

ANALISIS SWOT SEBAGAI ALAT BANTU DALAM MENETAPKAN STRATEGI PEMASARAN UD. RIZKY BAROKAH SURABAYA

Nanda Rizky Baadila
Endro Tjahjono
Awin Mulyati

ABSTRAK

Produk madu telah lama dikenal masyarakat Indonesia sebagai food supplement yang berkhasiat menjaga kesehatan, namun produksi madu Indonesia belum mampu memenuhi permintaan nasional.. Untuk itu dibutuhkan peran Analisis SWOT (strength, weakness, opportunity, and threat) sebagai alat bantu dalam menetapkan strategi pemasaran. Hasil penelitian. Analisis Internal Factor Evaluation (IFE) menghasilkan kekuatan utama kegiatan promosi iklan melalui media cetak dan brosur yang di edarkan secara berkala, sedangkan untuk kelemahan utama yang dimiliki adalah peralatan pengolahan yang masih sederhana. Analisis External Factor Evaluation (EFE) menghasilkan peluang utama yang dapat dimanfaatkan yaitu program pemerintah bagi UMKM dalam bentuk Kredit Usaha Rakyat (KUR), sedangkan ancaman utama adalah berkurangnya jumlah areal pakan lebah akibat konversi lahan. Analisis matriks Internal-Eksternal (IE) menetapkan posisi dalam kuadran V (Jaga dan Pertahankan). Analisis SWOT menghasilkan beberapa strategi yang dapat diterapkan: (1) Inovasi kemasan ekonomis, (2) Meningkatkan kegiatan promosi, (3) Membina hubungan baik dengan peternak binaan, (4) Menambah modal kerja melalui pinjaman Kredit Usaha Rakyat, (5) Meningkatkan kapasitas produksi, (6) Memperbaiki kinerja dan Meningkatkan teknologi produksi, (7) Memperbaiki sistem manajemen perusahaan, (8) Meningkatkan mutu pelayanan kepada konsumen, (9) Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk, (10) Memperluas pangsa pasar. Hasil dari pengolahan QSPM (quantitative strategic planning matrix), menghasilkan prioritas utama inovasi kemasan ekonomis.

Kata kunci: analisis swot, strategi pemasaran, madu

PENDAHULUAN

Saat ini, kesadaran masyarakat akan madu sebagai salah satu *food supplement* memicu terjadinya peningkatan terhadap kebutuhan madu. Total produksi madu Indonesia pada tahun 2010 mencapai 3,300 ton dan belum mampu memenuhi konsumsi yang mencapai 4,000 ton. Jumlah madu impor sebesar 2,050 ton dan ekspor sebesar 1,200 ton. Sedangkan, pada tahun 2011 terjadi penurunan produksi madu mencapai 3,100 ton dengan tingkat konsumsi sebesar 4,400 ton. Penurunan produksi ini disebabkan mulai maraknya konversi lahan tanaman pakan lebah oleh masyarakat dan pengusaha, dan akibat adanya

penebangan hutan dan konversi lahan hutan. Tingginya tingkat konsumsi madu yang tidak dapat terpenuhi, menyebabkan madu impor masuk ke Indonesia dan menjadi salah satu pilihan konsumen. UD. Rizky Barokah merupakan salah satu produsen madu hutan yang berkantor pusat di Surabaya. perusahaan ini berkonsentrasi memproduksi madu secara alami atau sering disebut semi budidaya lebah madu dengan nama brand *Wild Bee*. Persaingan yang semakin ketat antara para produsen madu, berdampak pada terhambatnya perkembangan bisnis. Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi pemasaran dengan cara mencari kesesuaian antara kekuatan eksternal

perusahaan dan kekuatan internal. Analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) merupakan analisis dari kekuatan dan kelemahan internal dari suatu perusahaan serta peluang dan ancaman di lingkungan eksternal. Analisis SWOT bertujuan agar perusahaan dapat melihat posisinya sekarang terhadap perusahaan yang lain atau pesaing di industri yang sama. Dengan analisis ini, dapat di rumuskan *grand strategy*. Pentingnya perusahaan mengetahui Analisis SWOT merupakan nilai lebih untuk daya saing perusahaan.

Tujuan Penelitian

1. Untuk merumuskan strategi pemasaran yang tepat.
2. Untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan.
3. Untuk mengetahui peranan analisis SWOT sebagai alat bantu dalam menetapkan strategi pemasaran perusahaan.

Landasan Teori

Penetapan strategi didahului oleh 3 tahapan proses sebelumnya yaitu: (1) evaluasi faktor eksternal dan internal, (2) analisis SWOT, dan (3) perencanaan strategis. Setiap tahapan menggunakan matriks sebagai metode perhitungan. Berikut langkah-langkah penetapan strategi tersebut.

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

Matriks EFE merupakan daftar serangkaian faktor strategis eksternal yang terdiri atas peluang dan ancaman. Langkah-langkah dalam pengembangan matriks EFE adalah: (1) mengidentifikasi faktor faktor peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya (2) menentukan bobot pada setiap faktor dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (amat penting), (3) tentukan *rating* setiap *critical success factor* antara 1 (respon jelek) sampai 4 (respon luar

biasa), (4) kalikan bobot nilai dengan nilai peringkat untuk mendapatkan skor semua *critical success factors*, (5) jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total. Skor total 4,0 mengidentifikasi bahwa organisasi merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang dan ancaman-ancaman di pasar industrinya. Sementara, skor total 1,0 menunjukkan bahwa organisasi tidak memanfaatkan peluang-peluang dan ancaman-ancaman eksternal. Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting, khususnya dalam bidang fungsional. Tahapan kerja yang harus dilakukan adalah: (1) membuat daftar faktor-faktor internal kekuatan dan kelemahan, (2) menentukan bobot pada setiap faktor dari 0,0 (tidak penting) sampai 1,0 (terpenting). Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1,0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya, (3) menentukan *rating* setiap *critical success factor* antara 1 (kelemahan besar) sampai 4 (kekuatan besar), (4) kalikan bobot nilai dengan nilai *rating* untuk menentukan nilai yang dibobotkan untuk setiap variabel, (5) jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total. Nilai rata-rata adalah 2,5. Jika nilai di bawah 2,5 menandakan bahwa secara internal, perusahaan adalah lemah, dan sebaliknya. Penentuan bobot untuk matriks IFE dan matriks EFE dilakukan dengan menggunakan metode *Paired Comparison Scales*. Nilai-nilai IFE dikelompokkan ke dalam Tinggi (3,0-4,0). Sedang (2,0-2,99) dan Rendah (1,00-1,99). Adapun nilai-nilai EFE dikelompokkan dalam Kuat (3,0-4,0), Rata-rata (2,0-2,99) dan Lemah (1,0-1,99)

Matriks *External Internal* (IE). Gabungan matriks IFE dan EFE menghasilkan matriks eksternal-internal

yang berisikan sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai terboboti dari matriks-matriks IFE dan EFE. Tujuan penggunaan matriks ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Ke sembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama: (1) Sel I, II dan IV disebut strategi Tumbuh dan Membangun. Strategi yang cocok adalah Strategi Intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horisontal). (2) Sel III, V dan VII disebut strategi Pertahankan dan Pelihara. Penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang banyak dilakukan apabila perusahaan berada dalam sel ini. (3) Sel VI, VIII dan IX disebut strategi Panen dan Divestasi.

Strengths–Weaknesses–Opportunities–Threats Matrix (SWOT).

Setelah menganalisis dengan matriks IFE dan EFE maka dilakukan berbagai kombinasi dengan menggunakan matriks SWOT. Matriks ini merupakan *matching tool* yang penting untuk membantu para manajer mengembangkan 4 tipe strategi: (1) Strategi SO (Strengths-Opportunities), memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki/*Strengths* (S) untuk memanfaatkan berbagai peluang/*Opportunities* (O). (2) Strategi WO (Weaknesses-Opportunities), seoptimal mungkin meminimalisir kelemahan/*Weaknesses* (W) yang ada untuk memanfaatkan berbagai peluang/*Opportunities* (O). (3) Strategi ST (Strengths-Threats), memanfaatkan atau mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki/*Strengths* (S) untuk mengurangi berbagai ancaman/*Threats* (T). (4) Strategi WT (Weaknesses-Threats), mengurangi kelemahan/*Weaknesses* (W) dalam rangka meminimalisir/menghindari ancaman/*Threats* (T).

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM).

Teknik QSPM dirancang untuk menentukan kemenarikan relatif dan mengevaluasi pilihan-pilihan strategi alternatif yang dapat dilaksanakan secara objektif, berdasarkan faktor-faktor sukses internal dan eksternal yang telah diidentifikasi pada matriks EFE dan IFE sebelumnya. QSPM merupakan matriks tahap akhir dalam kerangka kerja analisis formulasi strategi. Teknik ini secara jelas menunjukkan strategi alternatif yang paling baik untuk dipilih. Tahapannya: (1) Membuat daftar kekuatan-kelemahan perusahaan (*internal factor*) dan ancaman-peluang perusahaan (*external factor*) yang diambil langsung dari matriks EFE dan IFE, (2) Berikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan faktor eksternal. Bobot ini, harus identik dengan bobot yang diberikan pada matriks IFE dan EFE, (3) Tuliskan alternatif strategi yang dihasilkan dalam matriks SWOT. Bila faktor yang bersangkutan ada pengaruhnya terhadap alternatif strategi yang sedang dipertimbangkan berikan nilai AS (*Attractiveness Score*) yang berkisar antara 1 (tidak menarik) sampai dengan 4 (sangat menarik). (4) Hitung *Total Attractiveness Score* (TAS) dengan cara mengalikan bobot dengan *Attractiveness Score* (AS). *Total Attractiveness Score* menunjukkan *relative attractiveness* dari masing-masing alternatif strateginya. (5) Hitung nilai totalnya TAS pada masing-masing kolom QSPM. Nilai terbesar menunjukkan bahwa alternatif menjadi pilihan utama dan nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif strategi yang dipilih terakhir.

Rumusan Masalah

Permasalahan yang dihadapi UD. Rizky Barokah Surabaya adalah kurang efektifnya strategi pemasaran yang digunakan saat ini, sehingga sulit untuk bersaing dan tingkat penjualan pada

kondisi *stagnant*. Rumusan masalah: “Apakah analisis SWOT dapat digunakan sebagai alat bantu dalam menetapkan strategi pemasaran?”

METODE PENELITIAN

Teknik Pengumpulan Data. Untuk memperoleh data akurat, valid dan relevan dengan masalah yang diteliti, maka pengumpulan data dilakukan dengan beberapa metode : wawancara dengan manajemen perusahaan, observasi langsung pada aktivitas perusahaan, dan penyebaran kuesioner kepada pemilik, bagian pemasaran, bagian produksi, dan bagian keuangan dan administrasi.

Teknik Analisis Data. Data dianalisis secara deskriptif kuantitatif.

PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Internal (IFE)

Pada Tabel 1 diketahui bahwa kekuatan utama yang dimiliki UD. Rizky Barokah adalah Kegiatan promosi iklan melalui media cetak dan brosur yang di edarkan secara berkala dengan skor 0,4218. Sedangkan kelemahan dengan urutan pertama adalah Peralatan pengolahan madu pasca panen masih sederhana dengan perolehan skor 0,1843. Penggabungan kedua faktor internal (Kekuatan-kelemahan) menghasilkan total skor rata-rata 2,7267.

Tabel 1. Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

No.	Internal Faktor	BOBOT	RATING	SKOR
Kekuatan (<i>Strength</i>)				
1	Terbina suasana kerja yang bersifat kekeluargaan dan gotong royong antar karyawan.	0,1291	3,25	0,4197
2	Kegiatan promosi iklan melalui media cetak dan brosur yang di edarkan secara berkala.	0,1125	3,75	0,4218
3	Menjalin kerja sama yang baik dengan beberapa toko Oleh-oleh, Jamu, Herbal, Klinik terapi dan Reseller dalam memasarkan produk.	0,1111	3,25	0,3611
4	Adanya sistem kemitraan dengan peternak binaan.	0,1111	3,25	0,3611
5	Pengujian mutu produk (Uji Laboratorium) secara berkala.	0,0916	4	0,3666
Kelemahan (<i>Weakness</i>)				
1	Struktur dan sistem manajemen masih sederhana.	0,1	1,75	0,175
2	Terbatasnya modal kerja.	0,0930	1,75	0,1628
3	Volume produksi belum optimal.	0,0902	1,5	0,1354
4	Peralatan pengolahan madu pasca panen masih sederhana.	0,0819	2,25	0,1843
5	Inovasi pengembangan produk baru masih kurang.	0,0791	1,75	0,1385
		1		2,7267

Sumber : Data Primer Diolah

Analisis Lingkungan Eksternal (EFE)

Tabel 2. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

No	Faktor Eksternal	BOBOT	RATING	SKOR
Peluang (<i>Opportunity</i>)				
1	Adanya program pemerintah bagi UMKM dalam bentuk Kredit Usaha Rakyat (KUR).	0,1166	3,75	0,4375
2	Bertambahnya jumlah penduduk membuka peluang untuk memperluas pangsa pasar.	0,1027	3,5	0,3597
3	Permintaan pasar terhadap produk perlebaran yang terus	0,1041	3,5	0,3645

No	Faktor Eksternal	BOBOT	RATING	SKOR
	meningkat.			
4	Terbentuknya Asosiasi Perlebaran Indonesia (API) sebagai wadah tukar menukar informasi, penelitian dan pengembangan produk perlebaran.	0,1069	3,75	0,4010
5	Meningkatnya sarana komunikasi media <i>online</i> akan memudahkan perusahaan dalam mempromosikan produk-produknya.	0,0930	3,5	0,3256
Ancaman (Threat)				
1	Berkurangnya jumlah areal pakan lebah akibat konversi lahan.	0,1097	1,75	0,19201
2	Kebijakan pemerintah menetapkan Standar Nasional Indonesia (SNI) pada kadar air madu yaitu maksimal 22%.	0,0958	2	0,1916
3	Banyaknya beredar produk sejenis dari Pesaing.	0,0972	1,5	0,1458
4	Masuknya produk madu impor.	0,0888	1,5	0,1333
5	Ancaman produk pengganti.	0,0847	1,75	0,1482
		1		2,6996

Sumber : Data Primer Diolah

Peluang utama yang dapat dimanfaatkan untuk menghadapi persaingan adalah Adanya program pemerintah bagi UMKM dalam bentuk Kredit Usaha Rakyat (KUR) dengan skor 0,4375. Ancaman utama yang diperoleh Berkurangnya jumlah areal pakan lebah akibat konversi lahan dengan perolehan skor 0,1920. Penggabungan kedua faktor eksternal (peluang-ancaman) dengan skor tertimbang 2,6996.

Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal (IE)

Nilai total skor rata-rata pada matriks IFE sebesar **2,7267** sedangkan, matriks EFE memperoleh total skor rata-rata sebesar **2,6996**. Hasil tersebut menempatkan UD. Rizky Barokah pada sel V yang disebut strategi **Jaga dan Pertahankan** (lihat

Diagram 1). Sel rata-rata untuk matriks IFE dan sel sedang untuk matriks EFE. Pada posisi ini, dimungkinkan UD. Rizky Barokah melakukan strategi penetrasi dan pengembangan produk. Strategi Jaga dan Pertahankan didesain untuk menjaga stabilitas perusahaan, baik dalam penjualan, asset, profit, atau kombinasi ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan strategi **penetrasi pasar** dengan memperluas *market share* melalui peningkatan kegiatan pemasaran/promosi, dan **pengembangan produk** dengan cara meningkatkan kualitas produk, inovasi produk kemasan ekonomis agar dapat dijangkau konsumen, dan inovasi pengembangan produk baru.

Diagram 1. Matriks Internal-Eksternal

Total Skor IFE

4,0 Tinggi 3,0 Rata-Rata 2,0 Lemah 1,0

Total Skor EFE	Tinggi 4,0	I	II	III
	Sedang 3,0	IV	V	VI
	2,6996			
	Rendah 2,0	VII	VIII	IX
1,0				2,7267

Matriks SWOT

Dari penyusunan strategi pada matriks SWOT (lihat Tabel 3) dihasilkan beberapa alternatif strategi antara lain : Memperluas pangsa pasar. (SO-1), Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk. (SO-2), Meningkatkan mutu pelayanan kepada konsumen. (SO-3), Meningkatkan kapasitas produksi. (WO-1), Menambah modal kerja perusahaan melalui pinjaman Kredit Usaha Rakyat (KUR). (WO-2), Memperbaiki sistem manajemen perusahaan. (WO-3), Meningkatkan kegiatan promosi. (ST-1), Membina hubungan baik dengan peternak binaan. (ST-2), Memperbaiki kinerja dan Meningkatkan teknologi produksi. (WT-1), dan Inovasi kemasan ekonomis (WT-2).

Dari penyusunan strategi pada matriks SWOT dihasilkan beberapa alternatif strategi antara lain : Memperluas pangsa pasar. (SO-1), Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk. (SO-2), Meningkatkan mutu pelayanan kepada konsumen. (SO-3), Meningkatkan kapasitas produksi. (WO-1), Menambah modal kerja perusahaan melalui pinjaman Kredit Usaha Rakyat (KUR). (WO-2), Memperbaiki sistem manajemen perusahaan. (WO-3), Meningkatkan kegiatan promosi. (ST-1), Membina hubungan baik dengan peternak binaan. (ST-2), Memperbaiki kinerja dan Meningkatkan teknologi produksi. (WT-1), dan Inovasi kemasan ekonomis. (WT-2).

Tabel 3. Matriks SWOT

	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
	Terbina suasana kerja yang bersifat kekeluargaan dan gotong royong antar karyawan.	Struktur dan sistem manajemen masih sederhana.
	Kegiatan promosi iklan melalui media cetak dan brosur secara berkala.	Terbatasnya modal kerja.
	Menjalin kerja sama dengan toko Oleh-oleh, Jamu, Herbal, Klinik terapi dan Reseller dalam memasarkan produk	Volume produksi belum optimal.

	Adanya sistem kemitraan dengan peternak binaan.	Peralatan pengolahan madu pasca panen masih sederhana.
	Pengujian mutu produk (Uji Laboratorium) secara berkala.	Inovasi pengembangan produk baru masih kurang.
Peluang (<i>Opportunity</i>)	Strategi S – O	Strategi W-O
Adanya program pemerintah bagi UMKM dalam bentuk Kredit Usaha Rakyat (KUR).	1. Memperluas pangsa pasar. S2, S3, O1, O2, O3, O5.	1 Meningkatkan kapasitas produksi. W3, W4, O1, O2, O3.
Bertambahnya jumlah penduduk membuka peluang untuk memperluas pangsa pasar.	2. Mempertahankan dan Meningkatkan kualitas produk. S4, S5, O4.	2 Menambah modal kerja perusahaan melalui pinjaman Kredit Usaha Rakyat (KUR). W2, W3, W4, W5, O1, O2, O3.
Permintaan pasar terhadap produk perlebahan yang terus meningkat.		
Terbentuknya Asosiasi Perlebahan Indonesia (API) sebagai wadah tukar menukar informasi, penelitian dan pengembangan produk perlebahan.	3. Meningkatkan mutu pelayanan kepada konsumen. S1, S3, O5.	3 Memperbaiki sistem manajemen perusahaan. W1, W5, O4.
Meningkatnya sarana komunikasi media <i>online</i> akan memudahkan perusahaan dalam mempromosikan produk-produknya.		
Ancaman (<i>Threat</i>)	Strategi S-T	Strategi W-T
Berkurangnya jumlah areal pakan lebah akibat konversi lahan.	1 Meningkatkan kegiatan promosi. S2, S3, T3, T4, T5 2 Membina hubungan baik dengan peternak binaan. S4, S5, T1, T2.	1 Memperbaiki kinerja dan Meningkatkan teknologi produksi. W3, W4, T2. 2 Inovasi kemasan ekonomis. W3, W5, T3, T4, T5
Kebijakan pemerintah menetapkan Standar Nasional Indonesia (SNI) pada kadar air madu yaitu maksimal 22%.		
Banyaknya beredar produk sejenis dari Pesaing.		
Masuknya produk madu impor.		
Ancaman produk pengganti.		

Analisis Matriks Quantitative Strategic Planning (QSPM)

Berdasarkan hasil analisis QSPM (lihat Tabel 4) dapat dilihat strategi terbaik

yang dapat dilakukan saat ini adalah Inovasi kemasan ekonomis. Strategi ini dilakukan sebagai upaya untuk menampilkan produk kemasan ekonomis

dengan harga yang terjangkau, serta upaya untuk menghadapi tingkat persaingan yang tinggi antar perusahaan

sejenis, dengan nilai *Total Attractiveness Score* (TAS) tertinggi, yaitu sebesar 6,5805.

Tabel 4. Matriks *Quantitative Strategic Planning*

Urutan	Strategi	Nilai TAS (<i>Total Attractiveness Score</i>)
1	Inovasi kemasan ekonomis. (WT-2)	6,5805
2	Meningkatkan kegiatan promosi. (ST-1)	6,5222
3	Membina hubungan baik dengan peternak binaan. (ST-2)	6,5208
4	Menambah modal kerja perusahaan melalui pinjaman Kredit Usaha Rakyat. (KUR). (WO-2)	6,5027
5	Meningkatkan kapasitas produksi. (WO-1)	6,4097
6	Memperbaiki kinerja dan Meningkatkan teknologi produksi. (WT-1)	6,2972
7	Memperbaiki sistem manajemen perusahaan. (WO-3)	6,2736
8	Meningkatkan mutu pelayanan kepada konsumen. (SO-3)	6,2888
9	Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk. (SO-2)	5,7833
10	Memperluas pangsa pasar. (SO-1)	5,5888

KESIMPULAN

1. Berdasarkan hasil analisis faktor internal, yang menjadi kekuatan UD. Rizky Barokah adalah: (1) Terbina suasana kerja yang bersifat kekeluargaan dan gotong royong antar karyawan, (2) Kegiatan promosi iklan melalui media cetak dan brosur yang di edarkan secara berkala, (3) Menjalani kerja sama yang baik dengan beberapa toko oleh-oleh, jamu, herbal, klinik terapi (terapi ceragem, bekam, dan lintah), dan *reseller* dalam memasarkan produk, (4) Adanya sistem kemitraan dengan peternak binaan, (5) Pengujian mutu produk (Uji Laboratorium) secara berkala. Sedangkan faktor internal yang menjadi kelemahan adalah: (1) Struktur dan sistem manajemen masih

seederhana, (2) Terbatasnya modal kerja, (3) Volume produksi belum optimal, (4) Peralatan pengolahan madu pasca panen masih sederhana, (5) Inovasi pengembangan produk baru masih kurang.

2. Analisis eksternal menghasilkan beberapa peluang yaitu: (1) Adanya program pemerintah bagi UMKM dalam bentuk Kredit Usaha Rakyat (KUR), (2) Bertambahnya jumlah penduduk membuka peluang untuk memperluas pangsa pasar, (3) Permintaan pasar terhadap produk perlebahan yang terus meningkat, (4) Terbentuknya Asosiasi Perlebahan Indonesia (API) sebagai wadah tukar menukar informasi, penelitian, dan pengembangan produk perlebahan, (5) Meningkatnya sarana komunikasi media *online* akan memudahkan

- perusahaan dalam mempromosikan produk-produknya. Sedangkan ancaman yang akan dihadapi adalah: (1) Berkurangnya jumlah areal pakan lebah akibat konversi lahan, (2) Kebijakan pemerintah menetapkan Standar Nasional Indonesia (SNI) pada kadar air madu maksimal 22%, (3) Banyaknya beredar produk sejenis dari Pesaing, (4) Masuknya produk madu impor, (5) Ancaman produk pengganti.
3. Hasil analisis matriks IE menunjukkan bahwa posisi perusahaan saat ini berada pada sel V, yaitu “Pertahankan dan Pelihara”.
 4. Analisis matriks SWOT menghasilkan sepuluh alternatif strategi yang dapat digunakan sebagai upaya pengembangan usaha, yaitu : 1) Memperluas pangsa pasar (SO-1), 2) Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk (SO-2), 3) Meningkatkan mutu pelayanan kepada konsumen (SO-3), 4) Meningkatkan kapasitas produksi (WO-1), 5) Menambah modal kerja perusahaan melalui pinjaman Kredit Usaha Rakyat (WO-2), 6) Memperbaiki sistem manajemen perusahaan (WO-3), 7) Meningkatkan kegiatan promosi (ST-1), 8) Membina hubungan baik dengan peternak binaan (ST-2), 9) Memperbaiki kinerja dan meningkatkan teknologi produksi (WT-1), 10) Inovasi kemasan ekonomis (WT-2)
 5. Hasil analisis matriks QSPM menunjukkan bahwa strategi terbaik yang harus dilakukan adalah inovasi produk kemasan ekonomis.
- Furniture, Bogor, Jawa Barat. Skripsi pada Departemen Manajemen. Fakultas Ekonomi dan Manajemen. Institut Pertanian Bogor. Bogor. <http://smartbeez.tripod.com/id3.html>. Diakses Maret 2014.
- David, F R. 2009. Manajemen Strategi : Konsep-konsep. Edisi dua belas, Indeks, Jakarta
- Fahmi, Irham. 2013. Manajemen Strategis-Teori dan Aplikasi. Alfabeta, Bandung.
- Firdausy, C M. 2009. Prospek Bisnis UKM dalam Era Perdagangan Bebas dan Otonomi Daerah. <http://Chichimoed.blogspot.com/2009/UKM.html>. Diakses Maret 2014.
- Kotler, P. 2002. Manajemen Pemasaran, Edisi Millenium. PT. Prehalindo, Jakarta.
- Kotler, P. Gary, A. 2008. Prinsip-prinsip Pemasaran. Erlangga. Jakarta.
- Peluang Pasar Produk Perlebahan Indonesia. <http://www.fordamof.org/files/> . Diakses Maret 2014.
- Purwanto, I. 2008. Manajemen Strategi. CV. Ryama Widya, Bandung.
- Rangkuti, Fredy. 2005. Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis-Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis Untuk Menghadapi Abad 21. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Tjiptono, F. 2008 . Strategi Pemasaran. Edisi 3, Andi, Yogyakarta.
- Umar, H. 2008. Manajemen Stretegi in Action. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

DAFTAR PUSTAKA

- Alma, Buchari.2009. Pengantar bisnis, Alfabeta.
- Ardhanreshwari, HN. 2010. Analisis Strategi Pemasaran Usaha Jasa pembuatan dan perbaikan