dengan jangka waktu 1 minggu.
2. Mencari pangsa lebih besar untuk produk yang sudah ada sekarang melalui pemasaran aktif, baik kepada penyalur tetap maupun kepada penyalur baru, disamping mengupayakan kenaikan penjualan dengan mengembangkan produk baru dan mencari investor atau lembaga keuangan untuk membantu permodalan perusahaan, agar dapat berkembang lebih cepat.

DAFTAR PUSTAKA

- Cahyono, B. 2001. *Jambu Mete Teknik Budidaya dan Analisis Usaha Tani*. Penerbit Kanisius. Yogyakarta.
- David, F.R. 2002. *Manajemen Strategis (Terjemahan)*. PT. Prenhallindo, Jakarta.
- Jauch, L.R dan W.F. Glueck. 1999. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan (Terjemahan)*. Erlangga, Jakarta.
- Kinnear, T.L. and Taylor. 1991. *Marketing Research an Applied Approach*. Mc. Graw Hill, New York.
- Pearce, J.A. dan R.B. Robinson. 1997. *Manajemen Strategik : Formulasi, Implementasi dan Pengendalian (Terjemahan, Jilid I)*. Bina Rupa Aksara, Jakarta.