

STRATEGI KEUNGGULAN BERSAING DENGAN ANALISIS SWOT DALAM MENINGKATKAN KINERJA PEMASARAN BEAN SPROUTS DI MASA PANDEMI COVID 19 DI BALI

Pande Ketut Ribek¹⁾, Ni Luh Gede Putu Purnawati²⁾, Sapta Rini Widyawati³⁾
Universitas Mahasaraswati Denpasar
Email: pandeketutribek@unmas.ac.id

ABSTRAK

Dalam menjalankan bisnis harus dilengkapi dengan perumusan strategi. Analisis SWOT merupakan alat yang digunakan untuk menentukan strategi bisnis dalam memenangkan persaingan. Kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sangat penting untuk diketahui sehingga mampu memaksimalkan kekuatan dan meminimalkan ancaman. Tujuan penelitian ini adalah untuk mencari berbagai alternatif strategi yang tepat melalui analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity dan Threat*) pada produk “*Bean sprouts*” di saat pandemic covid 19 melanda dunia. Teknik analisa data yang digunakan adalah Matriks Faktor Strategi Internal (IFAS), Matriks Faktor Strategi Eksternal (EFAS) dan Matriks SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, Threats*). Penelitian ini menggunakan pendekatan secara kualitatif dan pendekatan kuantitatif. Hasil penelitian adalah usaha *Bean sporuts* berada pada posisi *grow and develop* (tumbuh dan berkembang) dan strategi yang bisa diterapkan adalah strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Strategi penetrasi pasar dapat dilakukan dengan mencari pangsa pasar baru untuk produk atau jasa yang sudah ada, melalui usaha pemasaran yang lebih gencar.

Katakunci: *Analisis SWOT, IFAS, EFAS, Keunggulan bersaing dan Kinerja pemasaran.*

ABSTRACT

In running a business, it must be equipped with the formulation of a strategy. SWOT analysis is a tool used to determine business strategies in winning the competition. Strengths, weaknesses, opportunities and threats are very important to know so as to be able to maximize strength and minimize threats. The purpose of this study is to find various alternative strategies that are appropriate through SWOT analysis (Strength, Weakness, Opportunity and Threat) on Bean sprouts products when covid 19 hits. world. The data analysis technique used is the Internal Strategy Factor Matrix (IFAS), the External Strategy Factor Matrix (EFAS) and the SWOT Matrix (Strength, Weakness, Opportunities, Threats). This research uses a qualitative approach and a quantitative approach. The result of the research shows that the Bean sprouts business is in a grow and develop position and strategies that can be applied are market penetration, market development, and product development strategies. Market penetration strategy can be done by finding new market shares for existing products or services, through more vigorous marketing efforts.

Keywords: *SWOT analysis, IFAS, EFAS, competitive advantage and marketing performance.*

1. Pendahuluan

Dalam era pandemi covid 19 yang merupakan era memulainya digitalisasi

membuat semua masyarakat mengalami kesulitan dan memaksakan diri harus mampu bersaing dalam dunia digital. Di

era ini secara bersamaan antara kedatangan partner yang suatu saat akan bisa menyebabkan dampak negatif apabila tidak diimbangi dengan berbagai macam strategi imunitas tinggi. Disisi lain dengan adanya partner pandemi covid ini membuat masyarakat menjadi lebih melek terhadap lingkungan. Yaitu lingkungan eksternal dan internal menjadi penentu dalam memenangkan persaingan melawan pandemi covid 19. Untuk memenangkan persaingan tersebut hendaknya mengetahui strategi yang tepat sehingga tidak kalah dalam bersaing. Dimana strategi merupakan alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan dalam bersaing. Strategi bersaing dapat dimulai dari nilai atau manfaat yang diperoleh perusahaan terhadap pelanggannya.

Kotler (2018) menyatakan strategi merupakan proses manajerial untuk mengembangkan dan menjaga keserasian antara tujuan perusahaan, sumber daya perusahaan, peluang pasar yang terus berubah, dengan tujuan untuk membentuk dan menyesuaikan usaha yang dihasilkan memiliki nilai atau umpan balik dari pelanggan dalam meningkatkan profit dan ekuitas pelanggan. Persaingan ini bukan hanya untuk sebuah bisnis tetapi bersaing untuk melawan pandemi covid 19 yang sebagai patner dimanapun dan kapanpun bisa menyerang berbagai kalangan usaha. Dengan adanya pandemi covid 19 ini menjadikan masyarakat semakin dewasa dan memaksakan diri untuk ikut bertarung di dunia digital.

Era ini lebih mengacu pada era digitalisasi. Secara positif pandemi covid 19 memberikan pelajaran untuk menjadi masyarakat yang lebih kuat dan lebih memahami arti dunia digitalisasi ini. Tanpa kita sadari dengan adanya pandemi covid 19, ini masyarakat tidak akan menyadari tentang pentingnya pangsa pasar digital terutama untuk para kaum perempuan yang sebagai ibu rumah tangga dengan kesehariannya melakukan aktivitas jarang menggunakan teknologi. Saat ini sebagai ibu rumah tangga harus bisa menggunakan

teknologi karena keterpaksaan untuk mengajarkan anak-anaknya secara dini menggunakan teknologi. Salah satunya dengan mengajar anak-anak dari rumah dan ikut mendampingi anak anaknya dalam proses pembelajaran di era pandemi covid 19, dengan menerapkan sistem pembelajaran melalui daring class karena harus dirumah saja untuk menghindari penyebaran virus covid'19. Merupakan tantangan baru para kaum perempuan untuk mengikuti dan mengarahkan anak-anaknya sehingga tidak mengalami truma ketika tidak mampu menggunakan teknologi untuk pembejalaran dari rumah. Memahami arti penting kaum perempuan dalam mendidik anaknya untuk menjadi generasi yang lebih baik dan berguna bagi masyarakat dan negara. Untuk memberikan penghidupan yang layak seorang ibu atau kaum perempuan bekerja keras dan pintar untuk mampu menghidupi keluarganya dengan membuka usaha untuk masyarakat lokal. Usaha yang mampu bertahan pada saat ini salah satunya adalah usaha tauge (*Bean sprouts*). Untuk memenangkan persaingan pada usaha *Bean sprouts* perlu adanya inovasi secara berkelanjutan. Tidak hanya dari kemasannya juga inovasi dari pemasarannya. Dengan kata lain, agar tetap eksis, karena setiap usaha harus mampu untuk membangun suatu keunggulan bersaing.

2. Kajian Pustaka

a. Keunggulan Bersaing

Keunggulan bersaing dapat direalisasikan jika perusahaan dapat mencapai keunggulan strategis, keunggulan taktis dan keunggulan operasional (Leod *et al.*, 2011). Keunggulan bersaing dalam suatu perusahaan, harus merumuskan strategi yang cocok dengan lingkungan internal dan eksternal untuk diimplementasikan dalam persaingan dan menciptakan keunggulan secara berkelanjutan. Glenn Baxter (2019) menyatakan dalam menganalisis peningkatan kinerja

diperlukan adanya kekuatan strategi dalam industri yang memiliki keunikan dan diferensiasi sehingga mampu mencapai keunggulan bersaing.

b. Inovasi

Pada organisasi harus mampu mempertahankan daya saing pada lingkungan bisnis yang penuh persaingan. Industri yang lebih inovatif dapat mengatasi tantangan dan lingkungan pasar yang selalu berubah-ubah dibandingkan dengan industri yang kurang kreatif. Pada intinya inovasi merupakan konsep yang membahas penerapan dari gagasan, produk atau proses yang baru. Inovasi juga didefinisikan sebagai penerapan yang berhasil dari gagasan kreatif perusahaan. Oleh karena itu, perusahaan diharapkan membentuk ide-ide baru dalam menghadapi berbagai pesaing, pelanggan dan pasar yang selalu berubah-ubah. Adanya kesamaan tampilan produk sejenis dan sistem perusahaan sejenis dari pesaing merupakan faktor pendorong terjadinya inovasi, biasanya produk pesaing itu muncul tanpa mengalami perubahan yang berarti bahkan cenderung statis. Keadaan tersebut dapat menjadi hal yang menguntungkan, karena persaingan muncul akibat dari produk pesaing yang sama dan sejenis sehingga dilakukan inovasi produk. Selain inovasi produk, pemasaran dalam perusahaan juga perlu adanya inovasi. Inovasi merupakan sesuatu yang dapat dilihat sebagai kemajuan fungsional yang dapat membawanya selangkah lebih maju dibandingkan pesaing, apabila memiliki suatu kelebihan yang dipandang sebagai nilai tambah bagi konsumen. Pengembangan produk baru dan strateginya yang lebih efektif seringkali menjadi penentu keberhasilan dan kelangsungan hidup suatu perusahaan, namun ini sangat sulit untuk dilakukan. Pengembangan produk baru memerlukan upaya, waktu dan kemampuan termasuk besarnya risiko dan biaya kegagalan. Tawas 2014 menjelaskan bahwa keunggulan produk baru sangat penting dalam

lingkungan pasar global. Keunggulan tersebut tidak lepas dari pengembangan produk inovasi yang dihasilkan, sehingga akan mempunyai keunggulan dipasar yang selanjutnya akan menang dalam persaingan. Dengan pengembangan produksi baru, dengan metode baru dan pembentukan sistem manajemen baru semuanya berkaitan dengan inovasi (Crossan dan Apaydin, 2010). Inovasi yang berkelanjutan dalam suatu perusahaan merupakan kebutuhan dasar yang pada gilirannya akan mengarah pada terciptanya keunggulan kompetitif (Wahyono, 2002). Secara konvensional istilah inovasi dapat diartikan sebagai terobosan yang berkaitan dengan produk – produk baru.

Kreatif dan inovatif untuk meningkatkan keunggulan bersaing perlu dilakukan sehingga mampu meningkatkan kinerja pemasaran.

c. Kinerja Pemasaran

Kinerja pemasaran merupakan ukuran prestasi yang diperoleh dari aktivitas proses pemasaran secara menyeluruh dari sebuah perusahaan atau organisasi. Selain itu, kinerja pemasaran juga dapat dipandang sebagai sebuah konsep yang digunakan untuk mengukur sampai sejauh mana prestasi pasar yang telah dicapai oleh suatu produk yang dihasilkan perusahaan. Ferdinand (2000) menyatakan bahwa kinerja pemasaran merupakan faktor yang seringkali digunakan untuk mengukur dampak dari strategi yang diterapkan perusahaan. Strategi perusahaan selalu diarahkan untuk menghasilkan kinerja pemasaran yang baik dan juga kinerja keuangan yang baik. Selanjutnya Ferdinand juga menyatakan bahwa kinerja pemasaran yang baik dinyatakan dalam tiga besaran utama nilai, yaitu nilai penjualan, pertumbuhan penjualan, dan porsi pasar.

Wahyono (2002) menjelaskan bahwa pertumbuhan penjualan akan bergantung pada berapa jumlah pelanggan yang diketahui tingkat konsumsi rata – ratanya yang bersifat tetap. Nilai penjualan

menunjukkan berapa rupiah atau berapa unit produk yang berhasil dijual oleh perusahaan kepada konsumen atau pelanggan. Semakin tinggi nilai penjualan mengindikasikan semakin banyak produk yang berhasil dijual oleh perusahaan. Sedangkan porsi pasar menunjukkan seberapa besar kontribusi produk yang ditangani dapat menguasai pasar untuk produk sejenis dibandingkan para kompetitor.

Kinerja pemasaran didefinisikan sebagai usaha pengukuran tingkat kinerja meliputi volume penjualan, jumlah pelanggan, keuntungan dan pertumbuhan penjualan (Voss dan Voss, 2000) dalam Mudiantono dan Khamidah (2005:67). Kinerja pemasaran merupakan konsep untuk mengukur prestasi perusahaan dalam pasar terhadap suatu produk. Supranoto (2009) menyatakan bahwa kinerja pemasaran merupakan ukuran prestasi dari aktifitas proses pemasaran sebuah perusahaan atau organisasi. Kinerja pemasaran bisa dipandang sebagai sebuah konsep yang digunakan dalam mengukur prestasi pasar yang telah dicapai oleh suatu perusahaan. Mudiantono dan Khamidah (2005: 67) menyatakan kinerja pemasaran adalah suatu yang ingin dicapai oleh perusahaan dalam mengefektifkan perusahaan, meningkatkan pangsa pasar, serta profitabilitas.

d. Konsep

Pada penelitian ini dibangun dengan kerangka berpikir bahwa dalam mendapatkan laba dan mempertahankan perusahaannya diperlukan perumusan strategi dengan peran keunggulan bersaing memediasi *social capital* dan inovasi dalam meningkatkan kinerja pemasaran yang berdampak terhadap tujuan perusahaan. Perusahaan dapat beroperasi dengan baik apabila didukung oleh lingkungan internal dan eksternal. Setiap mengembangkan suatu usaha bisa berjalan sesuai dengan harapan jika dilakukan analisis secara baik. Perusahaan memerlukan strategi yang

tepat mampu bersaing dengan kompetitor lainnya.

Merumuskan strategi yang efektif merupakan kunci dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Menurut Pearce II dan Robinson (2011), perumusan strategi memandu eksekutif dalam mendefinisikan bisnis dimana posisi perusahaan tujuan, dan bagaimana caranya untuk mencapai tujuan perusahaan. Perusahaan dituntut secara efektif dalam menggunakan sumber daya dan teknologi untuk memberikan produk dan layanan inovatif kepada pelanggan, Hal ini memungkinkan dalam mencapai dan mempertahankan keunggulan bersaing David (2011).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Van Gelderen *et al.*, (2000) berpendapat bahwa proses perumusan strategi dan rencana strategis keduanya penting bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing. Perumusan strategi melibatkan peninjauan tujuan utama dan strategi organisasi, mengidentifikasi alternatif yang tersedia, mengevaluasi alternatif dan memutuskan alternatif yang paling sesuai (Wheelen dan Hunger, 2008).

Analisis lingkungan internal

Analisis faktor internal menurut Morrison (2002: 277) dijelaskan secara rinci sebagai berikut:

Produk

Kekuatan yang dimiliki produk sports terlihat pada kesegaran dan kesehatan yang terkandung dalam sports, kemasan yang menarik,...Kelemahan produk ini tidak tahan lama, cepat busuk dan bila kena panas tidak mampu tumbuh dengan baik sehingga perlu suhu ruangan yang stabil.

Price

Harga yang dimiliki sports ini murah, masih terjangkau oleh konsumen kalangan menengah kebawah, dengan pembelian yang melebihi dari sepuluh kilogram mendapatkan diskon.

Place

Tempat pada proses pembuatan sporuts sangat bersih, penyajiannya bagus. Kelemahannya kurangnya tempat dengan suhu yang standar sehingga pertumbuhannya sangat bagus dan memerlukan cukup ruangan.

Promotion

Promosi yang paling sering digunakan adalah dengan WOM, Promosi ini paling efektif dan efisien untuk meraih pangsa pasar lokal. Kelemahannya produk ini kurang dipromosikan melalui sosial media sehingga tidak merambah pangsa yang lebih luas.

3. Metode Penelitian

Sesuai dengan tujuan penelitian yang ingin dicapai yaitu untuk mengetahui permasalahan yang dihadapi oleh usaha sporuts khusus dalam hal memperoleh keunggulan bersaing. Dalam menganalisis faktor-faktor tersebut dalam rangka merumuskan startegi keunggulan bersaing usaha sporuts maka dilakukan analisis SWOT. Penelitian ini menggunakan metode kualitatif dan kuantitatif dengan jumlah sample 53 usaha sprouts. Dengan alat analisis SWOT untuk mengetahui kekuatan kelemahan ,peluang dan tantangan. Penggunaan EFAS untuk mengetahui faktor dari eksternal dan IFAS untuk mengetahui faktor internal perusahaan.

3.2 Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan di kabupaten Badung dengan obyek penelitian pada

sektor usaha kecil sporuts di Menguwi Badung Bali.

3.3 Metode Analisis

Teknik analisis yang digunakan adalah teknik analisis SWOT untuk mengidentifikasi isu-isu strategisnya. Analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*) (Freddy Rangkuti 2005).

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil penelitian yang dilakukan di wilayah Badung khususnya yang berhubungan dengan analisis strategi keunggulan bersaing produk “*Bean sproruts*” yang didukung dengan wawancara kepada seluruh stakeholder yang berhubungan dengan obyek penelitian diantaranya pelaku usaha “*Bean sproruts*” yang ada di Badung Bali yang meliputi (pemilik usaha, karyawan, konsumen). Kemudian melalui alat analisis SWOT akan digambarkan analisis kondisi lingkungan internal dan eksternal, yang merupakan faktor-faktor yang mempengaruhi strategi keunggulan bersaing.

Berikut adalah hasil wawancara dan observasi terkait dengan faktor – faktor lingkungan internal serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) yang dapat dilihat pada Tabel 4.1 sebagai berikut:

Tabel 4.1

Identifikasi Faktor – Faktor Lingkungan Internal dan Lingkungan Eksternal

Uraian	Hasil identifikasi SWOT
Lingkungan Internal Kekuatan	1. inovasi secara teknis dalam menghasilkan produk dengan kualitas pilihan. (S)
	2. perubahan desain sesuai dengan keinginan pelanggan, pengembangan ide(S)
	3. perubahan system distribusi. (S)
	4. Kelengkapan fasilitas(S)
	5. Harga(S)
	6. Pelayanan(S)
	7. Lokasi Strategis(S)
	8. Penampilan karyawan(S)
Kelemahan	1. kurangnya promosi yang maksimal (W)

	2. kurangnya penguasaan teknologi dalam produksi barang (W)
	3. Proses produksi tidak diperlihatkan cara kerja dari sporuts kepada calon pembeli.(W)

Faktor eksternal Peluang	1. Dukungan kebijakan pemerintah Daerah (dukungan perizinan, dukungan pemasaran) (O) 2. Tenaga kerja mudah didapat (O) 3. Stabilitas ekonomi dan akses permodalan yang terbuka luas (O) 4. Kondisi sosial masyarakat terkait dengan gaya hidup yang menginginkan hidup sehat dengan mengkonsumsi produk yang natural tanpa bahan pengawet (berkualitas) (O)
Faktor eksternal (ancaman)	1. Banyaknya ancaman masuk pendatang baru/ produk yang sama (T)
Ancaman	2. Adanya barang dari luar daerah dengan harga yang lebih murah (T) 3. Persaingan sesama perusahaan dalam industri (T)
	4. Harga bahan baku yang semakin meningkat (T) 5. Adanya kekuatan tawar – menawar pembeli (T)
	6. Penggunaan teknologi yang kurang maksimal (T)

4.2 Matrix Evaluasi Internal Faktor

Berikut analisis faktor lingkungan internal usaha *sporuts* di Bali dilihat pada tabel di bawah ini:

Tabel: 4.2
Pembobotan Lingkungan Internal Produk *sporuts* di Bali

No	Indikator Variabel Internal	Bobot (%)
1	<i>Product</i> - Usaha ini memiliki inovasi produk dengan berbagai macam jenis serta memiliki kualitas pilihan - perubahan desain sesuai dengan keinginan pelanggan, pengembangan ide - Penguasaan teknologi dalam produksi	0,097 0,097 0,066
2	<i>Price</i> - Harga untuk pembelian produk banyak mendapatkan diskon - Produk yang diberikan sesuai dengan harga yang ditawarkan (nilai uang)	0,097 0,089
3	<i>Place</i> - Lokasi strategis - Perubahan sistem distribusi yang semakin cepat sehingga pelayanan memuaskan - Fasilitas berfungsi dengan baik seperti ketersediaan tempat yang luas dan nyaman serta tempat displi barang yang luas.	0,097 0,097 0,097
4	<i>Promotion</i> - Usaha memiliki promosi penjualan baik secara langsung maupun tidak langsung. - Usaha melakukan promosi melalui media internet atau <i>Website</i>	0,066 0,065

5	<i>People</i> - Penampilan karyawan sopan - Karyawan terampil menguasai bahasa asing dan desain desain yang di inginkan oleh para konsumen	0,095 0,103
	TOTAL	1,000

Sumber: Data penelitian diolah (lampiran 10).

Tabel 4.3
Penilaian (rating) Lingkungan Internal saat ini

No	Indikator Variabel	Responden									Rating
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
Lingkungan Internal											
1	Usaha ini memiliki inovasi produk dengan berbagai macam jenis serta memiliki kualitas pilihan	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3,222
2	perubahan desain sesuai dengan keinginan pelanggan, pengembangan ide	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3,222
3	Harga untuk pembelian produk banyak mendapatkan diskon	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3,222
4	Produk yang diberikan sesuai dengan harga yang ditawarkan (nilai uang)	3	3	3	3	3	3	4	4	3	3,222
5	Lokasi strategis	4	4	3	3	4	3	3	3	3	3,333
6	Perubahan sistem distribusi yang semakin cepat sehingga pelayanan memuaskan	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3,000
7	Fasilitas berfungsi dengan baik seperti ketersediaan tempat yang luas dan nyaman serta tempat display barang yang luas.	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3,222
8	Usaha memiliki promosi penjualan baik secara langsung maupun tidak langsung.	2	2	2	3	2	3	1	2	2	2,111
9	Usaha melakukan promosi melalui media internet atau Website	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3,444
10	Penampilan karyawan sopan	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3,333
11	Karyawan terampil menguasai bahasa asing	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3,222
12	Penguasaan teknologi dalam produksi	2	3	1	2	3	2	2	3	2	2,222
35,775											

Sumber: data di olah lampiran 8 dan 9

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dilihat kekuatan dan kelemahan perusahaan berdasarkan hasil penilaian responden sebagai berikut:

1. Indikator yang menjadi kekuatan perusahaan
 - 1) Dari segi produk dan harga dinilai dengan rating 3,222, yaitu baik sesuai dengan kualitas produk dan pelayanan serta fasilitas yang

diberikan kepada wisatawan setara dengan harga yang dibayarkan.

- 2) Dari segi tempat atau *Place* dengan rating 3,333 artinya baik karena lokasi *usaha* ini dekat dengan obyek pasar, yang mana para konsumen yang kebanyakan lokal menikmati produk ini untuk kebutuhan sehari-hari.

- 3) Dari segi penampilan karyawan sopan dengan rating 3,333 yaitu memberikan informasi tentang proses *sporuts* dan menjawab pertanyaan dari para konsumen.
 - 4) Usaha *sporuts* ini memiliki karyawan yang trampil dengan memiliki rating 3,444 artinya usaha *sporuts* ini memiliki kemampuan yang baik sehingga mampu bersaing dengan perusahaan lainnya.
2. Indikator yang menjadi kelemahan perusahaan
Kelemahan dari usaha *sporuts* ini adalah sebagai berikut: Dalam segi promosi penjualan baik secara

langsung maupun tidak langsung di internet diberi rating 2,111 dan Penguasaan teknologi dalam produksi. 2,222 yaitu kurang baik kemungkinan ini yang menyebabkan terjadinya penurunan penjualan. karena dalam pembuatan produk tidak maksimal menggunakan teknologi.

4.3 Internal Factors Analysis Summary (IFAS) masa sekarang

Analisis selanjutnya adalah menentukan nilai terbobot total (skor). Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal pada masa sekarang seperti yang terlihat pada Tabel 4.4 dapat diketahui bahwa hasil keseluruhan nilai tertimbang IFAS total sebesar 3,102.

Tabel 4.4
Internal Factors Analysis Summary (IFAS) masa sekarang

No	Indikator Variabel	Rating	Bobot %	Skor	Posisi Pesaing/Ancaman
Lingkungan Internal					
1	Usaha <i>sporuts</i> ini memiliki inovasi produk dengan berbagai macam jenis serta memiliki kualitas pilihan	3,222	0,097	0,312	Peluang
2	perubahan desain sesuai dengan keinginan pelanggan, pengembangan ide	3,222	0,097	0,312	Peluang
3	Harga untuk pembelian produk banyak mendapatkan diskon	3,222	0,097	0,312	Peluang
4	Produk yang diberikan sesuai dengan harga yang ditawarkan (nilai uang)	3,222	0,097	0,312	Peluang
5	Lokasi strategis	3,333	0,099	0,329	Peluang
6	Perubahan sistem distribusi yang semakin cepat sehingga pelayanan memuaskan	3,000	0,089	0,267	Peluang
7	Fasilitas berfungsi dengan baik seperti ketersediaan tempat yang luas dan nyaman serta tempat display barang yang luas.	2,222	0,066	0,146	Ancaman
8	Usaha <i>sporuts</i> memiliki promosi penjualan baik secara langsung maupun tidak langsung.	2,111	0,063	0,132	Ancaman
9	Usaha <i>sporuts</i> melakukan promosi melalui media internet.	3,444	0,095	0,326	Peluang
10	Penampilan karyawan sopan	3,333	0,103	0,342	Peluang
11	perubahan desain sesuai dengan keinginan pelanggan, pengembangan ide	3,222	0,097	0,312	Peluang
12	Pemanfaatan teknologi dalam memproduksi produk kurang maksimal	2,222	0,066	0,146	
	Jumlah	35,775	100% (1,00)	3,102	peluang

Sumber: Data penelitian diolah (lampiran 10)

4.4. Matrix Evaluasi eksternal Faktor

Berikut analisis faktor lingkungan eksternal sektor usaha *sporuts* di Bali dilihat pada tabel di bawah ini

Tabel 4.5.
Penilaian (Rating) Lingkungan Eksternal Saat Ini

No	Indikator Variabel (Lingkungan Eksternal)	Responden									Rating
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
1	Tingkat pertumbuhan usaha <i>sporuts</i> meningkat	2	1	2	2	3	1	2	3	2	2,000
2	Stabilitas keamanan Bali kondusif	4	4	4	3	4	4	3	3	4	3,666
3	Kebijakan pemerintah daerah fleksibel	4	4	4	4	3	4	3	3	3	3,555
4	Tingkat inflasi stabil	3	3	3	3	3	4	3	3	4	3,222
5	Tingkat daya tawar menawar pembeli	3	3	4	4	4	3	4	3	3	3,444
6	Ancaman masuknya pendatang baru	3	1	2	2	3	1	2	2	3	2,111
7	Kondisi sosial masyarakat terkait dengan gaya hidup yang menginginkan hidup sehat dengan mengkonsumsi produk yang natural tanpa bahan pengawet (berkualitas)	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3,111
Jumlah											21,109

Sumber : Data penelitian diolah (lampiran 6).

Hasil penilaian responden terhadap semua indikator dari masing-masing variabel yang diidentifikasi, menunjukkan bahwa indikator yang menunjukkan peluang besar bagi usaha *sporuts* adalah:

a) Politik, Legislasi, dan Regulasi

Indikator stabilitas keamanan Bali yang kondusif dan kebijakan pemerintahan daerah yang fleksibel merupakan peluang besar, karena semakin aman dan kebijakan yang fleksibel akan membuat para konsumen untuk membeli produk *sporuts* ini.

b) Lingkungan Sosial Budaya. Budaya masyarakat di lingkungan

perusahaan memberikan kenyamanan yang merupakan salah satu peluang karena budaya Bali dan adat istiadatnya akan mampu menarik minat wisatawan untuk melihat dan merasakannya secara langsung. Sehingga secara tidak langsung konsumen dapat melihat serta memilih produk-produk *sporuts* yang segar dan bermanfaat. Dari aspek ekonomi, tingkat

inflasi tidak berpengaruh terhadap pembelian produk- produk *sporuts* di Bali. Sedangkan indikator yang menunjukkan ancaman besar bagi usaha *sporuts* yaitu: Kurangnya kemampuan dalam penggunaan teknologi dan informasi secara maksimal akan menghambat terjadinya operasional dalam memasarkan produk- produk secara lebih luas. Tingkat pertumbuhan usaha yang meningkat dapat menjadi ancaman yang sangat serius di dalam pemasaran produk *sporuts*. Dampak dari pertumbuhan usaha *sporuts* di Bali menyebabkan banyaknya pilihan bagi para konsumen untuk memilih produk di Bali.

a) *External Factors Analysis*

Summary (EFAS) Masa Sekarang

Analisa selanjutnya adalah menentukan nilai terbobot total (skor) dari masing-masing indikator untuk memperoleh nilai terbobot total yang disajikan berikut ini pada Tabel 4.6

Tabel 4.6

External Factor Analysis Summary (EFAS) Saat Ini

No	Indikator Variabel Eksternal	Nilai	Bobot (%)	Skore (Rating x Bobot)	Posisi pesaing/ Ancaman
	Lingkungan Eksternal				
1	Tingkat pertumbuhan usaha <i>sporuts</i> meningkat	2,000	0,095	0,190	Ancaman
2	Stabilitas keamanan Bali kondusif	3,666	0,174	0,637	Peluang
3	Kebijakan pemerintah daerah fleksibel	3,555	0,168	0,597	Peluang
4	Tingkat inflasi stabil	3,222	0,153	0,492	Peluang

5	Tingkat daya tawar menawar pembeli	3,444	0,163	0,561	Peluang
6	Ancaman masuknya pendatang baru	2,111	0,100	0,211	Ancaman
7	Budaya masyarakat di sekitar lingkungan memberi kenyamanan	3,111	0,147	0,457	Peluang
	Jumlah	21,109	100% (1,00)	3,145	

Sumber : Data penelitian diolah (lampiran 7).

5.1 Pembahasan

Berdasarkan hasil penelitian seperti yang tersaji pada lampiran serta pembahasan sebelumnya maka dapat dideskripsikan variabel-variabel lingkungan eksternal yang merupakan peluang dan ancaman serta lingkungan internal sebagai kekuatan dan kelemahan. Posisi strategis usaha *Bean sprouts* pada masa sekarang dan pada masa mendatang adalah *grow and develop* (tumbuh dan berkembang), inovasi sebagai keunggulan bersaing dalam meningkatkan kinerja pemasaran dengan menggunakan strategi intensif.

A. Variabel-Variabel yang menjadi Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman usaha *sporuts* di Bali.

1. Variabel-Variabel yang menjadi Kekuatan dan Kelemahan usaha *Bean sprouts* di Bali

Pada masa sekarang yang menjadi kekuatan *sporuts* ditunjukkan oleh indikator inovasi secara teknis dalam menghasilkan produk dengan kualitas pilihan, perubahan desain sesuai dengan keinginan pelanggan, mengembangkan ide, perubahan sistem distribusi, kelengkapan fasilitas, harga khusus, pelayanan, lokasi strategis, penampilan karyawan, Sedangkan kelemahannya adalah promosi yang kurang maksimal serta kurangnya penguasaan teknologi pada proses produksi.

2. Variabel-Variabel yang menjadi peluang dan ancaman usaha *Bean sprouts*. Berdasarkan hasil analisis terhadap peluang *sporuts* dari lingkungan eksternal ditunjukkan oleh indikator dukungan kebijakan pemerintah daerah (dukungan perizinan, dukungan pemasaran), tenaga kerja mudah didapat, stabilitas ekonomi dan akses permodalan yang terbuka luas, kondisi sosial masyarakat terkait dengan gaya hidup yang menginginkan hidup

sehat dengan mengkonsumsi produk yang natural tanpa bahan pengawet. Sedangkan, yang menjadi ancaman banyaknya ancaman masuk pendatang baru/ produk yang sama, adanya barang substitusi yang dapat menggantikan produk, Persaingan sesama perusahaan dalam industri, adanya kekuatan tawar – menawar pembeli, penggunaan teknologi yang kurang maksimal.

B. Posisi usaha *Bean sprouts* pada Masa Sekarang dan Masa Mendatang.

Berdasarkan hasil analisis maka dapat diketahui bahwa lingkungan eksternal pada masa sekarang dengan nilai terbobot total sebesar 3,145 dan nilai terbobot total lingkungan internal sebesar 3,102. Pada masa mendatang nilai yang diperoleh dan perhitungan nilai terbobot pada lingkungan eksternal sebesar 3,512 dan lingkungan internal sebesar 3,409. Posisi pada sel I berarti usaha *Bean sprouts* berada pada posisi *grow and develop* (tumbuh dan berkembang) dan strategi yang bisa diterapkan adalah strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Strategi penetrasi pasar dapat dilakukan dengan mencari pangsa pasar baru untuk produk atau jasa yang sudah ada, melalui usaha pemasaran yang lebih gencar. Selain itu, posisi pada sel I juga dapat melakukan pengembangan pasar dalam pengertian memperkenalkan produk atau jasa yang sudah ada ke wilayah geografis baru. Pengembangan produk dilakukan agar menjadi variatif dan produk yang dikembangkan juga harus inovatif. Penetrasi pasar yang dapat dilakukan dengan mencari pasar yang lebih besar untuk produk yang sudah ada sekarang dengan usaha pemasaran yang lebih gencar. Dengan pertimbangan tersebut, disamping pertimbangan-pertimbangan lainnya, promosi sangat perlu dilakukan seperti hasil analisis matrik IE sangat

didukung dengan pelaksanaan promosi yang gencar terutama pada produk *Bean sprouts* yang memiliki kualitas. Kegiatan yang dapat dilakukan diantaranya; melakukan pengiklanan yang gencar dan selektif pada produk sama yang dimiliki para pesaing.

Untuk promosi dapat dilakukan melalui iklan di media seperti dengan melakukan promosi lewat internet. Periklanan pada media tersebut dilakukan mengingat target pasar sebagian besar mengarah kepada pasar internasional. Pada pengembangan produk strategi dapat dilakukan diantaranya dengan menambah atau melengkapi produk yang sudah ada dengan berbagai inovasi sehingga menghasilkan produk yang baru dengan memiliki keunikan tersendiri serta berbagai kreativitas lainnya yang masih banyak bisa diciptakan dengan harga yang menarik.

Daftar Pustaka

- Abdullah, I. N., Malek, A., and Manaf, A. A. 2019. Formulating Strategic Management in Social Capital within Gated and Guarded Community to Achieve Social Well-Being. *Academy of Strategic Management Journal*. Vol: 18 Issue: 3
- Aghazadeh, H. 2015. Strategic marketing management: Achieving superior business performance through intelligent marketing strategy. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, issue 207. pp. 125-134
- Ahearne, M., Lam, S. K., and Kraus, F. 2014. Performance impact of middle managers' adaptive strategy implementation: The role of social capital. *Strategic Management Journal*, Vol. 35(1), pp. 68-87.
- Akimova, I. (2000). Development of market orientation and competitiveness of Ukrainian firms. *European Journal of Marketing*, Vol. 34(9/10), pp. 1128-1148.
- Aldridge, David 2002. Review: Michael Huberman and Matthew B. Miles (Eds.) (2002). *The Qualitative Researcher's Companion [15 paragraphs]*. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum: Qualitative Social Research, vol. 3(4), Art. 36, <http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0204367>.
- Amiraslani, H., Lins, K. V., Servaes, H., and Tamayo, A. (2017). The bond market benefits of corporate social capital. *European Corporate Governance Institute (ECGI)-Finance Working Paper*, (535).
- Andersen, T. J. 2001. Information technology, strategic decision making approaches and organizational performance in different industrial settings. *The Journal of Strategic Information Systems*, Vol. 10. (2). pp. 101-119.
- Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., and Walker, R. M. 2009. Strategy formulation, strategy content and performance: An empirical analysis. *Public Management Review*, Vol. 11(1), pp. 1-22.
- David, Fred R. 2006. *Strategic Management: Concepts and Cases. 10th Edition*. (Manajemen Strategis: Konsep-Konsep dan Kasus). Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta : Salemba Empat.
- David R. Fred. 2009. *Manajemen Strategic Konsep*, Edisi 12 (Edisi Bahasa Indonesia dari Strategic Management 12th ed), Salemba Empat, Jakarta.
- Dewi, I G. A. A. T. 2004, Formulasi Strategi Maya Ubud Resort and Spa. *Tesis Magister Manajemen*. Universitas Udayana.
- Duartha. 2008. Formulasi Strategi Pemasaran Hotel-Hotel Melati Di Kawasan Wisata Ubud. *Tesis Magister Manajemen*. Universitas Udayana.
- Dube, Laurette dan Leo M. Renaghan. 2000. *Marketing Your Hotel to and Through Intermediaries: An Overlook Best Practice*. Cornell

- Hotel and Restaurant Quarterly. P 73-83. USA: Cornell University.
- Freddy Rangkuti, 2008. *Analisis SWOT, Teknik membedah kasus bisnis*, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Kotler, P., Keller, K. L., Ang, S. H., Tan, C. T., and Leong, S. M. (2018). *Marketing management: an Asian perspective*. Pearson
- , 2009. *Strategi Promosi Yang Kreatif*, Penerbit PT Gramedia Pustaka Umum. Jakarta.
- Hermawan Kertajaya, 2006, *On Marketing*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Handoko, Hani. 2003. *Manajemen Edisi 2*. Yogyakarta: anggota IKAPI.
- Justine T Sirait, 2006. *Memahami Aspek-Aspek Pengelolaan Sumber Daya Manusia Dalam Organisasi*, Penerbit Grasindo, Jakarta.
- Jajat Kristanto, 2011 . *Manajemen Pemasaran Internasional*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- Jennings, Gayle. 2001. *Tourism Research*. Queensland: John Wiley and Sons Australia Ltd.
- Kotler dan Keller. 2009. *Manajemen Pemasaran, Edisi Ketiga Belas Jilid I*. Jakarta: Erlangga.
- Kasmir, dkk, 2010. *Study Kelayakan Bisnis*, Prenada Media Group, Jakarta.
- , 2010. *Kewirausahaan*, Penerbit PT Raja Grafindo Persada, Jakarta
- Kotler & Armstrong. 2006. *Prinsip-prinsip Pemasaran jilid 1 edisi 12*. Jakarta: Erlangga.
- Wahyono. (2002). "Orientasi Pasar dan Inovasi: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran". *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia*. Vol.1,No.1,Mei.
- Wahyono, "Orientasi Pasar Dan Inovasi: Pengaruhnya Terhadap Kinerja Pemasaran," *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia (Indonesian Journal of Marketing Science)*, vol. 1, no. 1, pp. 23-40, Apr. 2017. <https://doi.org/10.14710/jspi.v1i1.23-40>