

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN
USAHA TAPE DI ERA *NEW NORMAL*
MENGUNAKAN METODE SWOT DAN AHP
(Studi Kasus: Industri Tape Rumahan di Desa Pal 8
Pondok Kelapa, Bengkulu Tengah)**



SKRIPSI

Oleh:

**ELYZA RAGISTA
E1G017044**

**PROGRAM STUDI TEKNOLOGI INDUSTRI PERTANIAN
JURUSAN TEKNOLOGI PERTANIAN
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS BENGKULU
2021**

PERNYATAAN

Saya menyatakan bahwa skripsi yang berjudul “Analisis Strategi Pengembangan Usaha Tape di Era *New Normal* menggunakan Metode SWOT dan AHP (Studi kasus: Industri Tape Rumahan di Desa Pal 8, Pondok Kelapa, Bengkulu Tengah)” ini merupakan karya saya sendiri (ASLI) dan isi skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademis di suatu Instansi Pendidikan, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis dan atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Bengkulu, Juli 2021



Elyza Ragista
Elyza Ragista
NPM.E1G017044

RINGKASAN

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA TAPE DI ERA *NEW NORMAL* MENGGUNAKAN METODE SWOT DAN AHP (Studi Kasus: Industri Tape Rumahan di Desa Pal 8, Pondok Kelapa, Bengkulu Tengah) (Elyza Ragista, di bawah bimbingan Hidayat Koto dan Damres Uker. 2021. 103 halaman).

“Tape” merupakan salah satu makanan tradisional Indonesia dan sudah menjadi usaha rumah tangga, salah satunya adalah usaha tape Ibu Arbiyah. Pandemi Covid-19 berdampak pada turunnya tingkat penjualan tape usaha Ibu Arbiyah. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang memengaruhi tingkat penjualan, merumuskan strategi alternatif dan menentukan prioritas strategi alternatif untuk pengembangan di era *new normal* ini. Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*) dan AHP (*Analytical Hierarchy Process*). Analisis SWOT untuk mengidentifikasi faktor internal, faktor eksternal, merumuskan strategi alternatif dan analisis AHP untuk menentukan prioritas alternatif strategi. Hasil analisis SWOT diperoleh nilai IFE sebesar 3,101 dan nilai EFE sebesar 3,052. Posisi usaha tape Ibu Arbiyah berada pada Kuadran I yaitu mendukung strategi agresif dan dari hasil matriks SWOT didapatkan 8 strategi alternatif. Hasil analisis AHP didapatkan prioritas alternatif strategi pengembangan usaha tape Ibu Arbiyah yang sesuai dengan permasalahan utama pada matriks IFE dan EFE. Prioritas alternatif strategi pengembangan yang dapat dilakukan secara berturut - turut yaitu meningkatkan pelayanan menjalin kerja sama dan memanfaatkan hubungan baik dengan pedagang beras ketan dan pemasok singkong, serta memanfaatkan dukungan ekonomi dari pemerintah.

(Program Studi Teknologi Industri Pertanian, Jurusan Teknologi Pertanian, Fakultas Pertanian, Universitas Bengkulu)

SUMMARY

ANALYSIS OF TAPE'S BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY IN THE NEW NORMAL ERA BY USING THE SWOT AND AHP METHODS (Case Study: Home industry Tape Industry in Pal 8 Village Pondok Kelapa, Central Bengkulu) (Elyza Ragista, supervised Hidayat Koto and Damres Uker. 2021. 103 pages).

“Tape” is one of the traditional Indonesian foods and has become a home industry business, one of them is Mrs. Arbiyah's tape business. The Covid-19 pandemic has had an impact on the decline in sales of Mrs. Arbiyah's business tapes. This study aims to identify internal and external factors that affect sales levels, formulate alternative strategies and determine alternative strategy priorities for development in this new normal era. This study uses a SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) and AHP (Analytical Hierarchy Process) analysis approach. SWOT analysis to identify internal factors, external factors, formulate alternative strategies and AHP analysis to determine the priority of alternative strategies. The results of the SWOT analysis obtained an IFE value of 3.101 and an EFE value of 3.052. The position of Mrs. Arbiyah's tape business is in Quadrant I, which supports aggressive strategies and from the results of the SWOT matrix, 8 alternative strategies are obtained. The results of the AHP analysis showed that the priority of alternative strategies for developing Mrs. Arbiyah's tape business was in accordance with the main problems in the IFE and EFE matrices. The priority of alternative development strategies in succession is to improve services, establish cooperation and take advantage of good relations with glutinous rice traders and cassava suppliers, as well as take advantage of economic support from the government.

(Agricultural Industry Technology Study Program, Department of Agricultural Technology, Faculty of Agriculture, University of Bengkulu)

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN
USAHA TAPE DI ERA *NEW NORMAL*
MENGUNAKAN METODE SWOT DAN AHP
(Studi Kasus: Industri Tape Rumahan di Desa Pal
8 Pondok Kelapa, Bengkulu Tengah)**

SKRIPSI

Sebagai salah satu syarat memperoleh gelar
Sarjana Teknologi Pertanian pada fakultas Pertanian
Universitas Bengkulu

Oleh :

Elyza Ragista
NPM. E1G017044

Pembimbing:

Ir. Hidayat Koto., M. Sc.
Dr. Ir. Damres Uker., M. Sc.

Bengkulu
2021

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN
USAHA TAPE DI ERA *NEW NORMAL* MENGGUNAKAN
METODE SWOT DAN AHP
(Studi Kasus: Industri Tape Rumahan di Desa Pal 8 Pondok
Kelapa, Bengkulu Tengah)**

Oleh:

Elyza Ragista
NPM. E1G017044

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji pada tanggal:

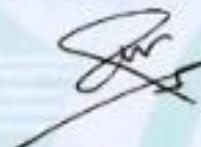
22 Juli 2021

Pembimbing Utama



Ir. Hidayat Koto, M.Sc.
NIP. 196108181987021001

Pembimbing Pendamping



Dr. Ir. Damres Uker, M.Sc.
NIP. 195810041986031002

Mengetahui,
Fakultas Pertanian
Dekan,



Dr. Ir. Dwi Wahyuni Ganefianti M.S.
NIP. 19631114 198803 2 012

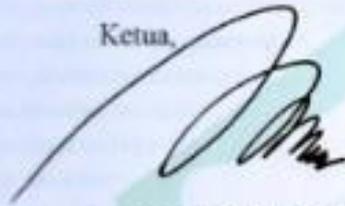
**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN
USAHA TAPE DI ERA *NEW NORMAL* MENGGUNAKAN
METODE SWOT DAN AHP
(Studi Kasus: Industri Tape Rumahan di Desa Pal 8 Pondok
Kelapa, Bengkulu Tengah)**

Oleh:

Elyza Ragista
NPM. E1G017044

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji pada tanggal:
22 Juli 2021

Ketua,



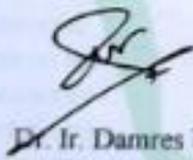
Ir. Meizul Zuki, M.S.
NIP. 19590503 198603 1 003

Sekretaris,



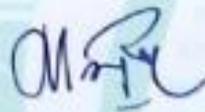
Ir. Hidayat Koto, M.Sc.
NIP. 19610818 198702 1 001

Anggota,



Dr. Ir. Damres Uker, M.Sc.
NIP. 19581004 198603 1 002

Anggota,



Ir. Marniza, M.Si.
NIP. 19650705 199003 2 001

Mengetahui,
Fakultas Pertanian
Dekan,



Dr. Ir. Dwi Wahyuni Ganefianti, MS.
NIP. 19631114 198803 2 012

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

**Pentingnya kata Tolong, Maaf, dan Terima kasih, dan yakin bahwa Allah Maha Pengasih Lagi Maha Penyayang
(Elyza Ragista)**

**CC5 (*Compassion, Celebration, Competence, Conviction, Creativity, Community*), KPKC (Keadilan, Perdamaian, Keutuhan Ciptaan) dan Kedisiplinan
(Tarakanita)**

**Dan Kami perintahkan kepada manusia (berbuat baik) kepada kedua orang tuanya. Ibunya telah mengandungnya dalam keadaan lemah yang bertambah-tambah, dan menyapihnya dalam dua tahun. Bersyukurlah kepada-Ku dan kepada dua orang tuamu. Hanya kepada Aku kembalimu
(Q.S Luqman (31): Ayat 14)**

Sebuah karya yang kuperjuangkan dengan suka dan duka yang Alhamdulillah dapat diselesaikan dengan baik, dengan penuh rasa syukur kupersembahkan karya ini kepada:

- Kedua orang tuaku yang terkasih Bapak Sukisno dan Ibu Sumartini, terima kasih untuk setiap doa yang tak henti-hentinya dan semangat yang tak pernah patah diberikan kepadaku hingga aku dapat menyelesaikan skripsi ini.
- Saudara terkasih adik tersayang Aris Prasetyo Ramadhan yang selalu memberi semangat, dan doa dari kejauhan.
- Sahabat-sahabatku, teman-temanku, dan orang terkasih yang menjadi saksi bisu perjuanganku.
- Dosen-dosen yang selama ini telah membimbingku
- Jurusan, Fakultas, dan Almamaterku tercinta Universitas Bengkulu

RIWAYAT HIDUP



Elyza Ragista dilahirkan di Pagar Alam pada tanggal 06 Juni 1999, anak dari pasangan Bapak Sukisno dan Ibu Sumartini. Penulis merupakan anak pertama dari dua bersaudara, memiliki satu adik laki-laki bernama Aris Prasetyo Ramadhan. Penulis menyelesaikan jenjang pendidikan di Taman Kanak-Kanak TK Santo Yosef Lahat pada tahun 2005, Sekolah Dasar di SD Santo Yosef Lahat pada tahun 2011, Sekolah Menengah Pertama di SMP Santo Yosef Lahat pada tahun 2014, dan Sekolah Menengah Atas di SMA Santo Yosef Lahat pada tahun 2017. Pada tahun 2017 penulis diterima sebagai mahasiswa Program Studi Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Pertanian di Universitas Bengkulu melalui jalur SBMPTN.

Selama jadi mahasiswa penulis cukup aktif menjadi pengurus di organisasi Himpunan Mahasiswa Teknologi Pertanian (HIMATIN) periode 2020/2021. Penulis juga aktif dalam kegiatan perkuliahan sebagai Asisten Dosen pada Praktikum Fisika Dasar dan Biokimia serta Kimia Umum pada tahun 2018.

Penulis melaksanakan Praktik Kerja Lapangan pada bulan Oktober – November pada tahun 2020 di PT Gajah Sakti Sawit Desa Tunggang Muko-Muko, penulis melaksanakan program Kuliah Kerja Nyata (KKN) periode 91 di Kelurahan Gunung Gajah Kecamatan Lahat, Kabupaten Lahat pada bulan Juni – Juli 2020. Untuk memenuhi syarat derajat Sarjana (S1), penulis melaksanakan penelitian dengan judul “Analisis Strategi Pengembangan Usaha Tape di Era *New Normal* menggunakan Metode SWOT dan AHP (Studi Kasus: Industri tape Rumahan di Desa Pal 8 Pondok kelapa, Bengkulu tengah)” dibawah bimbingan Bapak Ir. Hidayat Koto M. Sc. dan Bapak Dr. Ir. Damres Uker M.Sc.

UCAPAN TERIMA KASIH

Penulis sadar akan keterbatasan ilmu dan kemampuan dalam menyelesaikan skripsi ini. Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada pihak-pihak yang telah memberikan sumbangsih besar dalam penyelesaian skripsi ini, yaitu:

1. Terima kasih kepada Allah SWT, Allah Maha Pengasih dan Maha Penyayang, terima kasih yang tak pernah berkesudahan untuk segala Berkah Karunia yang melimpah hingga aku sampai ke titik ini. Terima kasih Ya Allah, Engkau memberikan orang tua yang luar biasa, saudara yang baik, terima kasih untuk suka duka yang kurasakan, membuatku semakin mengerti akan arti kehidupan ini.
2. Untuk Bapak dan Mamak terima kasih kuucapkan dari lubuk hati yang paling dalam atas segala sesuatu yang telah diberikan dan pengorbanan yang luar biasa untukku, aku sangat beruntung memiliki kalian sebagai orang tuaku. Panjang umur dan sehat selalu untuk kalian.
3. Adikku tersayang Aris Prasetyo Ramadhan yang telah sangat sabar untuk menghadapi hari-hari demi menyaksikan dan memberi semangat mbak agar dapat menyelesaikan studi mbak ini. Sukses selalu untukmu.
4. Keluarga besarku (bude, pakde, sepupu-sepupuku, Mbak Christie) yang senantiasa membantu material dan nonmaterial, memberikan dukungan, semangat dan pengertiannya untuk aku dapat menyelesaikan studi ini.
5. Bapak Drs. Syafnil, M.Si. selaku ketua Program Studi Teknologi Industri Pertanian (TIP) Universitas Bengkulu.
6. Bapak Ir. Hidayat Koto, M.Sc. selaku pembimbing utama sekaligus pembimbing akademik yang selalu memberikan dukungan, kritik, saran, dan segala motivasi serta meluangkan waktunya untuk membimbing dan selalu sabar dalam membimbing selama masa perkuliahan hingga penulisan skripsi.
7. Bapak Dr. Ir. Damres Uker, M.Sc. selaku pembimbing pendamping yang selalu sabar, yang selalu meluangkan waktunya untuk membimbing, memberikan dukungan, nasihat, dan ilmu yang sangat berharga selama penulisan skripsi.
8. Dosen dan karyawan di lingkungan Universitas Bengkulu, khususnya dosen Teknologi Industri Pertanian atas segala ilmu yang telah diberikan selama proses perkuliahan, semoga ilmu yang diberikan dapat bermanfaat ke depannya.
9. Ibu Arbiyah dan keluarga pemilik usaha tape skala rumah tangga yang telah mengizinkan, membimbing, dan memberikan masukan dalam proses penelitian ini.

10. Para sahabatku (Mbak Rika, Pipi), temanku, dan orang terkasih yang telah memberi semangat, motivasi, dan saran selama menyelesaikan skripsi ini yang selalu sabar mendengar keluh kesahku.
11. Keluarga angkatan 2017 ZOSINTEGRAL khususnya Semangat13(Belajar) dan Info Lanjutan 2017 terima kasih telah mewarnai hidup ini, telah membantu diri ini berhijrah hingga bisa mencapai ke titik sekarang.
12. Teman-teman Praktik Kerja dan Pondokan Sekundang Setungguan terima kasih untuk semangat yang selalu kalian berikan untukku.
13. Untuk setiap orang yang hadir dan menyempatkan waktunya dalam memberikan masukan saran dan semangat, kuucapkan terima kasih dari lubuk hati yang paling dalam. Semoga nanti kita menjadi manusia yang berguna bagi bangsa dan negara.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis haturkan kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, atas rahmat dan berkah-Nya yang senantiasa dilimpahkan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “**Analisis Strategi Pengembangan Usaha Tape di Era *New Normal* menggunakan Metode SWOT dan AHP (Studi Kasus: Industri Tape Rumahan di Desa Pal 8, Pondok Kelapa, Bengkulu Tengah).**” Pelaksanaan dan penyusunan skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk menyelesaikan Strata 1 di Program Studi Teknologi Industri Pertanian Fakultas Pertanian, Universitas Bengkulu.

Selama penulisan skripsi ini, penulis banyak mendapatkan bantuan berupa masukan, bimbingan, kritikan, dan saran dari berbagai pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu. Untuk itu, penulis menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya atas bantuan dan dukungan yang telah diberikan.

Penulis menyadari sepenuhnya bahwa penulisan skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan dan dengan hati yang ikhlas, penulis mengharapkan agar kiranya kekurangan dan kesalahan dalam skripsi ini dapat menjadi inspirasi untuk perbaikan pada masa yang akan datang. Penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi setiap orang yang membacanya.

Bengkulu, Juli 2021
Penulis

Elyza Ragista

DAFTAR ISI

	Halaman
KATA PENGANTAR.....	xii
DAFTAR ISI	xiii
DAFTAR TABEL	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN	xiv
I. PENDAHULUAN	1
1.1.Latar Belakang	1
1.2.Rumusan Masalah	3
1.3.Tujuan	3
1.4.Manfaat	3
II. TINJAUAN PUSTAKA	5
2.1. Tape.....	5
2.2. Usaha Tape.....	6
2.3. Pandemi Covid-19 dan <i>New Normal</i>	7
2.4. Strategi Pengembangan Industri Tape	8
2.4.1. Definisi Strategi	8
2.4.2. Konsep Strategi	9
2.4.3. Strategi Pemasaran	10
2.4.4. Peningkatan Penjualan	10
2.4.5. Strategi Pengembangan.....	12
2.5. Analisis SWOT	14
2.5.1. Pengumpulan Data	15
2.5.2. Tahap Analisis.....	16
2.6. Analisis AHP.....	18
2.6.1. Pengertian AHP (<i>Analytical Hierarchy Process</i>)	18
2.6.2. Tahapan AHP	20
III. METODE PENELITIAN.....	27
3.1. Tempat dan Waktu	24
3.2. Alat Bantu Utama Penelitian.....	24
3.3. Metode Penentuan Responden	24
3.4. Data Diperlukan dan Metode Pengumpulan Data.....	25
3.5. Analisis Data	25
IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	32
4.1.Gambaran Umum Usaha Rumah Tangga Tape Ibu Arbiyah	32
4.1.1. Profil Usaha.....	32
4.1.2. Profil Produk	32
4.1.3. Pemasaran	32
4.1.4. Pengadaan Bahan Baku.....	37
4.2. Faktor Internal dan Eksternal Usaha Tape Ibu Arbiyah	33
4.3. Analisis <i>Strength, Weaknesses, Opportunities, Treatments</i> (SWOT).....	39
4.3.1. Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal Usaha Tape Ibu Arbiyah.....	39
4.3.2. Diagram SWOT	41
4.3.3. Matriks SWOT	42
4.4. Analisis <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP)	46
4.4.1. Analisis Hasil Pengolahan Horizontal	48

4.4.2. Analisis Hasil Pengolahan Vertikal	50
V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	54
5.1. Kesimpulan	54
5.2. Saran.....	54
DAFTAR PUSTAKA.....	55
LAMPIRAN	58

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Evaluasi Faktor Eksternal (EFE).....	16
2. Matriks Analisis SWOT	18
3. Matriks Perbandingan berpasangan.....	21
4. Intensitas Kepentingan	21
5. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Evaluasi Faktor Eksternal (EFE).....	26
6. Matriks Analisis SWOT	27
7. Intensitas Kepentingan	29
8. Matriks Perbandingan Berpasangan	29
9. Matriks Perbandingan Berpasangan Gabungan Pakar	30
10. Faktor-Faktor Internal Usaha Tape Rumahan Ibu Arbiyah.....	33
11. Faktor-Faktor Eksternal Usaha Tape Rumahan Ibu Arbiyah	36
12. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) Usaha Tape Ibu Arbiyah.....	39
13. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) Usaha Tape Ibu Arbiyah	40
14. Matriks SWOT Usaha Tape Ibu Arbiyah	42
15. Hasil Pengolahan Horizontal Elemen Kriteria Strategi.....	48
16. Hasil Pengolahan Horizontal Elemen Alternatif Strategi.....	49
17. Hasil Pengolahan Vertikal Elemen Alternatif Strategi.....	51

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Diagram SWOT	17
2. Hierarki Keputusan.....	20
3. Posisi usaha pada berbagai kondisi	27
4. Rancangan Hierarki SWOT AHP	28
5. Posisi Usaha Tape Ibu Arbaiyah	41
6. Produk tape singkong dan tape ketan Ibu Arbiyah.....	30
7. Model Hierarki SWOT AHP Strategi Pengembangan Usaha Tape Ibu Arbiyah.....	47
8. Hierarki Strategi Pengembangan Usaha Tape Ibu Arbiyah.....	48

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner <i>Analisis Strength, Weaknesses, Opportunities, Threat (SWOT)</i>	58
2. Rekapitulasi Data Analisis SWOT	62
3. Kuesioner Analisis AHP (<i>Analytical Hierarchy Process</i>)	68
4. Rekapitulasi Data Analisis AHP (<i>Analytical Hierarchy Process</i>)	75
5. Dokumentasi Penelitian	91

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Usaha kecil dan menengah (UMKM) berada di garis depan dalam guncangan ekonomi akibat pandemi COVID-19. Para pengelola koperasi, UMKM hingga usaha berskala rumah tangga merasakan turunnya penjualan, kekurangan modal dan terhambatnya distribusi. Menurut Azizah *et al.*, (2020), semakin berkembangnya dampak Covid-19 khususnya di bidang ekonomi membuat pemerintah menerapkan kebijakan baru yaitu melonggarkan PSBB untuk beradaptasi dengan kebiasaan baru atau *new normal*. Kebiasaan baru bertujuan untuk mengubah perilaku manusia untuk beradaptasi dengan protokol kesehatan dan melanjutkan aktivitas normal seperti biasa. Sektor UMKM yang terguncang selama pandemi Covid-19, selain industri kreatif dan pertanian, adalah makanan dan minuman (Thaha, 2020).

Tape merupakan produk dari salah satu UMKM dari hasil fermentasi zat pati menjadi gula dengan bantuan ragi atau khamir. Tape singkong adalah salah satu jenis tape sebagai pangan tradisional Indonesia yang berbahan baku singkong, sedangkan tape ketan adalah tape yang berbahan baku beras ketan baik ketan hitam ataupun ketan putih (Novia *et al.*, 2018). Salah satu Usaha Kecil Menengah (UKM) tape yang ada di Kabupaten Bengkulu Tengah adalah usaha rumah tangga milik Ibu Arbiyah yang terletak di Desa Pal 8 Kecamatan Pondok Kelapa Kabupaten Bengkulu Tengah. Usaha ini telah dimulai sejak tahun 2006 dari keterampilan yang dimiliki oleh Ibu Arbiyah selaku pemilik usaha. Dari hasil wawancara dengan konsumen, tape Ibu Arbiyah sudah terkenal akan kualitas dan rasanya yang cukup baik daripada pesaing yang ada di Kecamatan Pondok Kelapa.

Kondisi operasional pada usaha tape Ibu Arbiyah antara lain mulai dari jenis tape yang diproduksi yaitu: tape singkong dan tape ketan. Kemasan produk yang digunakan yaitu kemasan plastik untuk tape singkong dan kemasan daun pisang untuk tape ketan. Pengemasan tape singkong dilakukan setelah fermentasi singkong telah selesai, sedangkan pengemasan tape ketan dilakukan sebelum proses fermentasi dimulai. Harga yang ditetapkan Ibu Arbiyah untuk tape singkong adalah Rp.2.000,- per 250 gram dan tape ketan Rp.1.000,- per bungkus. Ibu Arbiyah mampu mempertahankan kualitas produk dengan konsisten dan memberikan kecepatan pelayanan seperti yang diharapkan oleh konsumen. Kegiatan pemasaran dilakukan oleh tenaga kerja distribusi dengan cara keliling ke desa-desa di Kecamatan Pondok Kelapa. Promosi yang dilakukan hanya melalui tenaga kerja distribusi dan komunikasi dari mulut ke mulut saja. Ibu Arbiyah belum memanfaatkan media informasi *WhatsApp*, *Facebook* atau media sosial lainnya untuk media penjualan tape.

Adanya wabah Covid-19 yang melanda dunia, mengakibatkan beberapa sektor industri termasuk usaha Ibu Arbiyah yang juga mengalami dampak turunnya tingkat penjualan, keterbatasan modal dan distribusi terhambat. Sebelum adanya wabah Covid-19, Ibu Arbiyah mampu memproduksi ± 200 bungkus tape singkong dan ± 280 bungkus tape ketan. Namun setelah adanya pandemi, penjualan Ibu Arbiyah menurun hingga $\pm 50\%$ yaitu hanya memproduksi ± 90 bungkus tape singkong dan ± 140 bungkus tape ketan. Usaha tape Ibu Arbiyah masih dapat bertahan karena kualitas produk yang baik dan harga yang terjangkau sehingga permintaan tetap ada meskipun menurun. Berdasarkan hasil wawancara, sebelum terjadinya pandemi Covid-19 tape Ibu Arbiyah telah dipasarkan ke banyak desa sekitar Kecamatan Pondok Kelapa untuk setiap sekali produksi. Setelah terjadinya pandemi, tape dari setiap sekali produksi hanya dapat dipasarkan ke desa-desa sekitar Desa Pal 8. Kondisi-kondisi tersebut membutuhkan pemilihan strategi dalam meningkatkan penjualan melalui identifikasi faktor internal dan eksternal. Pemilihan strategi ini bertujuan untuk meningkatkan penjualan sehingga dapat meningkatkan pendapatan dan dapat tetap bertahan dalam kondisi yang tidak menentu seperti saat ini.

Penentuan strategi harus didasarkan atas analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan melalui analisis keunggulan dan kelemahan pada perusahaan, serta analisis kesempatan atau peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan dari lingkungannya. Keunggulan perusahaan dapat diidentifikasi dengan kekuatan dan kelemahan (faktor internal) yang dapat mengukur kemampuan bersaing dan pengelolaan sumber daya dalam menjalankan usaha. Sedangkan faktor peluang dan ancaman (faktor eksternal) adalah perkembangan politik, ekonomi, sosial dan teknologi, kondisi sosial yang berubah-ubah (Narto dan Basuki, 2020). Kondisi terjadinya pandemi Covid-19 saat ini memaksa untuk menciptakan strategi manajemen pandemi yang mengarah kepada strategi pemasaran agar lebih efisien dan efektif bagi pelaku UMKM sehingga memiliki manajemen pengetahuan yang baik dan *absorptive capacity* untuk meningkat kinerja bisnisnya melalui pendekatan sistematis (Fitriyani *et al.*, 2020).

Pendekatan sistematis dalam mendukung pengambilan keputusan adalah dengan menganalisis lingkungan eksternal dan internal secara bersamaan dengan menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor yang disusun secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan berdasarkan logika yang dapat menganalisis kekuatan dan peluang sekaligus meminimalkan kelemahan dan ancaman (Rangkuti, 2018). Pengambilan keputusan untuk menganalisis berbagai pilihan prioritas dengan multi kriteria dapat dilakukan menggunakan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). AHP adalah alat

pengambilan keputusan yang menggambarkan masalah kompleks dalam struktur hierarki dengan berbagai tingkatan, termasuk tujuan, kriteria, dan alternatif. AHP melakukan perbandingan berpasangan untuk menilai alternatif di tingkat hierarki terendah secara berurutan untuk membuat keputusan terbaik di antara alternatif (Supriadi, *et al.*, 2018).

Metode kombinasi SWOT dan AHP digunakan untuk menganalisis dan mencari strategi pemasaran yang terbaik untuk meningkatkan produktivitas pemasaran pada perusahaan. Akhir dari proses AHP adalah prioritas-prioritas dari alternatif-alternatif prioritas tersebut dapat digunakan untuk menentukan alternatif terbaik. Tujuannya penggunaan AHP adalah untuk memperoleh prioritas strategi dari beberapa alternatif strategi yang dihasilkan dalam matriks SWOT untuk peningkatan penjualan (Narto dan Basuki, 2020). Berdasarkan hal tersebut, penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal menggunakan pendekatan analisis SWOT dan menemukan alternatif strategi pertahanan dan pengembangan usaha tape Ibu Arbiyah pada masa *new normal* saat ini serta menentukan urutan prioritasnya menggunakan analisis AHP (*Analytical Hierarchy Process*).

1.2. Rumusan Masalah

1. Apa saja faktor internal dan eksternal yang memengaruhi tingkat penjualan dalam pengembangan usaha tape Ibu Arbiyah pada masa pandemi Covid-19?
2. Bagaimana alternatif strategi yang tepat untuk mengembangkan usaha tape Ibu Arbiyah pada masa *new normal*?
3. Bagaimana prioritas strategi yang tepat untuk pengembangan usaha tape Ibu Arbiyah?

1.3. Tujuan

1. Menganalisis faktor internal dan eksternal yang memengaruhi tingkat penjualan dalam pengembangan usaha tape Ibu Arbiyah pada masa pandemi Covid-19.
2. Menentukan alternatif strategi yang tepat untuk mengembangkan usaha tape Ibu Arbiyah pada masa *new normal*.
3. Menentukan prioritas strategi pengembangan usaha tape Ibu Arbiyah.

1.4. Manfaat

1. Bagi pemilik usaha dapat digunakan sebagai informasi dan bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan untuk mengembangkan usahanya.
2. Bagi penulis dan pembaca, dapat memberikan pengetahuan dan sebagai bahan untuk penelitian selanjutnya.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Tape

Tape adalah makanan selingan sebagai pangan tradisional yang cukup populer di Indonesia. Tape merupakan makanan hasil fermentasi pati seperti singkong, ketan dan sebagainya dengan proses pembuatan yang melibatkan ragi. Ragi yang terlibat dalam pembuatan tape yaitu mikroba jenis khamir (*Saccharomyces cerevisiae*) dan kapang. Tape memiliki aroma yang khas, rasa manis yang mengandung alkohol, bertekstur lunak dan berair. Rasa manis tape disebabkan dari hasil hidrolisis polisakarida menjadi gula sederhana berupa gula pereduksi dan alkohol yang didapat dari hasil oksidasi gula menjadi alkohol atau etanol (Novia *et al.*, 2013).

Beras ketan (*Oryza sativa L. var glutinos*) adalah bahan serealialia yang mempunyai kandungan karbohidrat yang cukup tinggi yaitu 79,40 gram dalam 100 gram bahan. Komposisi kimiawi beras ketan yaitu pati sebagai penyusun utamanya. Singkong (*Manihot sp.*) adalah tanaman yang kandungan karbohidrat dan energi yang cukup tinggi sehingga sangat baik sebagai bahan baku untuk produk fermentasi (Suaniti, 2015).

Pada proses fermentasi, kadar gula pada bahan akan memengaruhi rasa manis pada tape. Penambahan ragi yang berlebihan, penutupan saat fermentasi berlangsung dan waktu fermentasi yang terlalu lama dapat menyebabkan tape menjadi masam. Menurut Suaniti (2015), prinsip dasar fermentasi bahan pangan yang berpati adalah degradasi komponen pati menjadi dekstrin dan gula, selanjutnya diubah menjadi alkohol atau asam sehingga dapat menghasilkan makanan fermentasi dengan rasa manis, alkoholik, dan sedikit asam. Tape tergolong produk pangan yang mudah rusak karena terjadi fermentasi lanjut setelah kondisi optimum fermentasi tercapai sehingga harus segera dikonsumsi. Tape ketan yang disimpan secara terus-menerus kadar alkoholnya akan semakin meningkat, hal ini dapat menyebabkan perubahan tape ketan menjadi alkohol dan asam. Hal ini tentu saja memengaruhi mutunya.

Menurut Risma (2016), pada fase fermentasi 1-7 hari menunjukkan bahwa ada pengaruh lama fermentasi terhadap kadar etanol dalam tape. Dalam selang waktu 1-7 hari kadar etanol dalam tape terus meningkat sedangkan setelah 7 hari kadar etanol dalam tape menurun. Pada hari ke 7 ragi memasuki fase stasioner, pada fase ini jumlah mikroba yang hidup sebanding dengan jumlah mikroba yang mati sehingga mikroba tidak mampu memproduksi alkohol. Kerusakan atau kadaluarsa pada tape terjadi setelah melewati hari ke-3 pada suhu ruang dan memasuki minggu ke-4 pada suhu dingin. Indikator kadaluarsa tape ditandai dengan timbulnya busa pada permukaan tape, aroma asam yang sangat menyengat, dan dihasilkannya cairan tape yang cukup banyak (Sari *et al.*, 2018).

Produk fermentasi tape memberikan manfaat sebagai probiotik dan berkhasiat untuk meningkatkan sistem kekebalan tubuh dan mencegah racun. Tape juga bisa meningkatkan kesehatan badan karena mengandung alkohol dalam kadar yang ringan. Tape akan membuat badan menjadi lebih hangat. Jenis tape yang sangat bermanfaat adalah tape singkong. Tape ketan juga bisa memberikan manfaat namun khasiatnya kurang besar dibandingkan tape singkong (Asnawi *et al.*, 2013).

2.2. Usaha Tape

Agroindustri yaitu industri-industri berbahan baku hasil pertanian dari salah satu bentuk pembangunan di Indonesia. Sektor pertanian sangat besar pengaruhnya dalam pertumbuhan ekonomi negara terutama negara agraris seperti Indonesia. Hasil pertanian yang berpotensi pada masa depan dalam tatanan pengembangan agrobisnis dan agroindustri salah satunya adalah singkong. Industri pengolahan singkong juga sudah banyak ditemukan di daerah Bengkulu, salah satunya di Desa Pal 8, Kecamatan pondok Kelapa, Kabupaten Bengkulu Tengah (Asriani *et al.*, 2015).

Salah satu pemilik usaha berbahan baku singkong di Kecamatan Pondok Kelapa yaitu usaha tape rumahan Ibu Arbiyah, yang memproduksi tape singkong dan tape beras ketan. Usaha tape Ibu Arbiyah berada di desa Pal 8 Kecamatan Pondok Kelapa Kabupaten Bengkulu Tengah dan sudah berjalan sejak tahun 2006 serta sudah terkenal akan cita rasa yang baik. Pemasaran tape Ibu Arbiyah sudah dilakukan hingga lebih dari 3 desa sekitar, antara lain Desa Pal 8, Desa Pekik Nyaring, Desa Pasar Pedati, Desa Talang Pauh, Desa Harapan, Desa Padang Betuah dan Pondok Kelapa.

Menurut Friamita *et al.*, (2013), keberadaan *home industri* tape mempunyai potensi untuk dikembangkan dan memiliki peluang usaha yang cukup besar bagi pelaku usaha karena proses pengolahan yang sederhana dengan nilai ekonomi yang besar. Usaha kecil selain sebagai penggerak ekonomi rakyat juga mempunyai peranan dalam penyerapan tenaga kerja. Menurut Mashuri (2006), untuk menentukan apakah suatu usaha termasuk dalam kategori usaha kecil atau tidak perlu diperhatikan karakteristik dan definisinya.

Menurut Badan Pusat Statistik 2015, di Indonesia industri pengolahan dibedakan menjadi empat kelompok berdasarkan jumlah tenaganya:

1. Industri rumah tangga adalah industri yang memiliki satu sampai dengan empat orang tenaga kerja;
2. Industri kecil adalah industri yang memiliki 5 sampai dengan 19 orang tenaga kerja;
3. Industri sedang adalah industri yang memiliki 20 sampai 99 orang tenaga kerja;
4. Industri besar adalah industri yang memiliki tenaga kerja 100 orang atau lebih.

Dampak pandemi Covid-19 sangat berpengaruh terhadap sektor UMKM pada kondisi perekonomian Indonesia. Menurut Thaha (2020), kontribusi UMKM terhadap perekonomian Indonesia sangat besar pada berbagai bidang salah satunya yaitu sebanyak 1.785 koperasi dan 163.713 pelaku usaha mikro kecil menengah. Banyak pengelola koperasi merasakan turunnya penjualan, kekurangan modal dan terhambatnya distribusi. Dari data OECD pada artikel Thaha (2020), menunjukkan bahwa UMKM yang paling terkena dampak tindakan penguncian secara berlebihan yaitu sektor pariwisata, layanan ritel dan profesional, konstruksi, dan transportasi, itu semua menyumbang tiga perempat dari pekerjaan secara keseluruhan.

Sektor Kepariwisata telah menjadi sektor industri terbesar yang mampu mendongkrak perekonomian suatu daerah. Industri pembuatan tape sebagai makanan tradisional yang menjadi salah satu ikon pariwisata khas Indonesia. Pandemi Covid-19 memberikan dampak cukup besar pada pelaku industri tape sebagai makanan tradisional. Menurut data pada artikel Sugiri (2020), ada empat masalah yang umumnya dialami UMKM selama pandemi termasuk usaha tape Ibu Arbiyah. Pertama, terjadi penurunan penjualan karena berkurangnya aktivitas luar konsumen. Kedua, permodalan yang semakin sulit karena untuk perputaran modal kembali sekaligus keuangan keluarga. Ketiga, terjadi hambatan distribusi produk karena berkurangnya aktivitas Ibu Arbiyah untuk berjualan keliling. Keempat, kesulitan bahan baku karena kegiatan pasar yang semakin diperketat. Usaha tape Ibu Arbiyah mengalami penurunan penjualan, sebelum terjadinya pandemi Covid-19 beliau mampu memproduksi tape singkong dari \pm 60 kg singkong dan 6 kg atau 4 cupak beras ketan setiap produksi, namun setelah terjadinya pandemi saat ini beliau hanya memproduksi tape singkong dari \pm 25 kg singkong dan 3 kg atau 2 cupak beras ketan.

2. 3. Pandemi Covid-19 dan *New Normal*

Kementerian Kesehatan RI (2020) menyatakan bahwa virus corona merupakan kelompok besar virus yang dapat menyebabkan penyakit pada manusia dan hewan. Pada manusia biasanya menyebabkan infeksi saluran pernafasan, mulai dari flu biasa hingga penyakit serius seperti *Middle East Respiratory Syndrome* (MERS) dan *Severe Acute Respiratory Syndrome* (SARS). Wabah virus corona jenis baru saat ini bernama *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2* (SARS-CoV2) dan menyebabkan *Coronavirus Disease -2019* (COVID-19).

Pada 11 Maret 2020, *World Health Organization* (WHO) atau Organisasi Kesehatan Dunia mengumumkan bahwa wabah virus corona COVID-19 secara resmi telah mencapai tingkat pandemi. Menurut KBBI, istilah pandemi diartikan sebagai wabah yang menyebar di berbagai tempat dalam waktu yang bersamaan dan mencakup wilayah geografis yang luas.

Wabah penyakit yang termasuk dalam kategori pandemi adalah penyakit yang menular dan memiliki garis penularan yang berkesinambungan.

Untuk menghentikan penyebaran virus corona sambil tetap bekerja keras untuk mendorong pembangunan ekonomi, dunia menerapkan tatanan hidup baru, yaitu menjaga produktivitas dan keselamatan hidup selama wabah Covid-19 ini. Tatanan, kebiasaan, dan perilaku baru yang didasarkan pada adaptasi untuk membudayakan perilaku hidup bersih dan sehat inilah yang disebut dengan *new normal*. Menurut Azizah *et al.*, (2020), dari berbagai informasi bahwa konsep *new normal* merupakan kebijakan yang membuka kembali kegiatan ekonomi, sosial, dan publik secara terbatas dengan menggunakan standar kesehatan yang belum pernah ada sebelum pandemi.

2.4.Strategi Pengembangan Industri Tape

2.4.1. Definisi Strategi

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut. Suatu perusahaan dapat mengembangkan strategi untuk mengatasi ancaman eksternal dan evaluasi strategi-strategi itu disebut perencanaan strategi. Tujuan utama perencanaan strategi adalah agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi-kondisi internal dan eksternal, sehingga perusahaan dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Dalam hal ini dapat dibedakan secara jelas, fungsi manajemen, konsumen, distributor, dan pesaing. Perencanaan strategi penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada (Rangkuti, 2018).

Pada prinsipnya strategi menurut Rangkuti (2018), dapat dibedakan menjadi tiga tipe strategi, yaitu strategi manajemen, strategi investasi, dan strategi bisnis. Strategi manajemen adalah strategi yang dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro misalnya dalam strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, dan strategi mengenai keuangan. Strategi investasi adalah kegiatan yang berorientasi pada investasi untuk strategi pertumbuhan yang agresif, bertahan, pembangunan kembali atau strategi divestasi. Strategi bisnis biasa disebut strategi fungsional karena kegiatan ini berorientasi pada fungsi kegiatan manajemen misalnya pemasaran, produksi atau operasional, distribusi, organisasi, dan yang berhubungan dengan keuangan.

2.4.2. Konsep Strategi

Menurut Rangkuti (2018), pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah *Distinctive Competence* dan *Competitive Advantage*.

a. *Distinctive Competence*

Tindakan yang dilakukan perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing dipandang sebagai perusahaan yang memiliki *Distinctive Competence*. Identifikasi *Distinctive Competence* dalam suatu organisasi yaitu memiliki keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya.

Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keahlian sumber daya manusia yang tinggi muncul dari kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih efektif dibandingkan dengan pesaing. Misalnya, menghasilkan produk yang kualitasnya lebih baik dibandingkan dengan produk pesaing dengan cara memahami secara detail keinginan konsumen, serta membuat program pemasaran yang lebih baik daripada program pesaing. Perusahaan dapat mengetahui secara tepat semua keinginan konsumen sehingga dapat menyusun strategi-strategi pemasaran yang lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Semua kekuatan tersebut dapat diciptakan melalui penggunaan seluruh potensi sumber daya yang canggih, penggunaan jaringan saluran distribusi cukup luas, penggunaan sumber bahan baku tinggi kualitas, dan penciptaan *brand image* yang positif. Semua itu merupakan keunggulan-keunggulan yang dapat diciptakan untuk memperoleh keuntungan dari pasar dan meningkatkan penjualan.

b. *Competitive Advantage*

Keunggulan bersaing disebabkan oleh pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Ada tiga strategi yang dapat dilakukan untuk memperoleh keunggulan bersaing, antara lain *cost leadership*, diferensiasi, dan fokus.

Perusahaan dapat memperoleh keunggulan bersaing yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya jika dia dapat memberikan harga jual yang lebih murah daripada pesaing dengan kualitas produk yang sama. Harga jual yang lebih rendah dapat dicapai oleh perusahaan tersebut karena dia memanfaatkan skala ekonomis, efisiensi produksi, penggunaan teknologi, kemudahan akses dengan bahan baku dan sebagainya. Perusahaan juga dapat melakukan strategi diferensiasi dengan menciptakan persepsi terhadap nilai tertentu pada konsumennya. Misalnya, persepsi terhadap keunggulan kinerja produk, inovasi produk, pelayanan yang lebih baik, dan *brand image* yang lebih unggul.

2.4.3. Strategi Pemasaran

Perumusan strategi pemasaran didasarkan pada analisis yang menyeluruh terhadap pengaruh faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi dan manajerial. Menurut Rangkuti (2018), terdapat unsur-unsur utama dalam strategi pemasaran yang dapat diklasifikasikan menjadi tiga unsur utama, yaitu:

a. Unsur Strategi Persaingan

Unsur strategi persaingan dikelompokkan menjadi tiga yaitu Segmentasi pasar, *Targeting*, dan *Positioning*.

b. Unsur Taktik Pemasaran

Taktik pemasaran terdiri dari diferensiasi dan bauran pemasaran. Diferensiasi berkaitan dengan cara membangun strategi pemasaran dalam berbagai aspek di perusahaan. Kegiatan membangun inilah yang membedakan diferensiasi yang dilakukan suatu perusahaan dengan perusahaan lain. Bauran pemasaran berkaitan dengan kegiatan-kegiatan mengenai harga, produk, promosi, dan tempat. a) Produk (*Product*) adalah kombinasi barang/jasa yang ditawarkan perusahaan kepada pasar sasaran. b) Harga (*Price*) adalah jumlah uang yang harus dibayarkan pelanggan untuk memperoleh produk/jasa. c) Distribusi atau Tempat (*Place*) meliputi kegiatan perusahaan yang membuat produk/jasa tersedia bagi pelanggan sasaran. d) Promosi (*Promotion*) adalah aktivitas yang menyampaikan manfaat produk/jasa dan membujuk pelanggan untuk membelinya.

c. Unsur Nilai Pemasaran

Nilai pemasaran dikelompokkan menjadi tiga yaitu merek, pelayanan, dan proses. Merek dapat memberikan dua hal yang baik. Pertama, para konsumen akan menerima nilai produknya, mereka merasakan semua manfaat dan merasa puas karena produk tersebut sesuai harapan mereka. Kedua, perusahaan akan mendapatkan loyalitas terhadap merek. Pelayanan berkaitan dengan jasa pelayanan terhadap konsumen. Proses berkaitan dengan rasa tanggung jawab produsen dalam proses memuaskan konsumen.

2.4.4. Peningkatan Penjualan

Salah satu indikator berhasil atau tidak suatu aktivitas pemasaran dari suatu produk dapat dilihat dari besar kecilnya volume penjualan yang dicapai perusahaan dalam suatu periode berikutnya. Umumnya bila volume penjualan yang diperoleh rendah maka keuntungannya akan rendah pula. Hal ini menunjukkan pada kita bahwa setiap perusahaan dituntut untuk bisa meningkatkan volume penjualan seoptimal mungkin dalam rangka

mencari keuntungan yang setinggi tingginya. Keuntungan yang tinggi inilah yang selalu didambakan oleh setiap perusahaan. Penjualan yang dilakukan perusahaan akan menghasilkan pendapatan yang akan digunakan untuk menjalankan operasional perusahaan sehingga perusahaan bisa tumbuh dan berkembang sesuai yang telah diharapkan. Oleh karena itu, perusahaan harus berusaha untuk selalu menghasilkan tingkat penjualan yang tinggi setiap periode. Total penjualan yang dicapai itu disebut dengan volume penjualan (Basu dan Irawan, 2008).

Perusahaan perlu menetapkan target hasil penjualan yang akan dicapai untuk suatu periode tertentu, biasanya dalam waktu satu tahun. Target penjualan ini sangat penting untuk kegiatan perencanaan keuangan, juga merupakan pedoman dalam menetapkan kegiatan pemasaran yang akan dilakukan untuk mencapai volume penjualan yang ditargetkan. Faktor-faktor yang memengaruhi kegiatan penjualan meliputi: 1) Kondisi dan Kemampuan Penjual, 2) Kondisi Pasar, 3) Modal, 4) Kondisi Organisasi Perusahaan, dan 5) Faktor Lain yang memengaruhi penjualan seperti: periklanan, peragaan, kampanye, pemberian hadiah dll. (Basu dan Irawan, 2008).

Upaya-upaya yang dilakukan dalam meningkatkan volume penjualan adalah dengan memerankan strategi *marketing mix*. Pertama, meningkatkan kualitas layanan prima dengan cara memberikan layanan pesan-antar kepada konsumen, menjaga kualitas produk, memaksimalkan penampilan kemasan produk, menerima dan mengevaluasi saran konsumen, dan membuka layanan lewat telepon. Kedua, menjaga kepercayaan konsumen dalam artian mempertahankan atau bahkan meningkatkan pelayanan yang sudah diterapkan sebelumnya. Ketiga, memberikan potongan harga jika ada konsumen yang membeli dalam jumlah banyak. Besarnya potongan yang diberikan tergantung pada jenis bingkai yang dibeli oleh konsumen (Irum *et al.*, 2012).

Faktor yang memengaruhi volume penjualan terbagi atas dua yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor dari dalam perusahaan yang dapat dikendalikan oleh perusahaan. Hasil penelitian Mumpuni (2013) menunjukkan bahwa faktor internal yang memengaruhi tingkat volume penjualan antara lain seperti strategi pemasaran yang diterapkan melalui *marketing mix* (produk, harga, promosi, dan tempat), SDM, manajemen, pelayanan (servis terhadap pelanggan), teknologi, budaya kerja, dan kualitas bahan baku. Faktor eksternal merupakan faktor dari luar perusahaan yang tidak dapat dikendalikan oleh perusahaan. Faktor eksternal yang memengaruhi volume penjualan antara lain seperti kondisi sosial ekonomi, selera konsumen, pesaing, pemasok, dan keadaan cuaca. Dijelaskan bahwa:

- a. Faktor ekonomi, berkaitan dengan sifat dan arah perekonomian di mana suatu perusahaan beroperasi. Pola konsumsi dipengaruhi oleh kemakmuran relatif dari berbagai segmen pasar.
- b. Faktor sosial, yang memengaruhi suatu perusahaan meliputi kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup masyarakat dalam lingkungan eksternal perusahaan, yang berkembang dari kondisi budaya, ekologi, demografi, agama, pendidikan dan etnis.
- c. Faktor politik, arah dan stabilitas faktor politik merupakan pertimbangan utama dari manajer dalam merumuskan strategi perusahaan.
- d. Faktor teknologi, faktor keempat dalam lingkungan ini melibatkan faktor teknologi. Untuk menghindari keusangan dan meningkatkan inovasi, suatu perusahaan harus menyadari perusahaan teknologi yang mungkin memengaruhi industrinya.
- e. Faktor cuaca, faktor yang paling penting dalam lingkungan perusahaan ini adalah hubungan timbal balik antara perusahaan dan ekologi. Istilah ekologi mengacu pada hubungan yang mendukung antara manusia dengan makhluk hidup lainnya, udara, tanah, dan air (Mumpuni, 2013).

2.4.5. Strategi Pengembangan

Menurut Thaha (2020), strategi pengembangan UMKM dalam situasi pandemi seperti ini diperlukan berbagai jenis pendekatan, di antaranya yaitu pendekatan makro melalui kebijakan pemerintah dan pendekatan mikro melalui manajemen UMKM yang bersangkutan secara bisnis. Melalui pendekatan makro, pemerintah harus mempertimbangkan tiga tindakan. Pertama, pemerintah harus menginformasikan pasal sunset dari langkah dukungan ekonomi dan bisnis saat ini dan secara progresif mengadopsi strategi dukungan untuk fokus pemulihan. Kedua, pemerintah harus memastikan arus keluar masuk perusahaan dilakukan secara bertahap dengan cara yang mendukung pemulihan inklusif (tanpa lebih lanjut membebani mereka yang paling terdampak seperti wanita, migran dan pemuda). Ketiga, pemerintah harus mendukung para pengusaha dan UMKN yang dapat meningkatkan ketahanan ekonomi dan masyarakat. Awal yang inovatif dan mempertahankan, kewirausahaan dan modal bisnis baru perlu dipromosikan, karena pada saat yang sama UMKM tradisional yang sebagian besar menghilang dan perusahaan mikro yang berjuang untuk transisi digital dan mengambil manfaat harus mempercepat digitalisasi, perubahan organisasi dan peningkatan keterampilan. Dengan memanfaatkan digital teknologi informasi tersebut diharapkan kegiatan usaha yang dilakukan mampu meningkatkan margin keuntungan, pangsa pasar yang semakin meluas, volume penjualan meningkat dan biaya pemasaran yang dapat diminimalkan.

Menurut Sugiri (2020), kebangkitan UMKM saat pandemi sangat membutuhkan dukungan semua pihak terutama untuk sektor pariwisata, agen perjalanan, perhotelan,

lembaga pendidikan, lembaga keuangan, komunitas lokal, asuransi dan dari kerja sama dengan industri sejenis. Direkomendasikan atas kebijakan revitalisasi UMKM dengan meningkatkan sinergi antar program dan antar lembaga pemerintah, memperbanyak promosi secara modern, memberlakukan kebijakan kredit dengan suku bunga yang rendah dan proses sederhana, serta meningkatkan sarana pendukung usaha dan kreativitas demi berdaya saing tinggi.

Sugiri (2020) menyebutkan bahwa terdapat lima skema perlindungan dan pemulihan koperasi dan UMKM di tengah pandemi Covid-19. Pertama, dengan memberikan bantuan sosial kepada pelaku usaha sektor UMKM yang miskin dan rentan. Kedua, memberikan insentif perpajakan, insentif ini diberikan untuk UMKM dengan omset kurang dari Rp4,8 miliar per tahun. Ketiga, memperluas pembiayaan modal kerja UMKM, kebijakan ini dilakukan dengan mendorong perbankan agar dapat memberikan kredit lunak kepada UMKM sehingga dapat digunakan untuk modal dalam melanjutkan bisnis. Keempat, menyediakan penyangga produk dibidang pertanian, perikanan, kuliner dan industri rumah tangga, sehingga UMKM mendapat kepastian dalam penyerapan produk. Kelima, mendapatkan pelatihan dengan metode *e-learning* untuk intervensi pasar tenaga kerja dengan maksud mengaktifkan kembali pasar tenaga kerja melalui Kartu Prakerja.

Strategi jangka pendek diperlukan untuk menyelamatkan UMKM saat ini oleh pemerintah. Pertama, UMKM perlu menjalani protokol kesehatan secara ketat dalam menjalankan aktivitas ekonominya. Kedua, pemerintah memberikan ruang dan dukungan untuk perkembangan layanan digital demi tetap terjadinya proses transaksi walaupun tidak terjadi interaksi fisik. Ketiga, asosiasi pelaku usaha Aprindo, Kadin, dan IPMI perlu aktif untuk mensosialisasikan kebijakan pemerintah, dan mendorong seluruh stakeholder UMKM mengambil peranan terbaik. Keempat, mengupayakan penyederhanaan proses administrasi terkait pelonggaran atau penundaan pembayaran kredit bagi pelaku UMKM. Kelima, pemerintah memberikan pembinaan kepada UMKM untuk tetap berinovasi dan mengubah strategi bisnis menyesuaikan situasi dan kondisi (Sugiri, 2020).

Strategi jangka panjang juga diperlukan untuk menjamin keberlanjutan UMKM pada masa mendatang saat pandemi Covid-19. Pertama, pemerintah perlu membuat peta jalan pengembangan UMKM dalam menghadapi dunia bisnis saat pandemi secara khusus dan secara umum. Kedua, menguatkan penggunaan teknologi digital untuk mendukung aktivitas ekonomi UMKM. Ketiga, pemerintah menyediakan model pembinaan. Keempat, pemerintah perlu menggandeng perusahaan besar dan BUMN untuk dapat menyalurkan dana atau menyelenggarakan CSR (Sugiri, 2020).

Berdasarkan hasil analisis Ezizwita dan Tri (2021), bahwa strategi adaptasi yang dapat diterapkan di era *new normal* adalah strategi diversifikasi produk dan layanan dengan menerapkan protokol kesehatan untuk mempertahankan kepercayaan konsumen, melaksanakan penjualan *online*, pesanan *take away* dan *delivery order*, memanfaatkan transaksi non tunai untuk meminimalkan risiko penularan, melakukan pengolahan dan pengemasan produk yang higienis sesuai kebutuhan konsumen, beralih ke menu makanan yang meningkatkan kekebalan tubuh, berusaha untuk tetap menjadi pelanggan setia dan menjalin hubungan baik dengan pelanggan.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan Narto dan Basuki (2020), diperoleh kondisi UMKM Puduk Gresik berada pada pertumbuhan dan stabilitas yang membutuhkan strategi pemasaran dengan kekuatan internal melalui keunggulan bersaing sehingga pengembangan usaha dapat dilakukan. Strategi alternatif yang menjadi prioritas adalah mempertahankan harga produk dan meningkatkan kualitas untuk memperoleh loyalitas konsumen. Hal ini membutuhkan segmentasi pasar dengan meningkatkan promosi melalui media *online*. Penguatan pemasaran juga harus didukung adanya inovasi dan pengembangan produk yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan konsumen.

Strategi pemasaran dalam meningkatkan volume penjualan dari hasil analisis Irum *et al.*, (2012) melalui strategi bauran pemasaran (*marketing mix*), yaitu dengan mempertimbangkan empat aspek yang di antaranya adalah aspek produk, aspek harga, aspek tempat, dan aspek promosi. Produk yang dijual berupa makanan olahan yaitu kue bingka basah. Harga, dalam memutuskan harga jual produk, pimpinan perusahaan berpatokan pada harga BOP (Biaya Operasional Pabrik) tertinggi. Tempat, PD Al-Fajar terletak di Jalan Adi Sucipto nomor 155B, Pontianak Tenggara. Promosi, bentuk-bentuk promosi yang dilakukan oleh PD Al-fajar Pontianak adalah memasang iklan di koran, menyebarkan kartu nama, dan menyebarkan brosur. Upaya-upaya yang dilakukan untuk menunjang peran strategi pemasarannya adalah; pertama, meningkatkan kualitas layanan prima dengan cara memberikan layanan pesan-antar kepada konsumen, menjaga kualitas produk, memaksimalkan penampilan kemasan produk, menerima dan mengevaluasi saran konsumen, dan membuka layanan lewat telepon. Kedua, menjaga kepercayaan konsumen dalam artian mempertahankan atau bahkan meningkatkan pelayanan yang sudah diterapkan sebelumnya. Ketiga, memberikan potongan harga jika ada konsumen yang membeli dalam jumlah banyak. Besarnya potongan yang diberikan tergantung pada jenis bingka yang dibeli oleh konsumen.

2.5. Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian, perencanaan strategi harus menganalisis faktor-faktor strategi perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini. Hal ini disebut dengan analisis situasi (Rangkuti, 2018).

Analisis SWOT menggunakan metode analisis deskriptif kualitatif untuk menjawab tujuan dari faktor internal dan eksternal lingkungan agroindustri berdasarkan wawancara dan pengisian kuesioner dengan menggunakan matriks internal eksternal faktor dan diagram analisis SWOT. Analisis SWOT digunakan untuk menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang terdiri dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yaitu mengenai bagaimana memaksimalkan kekuatan dan peluang dengan meminimalkan kelemahan serta ancaman dan merencanakan strategi yang tepat pada masa mendatang (Rangkuti, 2018).

2.5.1. Pengumpulan Data

Analisis Faktor eksternal yang dapat diperoleh dari lingkungan di luar perusahaan berupa analisis pasar, analisis kompetitor, analisis komunitas, analisis pemasok, analisis pemerintah, dan analisis kelompok kepentingan tertentu. Analisis faktor internal dapat diperoleh di dalam perusahaan itu sendiri, seperti laporan keuangan, laporan kegiatan sumber daya manusia (jumlah karyawan, pendidikan, keahlian, pengalaman, dll), laporan kegiatan operasional, dan laporan kegiatan pemasaran. Model yang dipakai pada tahap ini terdiri dari tiga, yaitu matriks Faktor Strategi Eksternal, matriks Faktor Strategi Internal dan matriks Profil kompetitif (Rangkuti, 2018).

Menurut Rangkuti (2018), setelah faktor-faktor strategi diidentifikasi, selanjutnya dibuat tabel Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) seperti pada Tabel 1. Tahapannya adalah:

- a. Tentukan faktor-faktor yang menjadi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan dalam kolom 1.
- b. 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 kondisi perusahaan. (semua bobot setiap total faktor internal dan eksternal jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).
- c. Hitung *rating* (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor

tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel kekuatan dan peluang) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkan dengan rata-rata industri atau pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Misalnya jika kelemahan dan ancamannya sangat besar, ratingnya adalah satu. Sebaliknya jika nilai kelemahan dan ancamannya sedikit, ratingnya 4.

- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) hingga 1,0 (*poor*).
- e. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih, dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.
- f. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategi internal. Skor total ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Tabel 1. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Faktor-Faktor	Bobot	Rating	Skor
Faktor-Faktor Internal			
Kekuatan			
1			
..			
<hr/>			
Kelemahan			
1			
...			
Total	1,00		
<hr/>			
Faktor-Faktor Eksternal			
Peluang			
1			
..			
<hr/>			
Ancaman			
1			
..			
Total	1,00		

(Setyawan *et al.*, 2018)

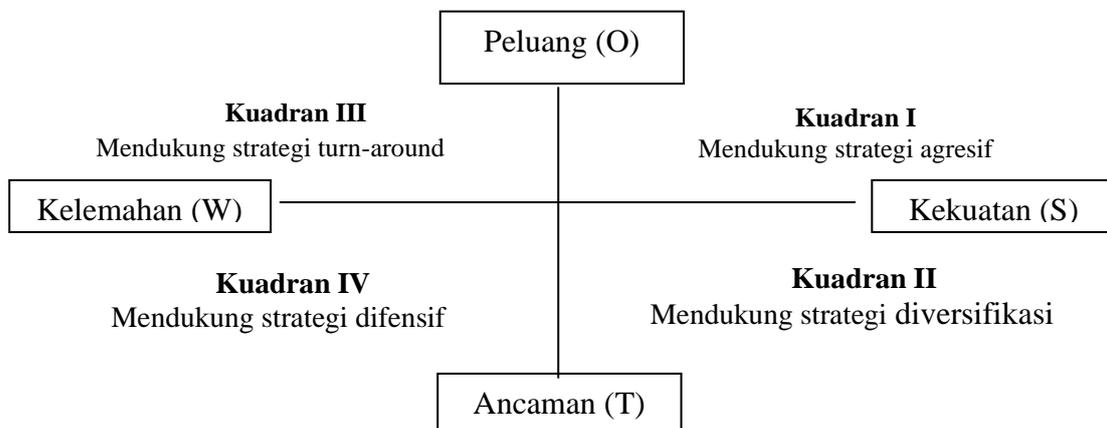
2.5.2. Tahap Analisis

Setelah matriks IFA dan EFE dibuat selanjutnya menganalisa untuk menentukan posisi kuadran dari hasil perhitungan menggunakan diagram SWOT seperti pada Gambar 1.

- a. Kuadran I: merupakan situasi yang menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang

harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*)

- b. Kuadran II: meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).
- c. Kuadran III: perusahaan mengalami peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, dia menghadapi beberapa kendala/kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.
- d. Kuadran IV: merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal



Gambar 1. Diagram SWOT

(Rangkuti, 2018).

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi, yang dapat dilihat pada Tabel 2.

Menurut Rahmawati *et al.*, (2017), lingkungan internal yang menjadi kekuatan dari industri tape ketan di Kecamatan Cigugur Kabupaten Kuningan antara lain yaitu: distribusi pemasaran yang efektif dan efisien, keterampilan tenaga kerja, kualitas rasa produk yang baik, harga terjangkau, dan produksi yang kontinu. Faktor kelemahan dari lingkungan internal yang memengaruhi yaitu: pencatatan keuangan tidak ada, minimnya kapasitas produksi, keterbatasan pengetahuan tentang teknologi, promosi yang belum optimal, dan produk tidak bertahan lama. Sedangkan faktor peluang dari lingkungan eksternal yang memengaruhi yaitu:

adanya perhatian pemerintah melalui pelatihan, eksistensi sebagai makanan tradisional atau khas daerah, perkembangan teknologi informasi, bahan baku mudah didapat, dan adanya loyalitas konsumen. Faktor eksternal dari sisi ancamannya yaitu: harga bahan baku fluktuatif, adanya persaingan industri serupa, dan sulit mendapatkan pinjaman modal.

Tabel 2. Matriks Analisis SWOT

IFE	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
EFE	Tentukan 5-10 faktor - faktor kekuatan internal	Tentukan 5-10 faktor - faktor kelemahan internal
OPPORTUNIES (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	Ciptakan strategi menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Ciptakan strategi dengan meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (S)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
Tentukan 5-10 faktor – faktor ancaman eksternal	Ciptakan strategi dengan menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Ciptakan strategi dengan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

(Rangkuti, 2018).

Lingkungan internal pada usaha tape singkong menurut Azis *et al.*, (2019) di desa Seddur Kecamatan Pakong Kabupaten Pamekasan yaitu faktor kekuatan (Kualitas rasa dan bau tape singkong yang khas, saluran distribusi yang pendek, pelanggan yang tetap, konsumen dapat mengecur dengan harga terendah Rp.2.000, dan bahan yang bisa didapat di desa sendiri), dan faktor kelemahan (mudah rusak, pengelolaan kurang higienis, tidak ada keragaman produk, tidak ada label tape singkong). Faktor kualitas rasa dan bau yang khas dapat menarik minat konsumen. Sedangkan lingkungan eksternal antara lain: faktor peluang (dapat menciptakan peluang bagi yang tidak memproduksi tape singkong, dapat melakukan kerja sama antara pengusaha, ada kepercayaan dari konsumen, dan target pasar yang semakin luas) dan faktor ancaman (persaingan antara pengusaha dan ketika musim hujan bahan baku produk tape singkong mengalami kesulitan).

2.6. Analisis AHP

2.6.1. Pengertian AHP (*Analytical Hierarchy Process*)

AHP merupakan suatu model pendukung keputusan yang dikembangkan oleh Thomas L. Saaty. Model pendukung keputusan ini akan menguraikan masalah multi faktor atau multi kriteria yang kompleks menjadi suatu hierarki. Hierarki didefinisikan sebagai suatu representasi dari sebuah permasalahan yang kompleks dalam suatu struktur multilevel dimana level pertama adalah tujuan, yang diikuti level faktor, kriteria, subkriteria, dan

seterusnya ke bawah hingga level terakhir dari alternatif. Dengan hierarki, suatu masalah yang kompleks dapat diuraikan ke dalam kelompok-kelompok yang kemudian diatur menjadi suatu bentuk hierarki sehingga permasalahan akan tampak lebih terstruktur dan sistematis (Supriadi *et al.*, 2020).

Menurut Supriadi *et al.*, (2018), AHP sering digunakan sebagai metode pemecahan masalah dibanding dengan metode yang lain karena:

1. Struktur yang berhierarki, sebagai konsekuensi dari kriteria yang dipilih, sampai pada subkriteria yang paling dalam.
2. Memperhitungkan validitas sampai dengan batas toleransi inkonsistensi berbagai kriteria dan alternatif yang dipilih oleh pengambil keputusan.
3. Memperhitungkan daya tahan *output* analisis sensitivitas pengambilan keputusan.

Layaknya sebuah metode analisis, AHP juga memiliki kelebihan dan kelemahan dalam sistem analisisnya. Kelebihan analisis ini antara lain:

1. Kesatuan (*Unity*) dan Kompleksitas (*Complexity*)

AHP membuat permasalahan yang luas, kompleks dan tidak terstruktur menjadi suatu kesatuan model yang fleksibel dan mudah dipahami melalui pendekatan sistem dan pengintegrasian secara deduktif.

2. Saling Ketergantungan (*Inter Dependence*) dan Struktur Hierarki (*Hierarchy Structuring*)

AHP dapat digunakan pada elemen-elemen sistem yang bebas dan tidak memerlukan hubungan linear sehingga mewakili pemikiran alamiah yang cenderung mengelompokkan elemen sistem ke level-level yang berbeda dari masing-masing level dengan elemen yang serupa.

3. Pengukuran (*Measurement*) dan Konsistensi (*Consistency*)

AHP menyediakan skala pengukuran dan metode untuk mendapatkan prioritas dengan mempertimbangkan konsistensi logis dalam penilaian yang digunakan untuk menentukan prioritas.

4. Sintesis (*Synthesis*) dan Trade-Off

AHP mengarah pada perkiraan keseluruhan mengenai seberapa diinginkannya masing-masing alternatif dan mempertimbangkan prioritas relatif faktor-faktor pada sistem sehingga orang mampu memilih alternatif terbaik berdasarkan tujuan mereka.

5. Penilaian dan Konsensus (*Judgement and Consensus*) dan Pengulangan Proses (*Process Repetition*)

AHP tidak mengharuskan adanya suatu konsensus, tetapi menggabungkan hasil penilaian yang berbeda sehingga mampu membuat orang menyaring definisi dari suatu

permasalahan dan mengembangkan penilaian serta pengertian mereka melalui proses pengulangan.

Sedangkan kelemahan metode AHP ini adalah:

1. Ketergantungan model AHP pada input utamanya. Input utama ini berupa persepsi seorang ahli sehingga dalam hal ini melibatkan subjektivitas sang ahli selain itu juga model menjadi tidak berarti jika ahli tersebut memberikan penilaian yang keliru.
2. Metode AHP ini hanya metode matematis tanpa ada pengujian secara statistik sehingga tidak ada batas kepercayaan dari kebenaran model yang terbentuk.

2.6.2. Tahapan AHP

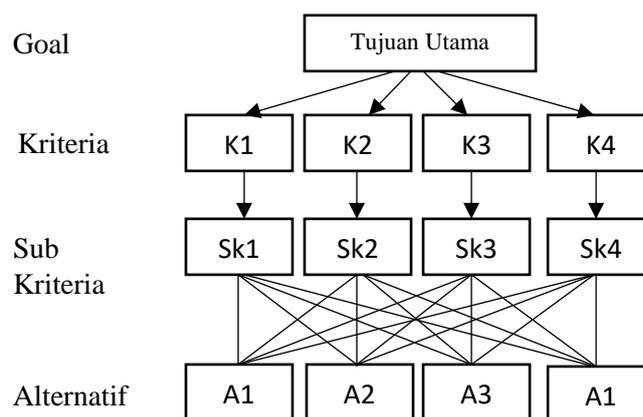
Dalam metode AHP menurut Supriadi *et al.*, (2018), dilakukan langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Mendefinisikan masalah dan menentukan solusi yang diinginkan.

Dalam tahap ini kita berusaha menentukan masalah yang akan kita pecahkan secara jelas, detail dan mudah dipahami. Dari masalah yang ada kita coba tentukan solusi yang mungkin cocok bagi masalah tersebut.

- b. Membuat struktur hierarki yang diawali dengan tujuan utama.

Setelah menyusun tujuan utama sebagai level teratas akan disusun level hierarki yang berada di bawahnya yaitu kriteria-kriteria yang cocok untuk mempertimbangkan atau menilai alternatif yang kita berikan dan menentukan alternatif tersebut. Tiap kriteria mempunyai intensitas yang berbeda-beda. Hierarki dilanjutkan dengan subkriteria seperti pada Gambar 2.



Gambar 2. Hierarki Keputusan

(Sumber: Mashuri, 2006)

- c. Membuat matriks perbandingan berpasangan yang menggambarkan kontribusi relatif atau pengaruh setiap elemen terhadap tujuan atau kriteria yang setingkat di atasnya.

Pendekatan dengan matriks mencerminkan aspek ganda dalam prioritas yaitu mendominasi dan didominasi. Perbandingan dilakukan berdasarkan *judgment* dari pengambilan keputusan dengan menilai tingkat kepentingan suatu elemen dibandingkan elemen lainnya. Bentuk matriks perbandingan berpasangan dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Matriks Perbandingan berpasangan

Kriteria	K1	K2	K3	Kj
K1	1	K12	K13	K1j
K2	1/K12	1	K23	K2j
K3	1/K13	1/K23	1	K3j
Ki	1/K1i	1/K2i	Ki3	1

(Sumber: Mashuri, 2006)

- d. Mendefinisikan perbandingan berpasangan sehingga diperoleh jumlah penilaian seluruhnya sebanyak $n \times [(n-1)/2]$ buah, dengan n adalah banyaknya elemen yang dibandingkan.

Hasil perbandingan dari masing-masing elemen akan berupa angka 1 sampai 9 yang menunjukkan perbandingan tingkat kepentingan suatu elemen. Apabila suatu elemen dalam matriks dibandingkan dengan dirinya sendiri maka hasilnya adalah nilai 1. Skala perbandingan berpasangan dan maknanya dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Intensitas Kepentingan

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

(Sumber: Supriadi *et al.*, 2018)

- e. Menghitung nilai Eigen dan menguji konsistensinya.
Jika tidak konsisten maka pengambilan data diulangi.
- f. Mengulangi langkah 3, 4, 5 untuk seluruh tingkat hierarki.
Menghitung vektor Eigen dari setiap matriks perbandingan berpasangan yang merupakan bobot setiap elemen untuk penentuan prioritas elemen-elemen pada tingkat hierarki terendah sampai mencapai tujuan.

- g. Memeriksa konsistensi hierarki. Dalam AHP yang diukur adalah rasio konsistensi dengan melihat index konsistensi. Konsistensi yang diharapkan adalah yang mendekati sempurna agar menghasilkan keputusan yang mendekati valid. Walaupun sulit untuk mencapai yang sempurna, rasio konsistensi diharapkan kurang dari atau sama dengan 10%.

(Supriadi *et al.*, 2018).

Pendekatan yang digunakan untuk penyusunan strategi daya saing adalah dengan analisis multi kriteria (MCA= *Multi Criteria analysis*) dengan menggunakan *software expert choice for windows*, persepsi *stakeholder* menjadi pegangan dalam mengambil keputusan dan prioritas.

Langkah-langkah penentuan strategi menggunakan aplikasi *Expert Choice*:

1. Tabulasi Data Penelitian

Setelah kuesioner terkumpul, melakukan tabulasi jawaban responden untuk masing-masing pernyataan.

2. Pengolahan Data dengan *Expert Choice*

Langkah awal menggunakan *Expert Choice* yaitu membuat dan menyimpan file. Kemudian penyusunan hierarki mulai dari tujuan utama hingga ke subkriteria. Langkah terakhir yaitu pembobotan kriteria untuk mengetahui kriteria mana yang paling diunggulkan.

(Supriadi *et al.*, 2018).

Prioritas alternatif strategi pengembangan industri tape di Kabupaten Bondowoso dari hasil pengolahan AHP yang telah dilakukan Mashuri (2006) antara lain: meningkatkan kualitas atau loyalitas pelayanan, daerah pemasaran yang diperluas, melakukan diferensiasi produk, melakukan promosi, meningkatkan kemampuan manajemen dan teknologi pada sumberdaya manusia, optimalkan volume produksi, dan efisiensi biaya.

Urutan prioritas alternatif strategi pengembangan menurut Narto dan Basuki (2020) yang pertama, mempertahankan harga yaitu 2.500 - 5.000 rupiah per bungkus. Penggunaan bahan baku tanpa pengawet untuk meningkatkan loyalitas konsumen terhadap produk, hal ini dipilih untuk memberikan rasa dan aroma yang khas terhadap hasil produksi, melakukan promosi melalui paguyuban dan kelompok UMKM tingkat kabupaten dan daerah, pengembangan media promosi berbasis online dengan menggandeng layanan pembelian berbasis aplikasi. Penggunaan aplikasi memberikan peluang untuk memperluas jangkauan pasar dan menjadi media penting untuk berkomunikasi dengan pelanggan seperti pada masa pandemi Covid-19 saat ini yang interaksi dengan pelanggan menjadi terbatas. Memberikan potongan harga khusus setiap pembelian bagi konsumen dari kalangan perusahaan dan

instansi tertentu yang membeli dalam jumlah banyak, cara ini dilakukan agar lebih dikenal luas dan menarik minat para konsumen di luar Kota Gresik. Penguatan pemasaran juga harus didukung adanya inovasi dan pengembangan produk yang sesuai dengan keinginan konsumen.

III. METODE PENELITIAN

3.1. Tempat dan Waktu

Penelitian dilakukan pada usaha tape skala rumah tangga milik Ibu Arbiyah di Desa Pal 8, Kecamatan Pondok Kelapa, Kabupaten Bengkulu Tengah. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Februari 2021. Pemilihan lokasi dan tempat penelitian dilakukan secara sengaja dengan mempertimbangkan bahwa usaha tape tersebut terdampak pandemi Covid-19 dan cukup dikenal di Desa Pal 8, serta usaha tersebut memerlukan strategi pengembangan yang tepat dalam mengembangkan usahanya di era *new normal*.

3.2. Alat Bantu Utama Penelitian

Alat yang digunakan selama penelitian yaitu kuesioner, kamera, komputer dan pengolahan data yang akan dilakukan menggunakan perangkat lunak *Microsoft Excel* dan *Expert Choice11*.

3.3. Metode Penentuan Responden

Penentuan responden dilakukan dengan cara sengaja (*purposive*) pada usaha tape skala rumah tangga Ibu Arbiyah. Terdiri dari 10 responden seperti yang dilakukan Setyawan *et al.*, (2018). Kriteria responden dalam pengisian kuesioner SWOT adalah sebagai berikut:

- a. Pemilik usaha dan tenaga kerja distribusi adalah orang yang mengetahui segala informasi tentang usaha tape dan terlibat langsung dalam proses produksi dan pemasaran. Pemilik usaha dan tenaga kerja distribusi digunakan sebagai responden untuk mendapatkan informasi mengenai manajemen sumber daya manusia, permodalan selama pandemi, manajemen pemasaran dan promosi, serta sumber bahan baku atau pemasok.
- b. Konsumen adalah orang yang mengonsumsi tape Ibu Arbiyah. Konsumen dengan kriteria sebagai pelanggan tetap yang membeli dalam skala banyak berjumlah 2 orang, dan konsumen yang membeli tape minimal sudah 2 kali pembelian sebanyak 5 orang. Konsumen digunakan sebagai responden untuk mendapatkan informasi mengenai keterjangkauan harga jual tape, kualitas produk, kelayakan terhadap produk, perekonomian konsumen selama pandemi, kewaspadaan konsumen terhadap makanan yang dijual keliling selama pandemi, penerapan *social distancing* selama transaksi jual beli tape.
- c. Akademisi adalah orang yang memahami tentang perumusan strategi dalam kondisi pandemi. Akademisi digunakan sebagai responden untuk mendapatkan informasi mengenai strategi pengembangan usaha yang ditawarkan selama pandemi Covid-19.

Responden pakar pada penelitian AHP merupakan pihak *expert* dalam memberikan skor untuk mengetahui bobot masing-masing kriteria (Narto dan Basuki, 2020). Pengisian kuesioner AHP dibutuhkan 4 responden yang dianggap paling ahli di antara 10 responden SWOT, sehingga pemilihan respondennya adalah sebagai berikut:

- a. Pemilik usaha
- b. Tenaga kerja distribusi,
- c. Akademisi, dan
- d. Konsumen yang terdiri dari 1 orang pelanggan tetap. 1 orang tersebut telah lebih dahulu menjadi pelanggan daripada pelanggan tetap lainnya.

3.4. Data Diperlukan dan Metode Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer didapatkan melalui observasi, wawancara, dan penyebaran kuesioner. Data primer terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal yang memengaruhi pengembangan usaha tape skala rumah tangga tersebut. Data faktor internal yang dikumpulkan antara lain mengenai: SDM, modal, harga, promosi, produk. Faktor eksternal yang dikumpulkan yaitu mengenai: konsumen, teknologi informasi, pasar, distribusi, pemasok. Data sekunder dikumpulkan dari penelitian-penelitian terdahulu dan berbagai literatur yang terkait dengan penelitian. Data sekunder terdiri dari data berupa strategi-strategi pengembangan yang ditawarkan oleh peneliti terdahulu untuk kondisi yang berubah-ubah seperti saat ini (Covid-19).

Penyebaran kuesioner akan dilakukan 2 tahap di waktu yang berbeda. Penyebaran pertama adalah penyebaran kuesioner untuk metode analisis SWOT. Penyebaran yang kedua adalah penyebaran kuesioner untuk metode AHP. Penyebaran kuesioner untuk metode AHP dilakukan setelah didapatkan hasil analisis SWOT berupa alternatif strategi pengembangan usaha tape milik Ibu Arbiyah.

3.5. Analisis Data

Analisis dan pengolahan data dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif melalui pendekatan manajemen strategi. Analisis data dilakukan 2 tahap yaitu analisis SWOT untuk menentukan alternatif strategi pengembangan dan analisis AHP untuk menentukan prioritas alternatif strategi pengembangan usaha.

3.5.1. Tahapan Analisis SWOT

Berdasarkan penelitian Setyawan *et al.*, (2015), tahapan dalam analisis SWOT yaitu:

1. Mengevaluasi Faktor Internal dan Faktor Eksternal.

Evaluasi ini untuk mengetahui faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi industri tape.

2. Membuat matriks internal dan eksternal serta matriks SWOT seperti Tabel 5.

Langkah-langkah pembuatannya adalah sebagai berikut:

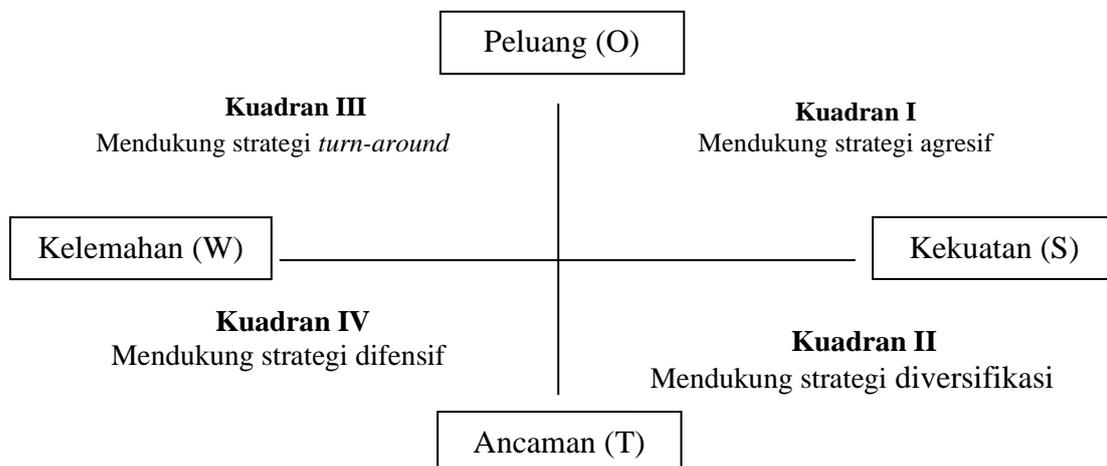
- a. Menentukan faktor internal dan eksternal industri dalam 1 kolom.

Tabel 5. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) dan Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Faktor-Faktor	Bobot	Rating	Skor
Faktor-Faktor Internal			
Kekuatan			
1	Harga yang terjangkau		
2	Kualitas rasa dan aroma produk yang baik		
3	Sudah mulai dikenal luas		
4	Memiliki potongan harga		
Kelemahan			
1	Produk tidak dapat bertahan dalam waktu lama		
2	Modal terbatas		
3	Kurangunya pengetahuan teknologi Informasi		
4	Dijual keliling		
Total	1,00		
Faktor-Faktor Eksternal			
Peluang			
1	Loyalitas konsumen terhadap produk		
2	Perkembangan teknologi informasi yang semakin maju		
3	Pangsa pasar masih luas		
4	Adanya pemasok tetap bahan baku singkong		
5	Dukungan ekonomi dari pemerintah selama pandemi		
Ancaman			
1	<i>Social distancing</i> dalam pemasaran		
2	Bahan baku beras ketan cukup sulit untuk didapat		
3	Ekonomi konsumen		
4	Kewaspadaan terhadap kontaminasi pada makanan keliling		
Total	1,00		

- b. Memberikan bobot pada masing-masing faktor di kolom kedua dengan skala 0,00 (tidak penting) sampai 1,00 (paling penting). Total bobot internal maupun eksternal tidak melebihi 1,00.

- c. Menentukan rating yang diisi pada kolom ketiga dengan rentang nilai 1 (kecil) sampai 4 (besar). Pemberian nilai rating untuk faktor bersifat positif (kekuatan dan peluang) di beri nilai +1 sampai +4 (sangat besar). Pemberian nilai rating faktor bersifat negatif adalah kebalikannya, nilai 4 sampai 1 (sangat besar) (Rangkuti, 2018).
 - d. Menentukan nilai skor pada kolom keempat dengan cara mengalikan bobot dengan rating.
 - e. Memasukkan kondisi internal dan eksternal ke dalam matriks internal dan eksternal. Matriks internal adalah total skor kekuatan dikurang kelemahan. Matriks eksternal adalah total peluang dikurang ancaman.
3. Menentukan posisi kuadran usaha tape Ibu Arbiyah saat ini dari nilai matriks internal dan eksternal seperti pada Gambar 3.



Gambar 3. Posisi usaha pada berbagai kondisi

4. Pengambilan keputusan untuk alternatif strategi pengembangan merujuk pada matriks SWOT seperti Tabel 6 yang menentukan posisi perusahaan saat ini.

Tabel 6. Matriks Analisis SWOT

IFE EFE	STRENGTHS (S) Tentukan 5-10 faktor - faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) Tentukan 5-10 faktor - faktor kelemahan internal
OPPORTUNIES (O) Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi dengan meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (S) Tentukan 5-10 faktor – faktor ancaman eksternal	STRATEGI ST Ciptakan strategi dengan menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi dengan meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

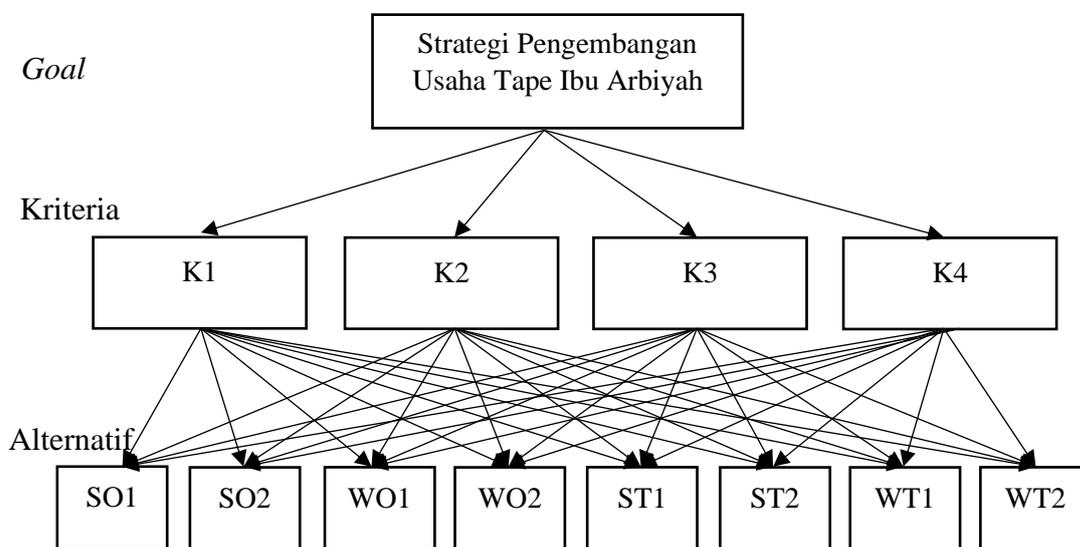
(Rangkuti, 2018).

Setelah mendapatkan alternatif strategi pengembangan dari matriks SWOT, kemudian dilanjutkan untuk menentukan prioritas strategi pengembangan menggunakan analisis AHP.

3.5.2. Tahapan Analisis AHP

Metode AHP (*Analytical Hierarchy Process*) digunakan untuk mendukung pengambilan keputusan dengan multikriteria.

1. Penyusunan hierarki dibuat dari faktor-faktor pada strategi SWOT sehingga hierarki SWOT AHP ditunjukkan pada Gambar 4.



Gambar 4. Rancangan Hierarki SWOT AHP
(Sumber: Mashuri, 2006)

2. Penentuan Bobot

Penentuan bobot masing-masing faktor dari strategi SWOT kemudian disusun perbandingan berpasangan untuk menentukan tingkat kepentingan setiap alternatif strategi, sehingga diperoleh strategi prioritas untuk strategi pengembangan dalam meningkatkan penjualan tape Ibu Arbiyah. Pembobotan perbandingan berpasangan dinilai dengan rentang nilai Intensitas Kepentingan yang ada pada Tabel 7.

3. Dalam menentukan nilai bobot kriteria dan prioritas strategi alternatif menggunakan bantuan aplikasi *Expert Choice11*.

Langkah-langkah penentuan prioritas strategi menggunakan aplikasi *Expert Choice11* menurut Supriadi *et al.*, (2018) dan Mashuri (2006):

Langkah awal menggunakan *Expert Choice11* yaitu membuat dan menyimpan file. Kemudian penyusunan hierarki mulai dari tujuan utama hingga ke alternatif. Langkah

terakhir yaitu pembobotan kriteria untuk mengetahui kriteria mana yang paling diunggulkan.

Tabel 7. Intensitas Kepentingan

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

(Sumber: Supriadi *et al.*, 2018)

Langkah-langkah setelah didapatkan data melalui kuesioner yaitu:

1. Tabulasi Data Penelitian.

Setelah kuesioner terkumpul, melakukan tabulasi jawaban responden untuk masing-masing pernyataan. Tabulasi data dilakukan dengan membuat matriks perbandingan berpasangan. Jika digambarkan dalam bentuk tabel terlihat seperti Tabel 8.

Table 8. Matriks Perbandingan Berpasangan

Kriteria	K1	K2	K3	Kj
K1	1	K12	K13	K1j
K2		1	K23	K2j
K3			1	K3j
Ki				1

(Sumber: Supriadi *et al.*, 2018)

2. Pengolahan Data dengan *Expert Choice*.

Pembobotan dilakukan secara otomatis setelah memasukkan data ke matriks perbandingan berpasangan individu pada aplikasi *ExpertChoiceII*, tampilannya seperti Tabel 8 di atas.

Setelah melakukan pembobotan matriks perbandingan berpasangan individu, selanjutnya adalah melakukan pembobotan pada matriks perbandingan berpasangan gabungan pakar. Matriks gabungan pakar merupakan matriks baru yang elemen-elemennya berasal dari rata-rata gabungan matriks perbandingan

berpasangan individu. Jika digambarkan dalam bentuk tabel matriks gabungan pakar seperti Tabel 9.

Table 9. Matriks Perbandingan Berpasangan Gabungan Pakar

Kriteria	G1	G2	G3	Gj
G1	1	K12	K13	K1j
G2		1	K23	K2j
G3			1	K3j
Gi				1

(Sumber: Supriadi *et al.*, 2018)

Rumus untuk mencari rata-rata geometri, yaitu:

$$G_{ij} = \sqrt[n]{\prod_{j=1}^n a_{ij}}$$

Keterangan:

G_{ij} = rata-rata geometri atau RG

Π_{ajj} = perkalian elemen baris ke-i kolom ke-j

n = jumlah responden

(Mashuri, 2006).

3. Menyintesis prioritas untuk melakukan pembobotan vektor-vektor prioritas.

Menggunakan komposisi secara hierarki untuk membobotkan vektor-vektor prioritas tersebut dengan kriteria-kriteria dan menjumlahkan nilai prioritas terbobot yang bersangkutan dengan nilai prioritas dari tingkat bawah berikutnya, dan seperti ini seterusnya. Ada dua tahap yang harus dilakukan dalam mengolah Matriks Perbandingan Individu (MPI) dan Matriks Perbandingan Gabungan (MPG), yaitu:

- a. Pengolahan horizontal, meliputi penentuan prioritas setiap elemen terhadap level di atasnya, vektor Eigen, vektor prioritas, uji konsistensi, dan revisi MPI dan MPG yang memiliki Rasio Inkonsistensi tinggi.
- b. Pengolahan vertikal, meliputi penyusunan prioritas pengaruh setiap elemen pada tingkat hierarki keputusan tertentu terhadap sasaran utama.

4. Mengevaluasi inkonsistensi untuk seluruh hierarki.

Pada pengisian tahap matriks perbandingan berpasangan terdapat kemungkinan terjadinya penyimpangan dalam membandingkan elemen satu dengan elemen lainnya, oleh karena itu diperlukan uji konsistensi. Proses Hierarki Analisis memperbolehkan adanya penyimpangan dengan toleransi Rasio Inkonsistensi di bawah 10%. Rasio

Inkonsistensi diperoleh setelah matriks diolah secara horizontal dengan menggunakan program *ExpertChoice11*. Jika Rasio Inkonsistensi mempunyai nilai yang lebih besar dari 10%, maka mutu informasi harus ditinjau kembali dan diperbaiki, antara lain dengan memperbaiki pertanyaan ketika melakukan pengisian kuesioner dan supaya lebih mengarahkan responden dalam pengisian kuesioner (Mashuri, 2006).

IV. HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Usaha Rumah Tangga Tape Ibu Arbiyah

4.1.1. Profil Usaha

Usaha Ibu Arbiyah adalah usaha berskala rumah tangga yang bergerak di bidang pangan khususnya makanan tradisional berupa tape di Desa Pal 8, Kecamatan Pondok Kelapa, Kabupaten Bengkulu Tengah sejak tahun 2006. Usaha ini dikelola oleh Ibu Arbiyah selaku pemilik usaha yang berawal dari keterampilan yang dimilikinya. Tape yang diproduksi Ibu Arbiyah sudah banyak dikenal masyarakat Kecamatan Pondok Kelapa dan sekitarnya karena kualitas dan rasanya yang cukup baik.

4.1.2. Profil Produk

Kondisi operasional usaha tape Ibu Arbiyah sebelum adanya pandemi Covid-19 dilihat dari bauran pemasaran (produk, harga, lokasi dan promosi), dll, antara lain mulai dari produk tape yang dihasilkan yaitu: tape singkong dan tape ketan. Kemasan produk yang digunakan yaitu kemasan plastik untuk tape singkong dan kemasan daun pisang untuk tape ketan. Pengemasan tape singkong dilakukan setelah fermentasi singkong selesai dan pengemasan tape ketan dilakukan sebelum dimulainya proses fermentasi. Produk tape Ibu Arbiyah dapat dilihat pada Gambar 5. Ibu Arbiyah menetapkan harga tape singkong seharga Rp.2.000,- per bungkus (250 gram) dan Rp.1.000,- per bungkus untuk tape ketan. Ibu Arbiyah memberikan potongan harga terhadap tape singkong yaitu Rp.5.000,- untuk 3 bungkus.



Gambar 5. Produk tape ketan dan tape singkong Ibu Arbiyah

4.1.3. Pemasaran

Kegiatan pemasaran dilakukan oleh tenaga kerja distribusi dengan cara keliling ke desa-desa di Kecamatan Pondok Kelapa. Tape Ibu Arbiyah sudah dipasarkan hingga lebih dari 3 desa sekitar, antara lain Desa Pal 8, Desa Pekik Nyaring, Desa Pasar Pedati, Desa Talang Pauh, Desa Harapan, Desa Padang Betuah dan Pondok Kelapa. Promosi yang dilakukan hanya melalui tenaga kerja distribusi dan komunikasi dari mulut ke mulut saja. Tape Ibu Arbiyah masih menerima permintaan walaupun selama pandemi Covid-19 permintaan dan volume penjualan tape Ibu Arbiyah menurun. Hal ini terjadi karena Ibu Arbiyah memiliki 2 pelanggan tetap yang membeli tape singkong setiap Ibu Arbiyah

produksi, untuk memenuhi permintaan pada usahanya yang berupa usaha dagang es campur. Ibu Arbiyah belum memanfaatkan media informasi *WhatsApp*, *Facebook* atau media sosial lainnya untuk teknik pemasaran tape karena tenaga kerja distribusi yang mengalami keterbatasan dalam menggunakan teknologi informasi dan pemilik usaha tidak memiliki *Handphone android*. Keuntungan yang didapat dari penjualan tape ibu Arbiyah ± Rp 3.000.000,-/bulan.

4.1.4. Pengadaan Bahan Baku

Penjualan Ibu Arbiyah mengalami penurunan saat terjadinya pandemi Covid-19. Sebelum terjadinya pandemi Covid-19, setiap sekali produksi Ibu Arbiyah mampu memproduksi tape singkong dari ± 60 kg singkong dan 6 kg atau 4 cupak beras ketan. Ibu Arbiyah memproduksi tape sebanyak 8 kali secara teratur setiap bulannya. Bahan baku singkong didapatkan dari pemasok tetap yang berada di sekitar Desa Pal 8, pasar pekan dan Kota Lubuk Linggau. Bahan baku beras ketan didapat dari pedagang di pasar pekan Desa Pedati Kecamatan Pondok Kelapa. Setelah terjadinya pandemi saat ini Ibu Arbiyah hanya mampu memproduksi tape singkong dari ± 25 kg singkong dan 3 kg atau 2 cupak beras ketan. Bahan baku singkong yang digunakan hanya dari pemasok tetap dan pasar pekan. Bahan baku beras ketan sulit untuk didapat dipasar pekan, sehingga Ibu Arbiyah memproduksi tape ketan jika pedagang di pasar pekan memasok beras ketan dan ada permintaan konsumen dalam jumlah yang banyak.

4.2. Faktor Internal dan Eksternal Usaha Tape Ibu Arbiyah

4.2.1. Faktor-Faktor Internal Usaha Tape Ibu Arbiyah

Hasil penelitian didapatkan faktor internal yang memengaruhi penurunan penjualan pada industri rumah tangga tape Ibu Arbiyah yang dapat dilihat pada Tabel 10.

Tabel 10. Faktor-Faktor Internal Usaha Tape Rumahan Ibu Arbiyah

Faktor Internal	
Kekuatan	Kelemahan
1. Harga yang terjangkau	1. Produk mudah rusak
2. Kualitas rasa dan aroma produk yang baik	2. Modal terbatas
3. Sudah mulai dikenal luas	3. Kurangnya pengetahuan teknologi
4. Memiliki potongan harga	Informasi
	4. Dijual keliling

(Sumber: Data Primer, 2021)

Tabel 10 menunjukkan bahwa faktor-faktor internal yang dimiliki usaha tape Ibu Arbiyah terdapat delapan faktor yang terdiri dari empat faktor kekuatan dan empat faktor kelemahan.

Faktor internal yang berupa faktor kekuatan dari usaha tape Ibu Arbiyah, yaitu:

1. Harga yang terjangkau.

Menurut Mumpuni (2013), salah satu item *marketing mix* adalah harga, harga merupakan suatu faktor yang memengaruhi permintaan dan volume penjualan dalam pemasaran. Penentuan harga bertujuan agar produknya dapat diterima oleh konsumen dengan baik dan konsumen tidak keberatan dalam memperoleh tape Ibu Arbiyah. Harga juga menentukan daya beli konsumen selama pandemi. Harga yang ditawarkan oleh Ibu Arbiyah untuk tape singkong dan tape ketan cukup terjangkau. Harga jual tape singkong Ibu Arbiyah adalah Rp.2.000,- per bungkus dan tape ketan adalah Rp 1.000,- per bungkus.

2. Kualitas rasa dan aroma produk yang baik.

Usaha Ibu Arbiyah memiliki *Distinctive Competence* sebagai kekuatan. Hal ini disebabkan karena menurut Rangkuti (2018), suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing dipandang sebagai perusahaan yang memiliki *Distinctive Competence*. Identifikasi *Distinctive Competence* dalam suatu organisasi yaitu memiliki keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya. Berdasarkan pengamatan dan wawancara yang dilakukan, Ibu Arbiyah memiliki keahlian atau keterampilan yang diturunkan dari orang tuanya. Kemampuan inilah yang menjadi kualitas tape lebih baik dan khas, karena dengan kemampuan ini Ibu Arbiyah dapat memilih bahan baku yang baik dan memperkirakan penggunaan ragi dengan tepat. Proses fermentasi yang dilakukan menggunakan daun pisang yang berlapis-lapis membuat rasa dan aroma tape menjadi khas. Kualitas rasa dan aroma produk menjadi faktor kekuatan suatu usaha tape karena menurut Sari *et al.*, (2018) indikator tape yang layak konsumsi dapat diketahui dari aroma dan penampakan fisiknya. Menurut Sari *et al.*, (2018), tape yang tidak layak konsumsi ditandai dengan aroma asam yang menyengat, timbulnya busa pada permukaan tape, dan dihasilkan cairan tape yang cukup banyak.

3. Sudah mulai dikenal luas.

Usaha tape Ibu Arbiyah sudah dilakukan sejak tahun 2006 sehingga menjadikan tape buatan Ibu Arbiyah sudah dikenal luas lewat mulut ke mulut walaupun kegiatan pemasaran dilakukan hanya di sekitar Kecamatan Pondok Kelapa. Citra terhadap produk dan pemilik usaha yang baik mengakibatkan pengenalan tape Ibu Arbiyah menjadi luas dari konsumen satu ke konsumen lainnya.

4. Memiliki potongan harga.

Potongan harga yang diberikan merupakan bentuk pelayanan terhadap konsumen dan promosi dalam pemasaran yang dapat memengaruhi permintaan. Menurut Mumpuni (2013), faktor internal yang memengaruhi permintaan dan tingkat volume penjualan

antara lain seperti strategi pemasaran yang diterapkan melalui *marketing mix* (produk, harga, promosi, dan tempat), SDM, manajemen, pelayanan (servis terhadap pelanggan), teknologi, budaya kerja, dan kualitas bahan baku. Menurut Narto dan Basuki (2020), melakukan teknik potongan harga atau diskon juga banyak dilakukan oleh pelaku usaha untuk mempertahankan bisnis mereka.

Faktor internal yang berupa faktor kelemahan bagi usaha tape Ibu Arbiyah, yaitu:

1. Produk tidak dapat bertahan dalam waktu lama.

Kondisi atau kualitas produk merupakan faktor internal yang dapat memengaruhi permintaan selama pandemi saat ini. Menurut Suaniti (2015), tape tergolong bahan pangan yang mudah rusak karena adanya fermentasi lanjut setelah kondisi optimum fermentasi tercapai sehingga harus segera dikonsumsi. Tape ketan yang di simpan secara terus-menerus, kadar alkoholnya akan semakin meningkat, hal ini dapat menyebabkan perubahan tape ketan menjadi alkohol dan asam. Hal ini tentu saja memengaruhi mutunya. Kelemahan ini menjadi salah satu alasan Ibu Arbiyah memproduksi tape hanya untuk habis sekali jual. Selama pandemi Covid-19, kapasitas produksi Ibu Arbiyah dalam sekali jual menurun akibat permintaan dan daya beli konsumen menurun.

2. Modal terbatas.

Faktor permodalan merupakan faktor yang berpengaruh terhadap proses produksi tape Ibu Arbiyah pada masa pandemi saat ini. Menurut Azizah *et al.*, (2020), terganggunya kegiatan ekonomi akibat pandemi Covid-19 sangat memengaruhi pelaku usaha UMKM yang mempunyai pendanaan atau permodalan yang kecil atau terbatas. Volume produksi tape Ibu Arbiyah seringkali bergantung pada perputaran modal atau dengan kata lain bergantung pada jumlah produk yang laku atau banyaknya permintaan. Jumlah permintaan yang menurun selama pandemi dan manajemen keuangan yang sederhana menyebabkan terjadinya keterbatasan modal. Manajemen keuangan usaha Ibu Arbiyah masih bercampur dengan keuangan keluarga. Kekurangan modal bagi Ibu Arbiyah dapat memberi pengaruh pada ketersediaan produk bagi pelanggan yang pada akhirnya berdampak pada kekecewaan konsumen pada usaha Ibu Arbiyah.

3. Kurangnya pengetahuan teknologi Informasi.

Menurut Fitriyani *et al.*, (2020) minimnya pengetahuan dan kemampuan dalam menggunakan teknologi informasi (media sosial) menjadi kelemahan atau permasalahan di tengah pandemi saat ini. Menurut Sugiri (2020), masa pandemi Covid-19 saat ini memaksa pelaku usaha untuk melakukan kegiatan pasar dan pemasaran melalui layanan

digital baik dalam promosi ataupun transaksi untuk meminimalkan kontak fisik antara penjual dan pembeli yang dapat menyebabkan penularan virus Covid-19.

4. Dijual keliling.

Penjualan tape Ibu Arbiyah dilakukan dengan cara keliling di beberapa desa sekitar Desa Pal 8. Selama pandemi Covid-19 saat ini penjualan yang dilakukan dengan cara keliling terutama pada produk yang langsung dimakan menjadi salah satu kelemahan usah tape Ibu Arbiyah. Sugiri (2020) mengatakan bahwa kegiatan pemasaran secara tatap muka langsung akan menyebabkan kekhawatiran terhadap tenaga kerja distributor dan konsumen untuk membawa atau menularkan virus Covid-19. Pemasaran dengan cara keliling selama pandemi saat ini tidak mencapai banyak desa seperti sebelum terjadi pandemi karena terbatasnya volume penjualan akibat permintaan yang menurun.

4.2.2. Faktor-Faktor Eksternal Usah Tape Ibu Arbiyah

Hasil penelitian didapatkan faktor eksternal yang memengaruhi penurunan penjualan pada usaha tape Ibu Arbiyah yang dapat dilihat pada Tabel 11.

Tabel 11. Faktor-Faktor Eksternal Usaha Tape Rumahan Ibu Arbiyah

Faktor Eksternal	
Peluang	Ancaman
1. Loyalitas konsumen terhadap produk	1. <i>Social distancing</i> dalam pemasaran
2. Perkembangan teknologi informasi yang semakin maju	2. Bahan baku beras ketan cukup sulit untuk didapat
3. Pangsa pasar masih luas	3. Ekonomi konsumen
4. Adanya pemasok tetap bahan baku singkong	4. Kewaspadaan terhadap kontaminasi pada makanan keliling
5. Dukungan ekonomi dari pemerintah selama pandemi	

(Sumber: Data Primer, 2021)

Tabel 11 menunjukkan bahwa faktor-faktor eksternal yang dimiliki usaha tape Ibu Arbiyah terdapat sembilan faktor, terdiri dari lima faktor peluang dan empat faktor ancaman.

Faktor eksternal yang berupa faktor peluang untuk usaha tape Ibu Arbiyah, yaitu:

1. Loyalitas konsumen terhadap produk.

Menurut Mumpuni (2013), kepercayaan konsumen untuk terus melakukan pembelian terhadap produk adalah suatu hal yang memengaruhi permintaan dan volume penjualan dalam pemasaran. Kesetiaan konsumen atau pelanggan untuk membeli tape Ibu Arbiyah baik untuk dikonsumsi langsung ataupun sebagai bahan dagang adalah sebuah peluang bagi Ibu Arbiyah untuk tetap memproduksi tape singkong dan ketan dengan kualitas yang baik. Ibu Arbiyah juga cepat dalam mempertimbangkan dan mengevaluasi saran dari

konsumen untuk pemenuhan keinginan konsumen sehingga pelayanan yang cukup baik dari Ibu Arbiyah menjadikan konsumen loyal terhadap produk. Berdasarkan pengamatan dan wawancara, tingkat kepercayaan konsumen terhadap tape Ibu Arbiyah cukup tinggi sehingga dipastikan permintaan tetap ada walaupun menurun selama pandemi Covid-19 saat ini.

2. Perkembangan teknologi informasi yang semakin maju.

Pandemi Covid-19 yang terjadi saat ini telah membawa dampak pada aktivitas pemasaran yang menjadikan teknologi informasi memiliki peranan yang sangat penting. Menurut Sugiri (2020), teknologi informasi yang semakin maju semakin didukung pemerintah untuk memberikan ruang dalam perkembangan layanan digital demi tetap terjadinya proses transaksi walaupun tidak terjadi interaksi fisik. Pemerintah akan menguatkan penggunaan teknologi digital untuk mendukung aktivitas ekonomi UMKM. Ibu Arbiyah dapat memanfaatkan perkembangan dan dukungan digital teknologi informasi media sosial sebagai peluang untuk menjangkau pelanggan-pelanggannya yang diharapkan mampu meningkatkan volume penjualan.

3. Pangsa pasar masih luas.

Potensi pasar tape Ibu Arbiyah di Desa Pal 8 dan sekitarnya masih sangat besar. Dilihat dari produk tape Ibu Arbiyah sudah mulai luas dikenal konsumen di Kecamatan Pondok Kelapa. Ibu Arbiyah dapat memanfaatkan informasi mengenai manfaat tape untuk menarik minat pembeli. Menurut Asnawi *et al.*, (2013), manfaat tape dapat digunakan sebagai probiotik dan berkhasiat untuk meningkatkan sistem kekebalan tubuh, mencegah racun, dan meningkatkan kesehatan badan karena mengandung alkohol dalam kadar yang ringan. Pengetahuan ini dapat dijadikan taktik pemasaran bagi usaha Ibu Arbiyah dalam mencapai pangsa pasar lebih luas selama pandemi Covid-19 saat ini.

4. Adanya pemasok tetap bahan baku singkong.

Bahan baku utama yang digunakan dalam usaha tape Ibu Arbiyah adalah singkong dan beras ketan. Berdasarkan hasil wawancara, Ibu Arbiyah memiliki hubungan baik dengan pemasok singkong di Kecamatan Pondok Kelapa sehingga dapat dijadikan peluang untuk Ibu Arbiyah agar dapat memastikan singkong tetap ada dalam memenuhi permintaan pelanggan. Selama pandemi Covid-19, Ibu Arbiyah hanya mengandalkan singkong dari pemasok dan pasar pekan karena permintaan tape singkong menurun, sehingga permintaan bahan baku singkong dari luar kota juga menurun. Pemasok dari luar kota tidak bisa mengirimkan singkong kepada Ibu Arbiyah karena biaya dan kondisi pengiriman dalam jumlah sedikit saat pandemi sekarang tidak menguntungkan.

5. Dukungan ekonomi dari pemerintah selama pandemi.

Selama pandemi Covid-19, banyak program dan kebijakan pemerintah yang mendukung UMKM untuk tetap bertahan dan memenuhi ekonomi masyarakat pada kondisi yang berubah-ubah seperti saat ini. Menurut Sugiri (2020), pemerintah akan memberikan bantuan sosial kepada pelaku usaha Sektor UMKM yang miskin dan rentan dengan memperluas pembiayaan modal kerja UMKM dan pemberian kredit lunak kepada UMKM sehingga dapat digunakan untuk modal dalam melanjutkan bisnis. Peluang ini dapat dimanfaatkan Ibu Arbiyah untuk memenuhi permodalan yang masih menjadi satu dengan keuangan dalam pemenuhan kebutuhan keluarga.

Faktor eksternal yang berupa faktor ancaman bagi usaha tape Ibu Arbiyah, yaitu:

1. *Social distancing* dalam pemasaran.

Selama pandemi Covid-19 pembatasan sosial menjadi hal yang penting dalam melaksanakan aktivitas diluar rumah. Menurut Sugiri (2020), strategi jangka pendek yang diperlukan untuk menyelamatkan UMKM saat ini oleh pemerintah salah satunya adalah perlu menjalani protokol kesehatan secara ketat dalam menjalankan aktivitas ekonominya. Pada awal terjadinya pandemi, *social distancing* dalam pemasaran menjadi ancaman bagi tenaga kerja distribusi yang masih rendah pengetahuannya dalam menggunakan media sosial untuk melakukan kegiatan pasar yang harus beralih ke aktivitas pasar di media sosial.

2. Bahan baku beras ketan cukup sulit untuk didapat.

Menurut Fitriyani *et al.*, (2020), kebijakan PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) saat terjadinya pandemi Covid-19 saat ini menyebabkan kegiatan pasar terbatas dan pasokan bahan baku untuk pedagang juga terdampak pandemi ini. Hal ini menyebabkan bahan baku beras ketan menjadi cukup sulit didapatkan di pasar pekan Desa Pasar Pedati. Ibu Arbiyah memiliki hubungan baik dan sudah menjadi pelanggan terhadap pedagang di pasar pekan sehingga dapat dipastikan ketersediaan bahan baku yang berkualitas. Tidak adanya kontinuitas bahan baku beras ketan di pasar pekan selama pandemi menjadikan salah satu penyebab Ibu Arbiyah tidak rutin memproduksi tape ketan setiap harinya.

3. Ekonomi konsumen.

Selama pandemi Covid-19 pendapatan sebagian masyarakat menurun. Menurut Azizah *et al.*, (2020), keadaan ini menjadikan konsumen lebih memilih memenuhi kebutuhan pokok daripada memenuhi keinginan demi menghemat atau mengatur keuangan dalam jangka pendek.

4. Kewaspadaan terhadap kontaminasi pada makanan keliling.

Adanya pandemi Covid-19 yang menurut Ezizwati *et al.*, (2021) penularan virusnya berasal dari *droplet* pernafasan dan mulut yang dapat berada di udara dan dipermukaan benda, menimbulkan kewaspadaan konsumen untuk membeli makanan yang dijual keliling. Kewaspadaan ini merupakan salah satu ancaman usaha tape Ibu Arbiyah untuk mempertahankan loyalitas konsumen dan menjangkau pasar yang luas.

4.3. Analisis *Strength, Weaknesses, Opportunities, Treatments* (SWOT)

4.3.1. Evaluasi Faktor Internal dan Eksternal Usaha Tape Ibu Arbiyah

Setelah dilakukan identifikasi faktor internal dan eksternal selanjutnya akan dianalisis menggunakan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *Eksternal Factor Evaluation* (EFE). Analisis faktor internal dimaksudkan untuk mengembangkan kekuatan (*strengths*) yang dapat dimanfaatkan dan kelemahan (*weakness*) yang harus diatasi dalam mengembangkan usaha tape Ibu Arbiyah selama pandemi Covid-19. Analisis faktor eksternal dimaksudkan untuk memanfaatkan peluang (*opportunity*) dan mengatasi ancaman (*threat*) dalam mengembangkan usaha Ibu Arbiyah pada kondisi pandemi Covid-19 saat ini. Analisis matriks evaluasi faktor internal (IFE) usaha tape Ibu Arbiyah dapat dilihat pada Tabel 12.

Tabel 12. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE) usaha tape Ibu Arbiyah

Faktor-Faktor		Bobot (a)	Rating (b)	Skor (a x b)
Faktor-Faktor Internal				
Kekuatan				
1	Harga yang terjangkau	0,141	3,6	0,506
2	Kualitas rasa dan tekstur produk yang baik	0,157	3,8	0,595
3	Sudah mulai dikenal luas	0,128	3,0	0,383
4	Memiliki potongan harga	0,115	2,9	0,334
Sub Total Kekuatan		0,540		1,818
Kelemahan				
1	Produk tidak dapat bertahan dalam waktu lama	0,096	3,0	0,288
2	Modal terbatas	0,131	3,0	0,393
3	Kurangnya pengetahuan teknologi Informasi	0,121	2,2	0,267
4	Dijual keliling	0,112	3,0	0,335
Sub Total Kelemahan		0,460		1,283
Total		1,00		3,101

(Sumber: Data Primer, 2021)

Hasil dari Tabel 12, menunjukkan bahwa analisis faktor internal dimaksudkan untuk mengembangkan kekuatan (*strengths*) yang bisa dimanfaatkan dan kelemahan (*weakness*) yang harus diatasi di industri tape rumah tangga milik Ibu Arbiyah. Hasil perhitungan matriks IFE menunjukkan skor faktor internal sebesar 3,101. Hasil analisis dari matriks IFE untuk faktor kekuatan memperoleh skor sebesar 1,818 sedangkan untuk faktor kelemahan memperoleh skor sebesar 1,283. Nilai total skor kekuatan lebih tinggi dibandingkan dengan

skor faktor kelemahan, dalam hal ini menunjukkan bahwa pengembangan usaha tape Ibu Arbiyah bisa memanfaatkan kekuatan pada faktor internal dan dapat mengatasi kelemahan yang ada. Kekuatan utama dari usaha tape Ibu Arbiyah adalah kualitas rasa dan tekstur produk yang baik dengan skor 0,595. Kekuatan tersebut menjadi keunggulan dalam persaingan usaha tape yang ada di Kecamatan Pondok Kelapa. Kelemahan utama dari usaha tape Ibu Arbiyah adalah modal terbatas dengan skor 0,393, hal ini dikarenakan permodalan yang digunakan berdasarkan perputaran modal kembali dari hasil penjualan dan masih bercampurnya dengan manajemen keuangan keluarga sehingga diharapkan mampu mengatasi kelemahan yang ada agar usaha tape Ibu Arbiyah dapat berkembang dengan baik selama pandemi Covid-19 pada masa *new normal* saat ini.

Analisis matriks evaluasi faktor eksternal (EFE) usaha tape Ibu Arbiyah dapat dilihat pada Tabel 13.

Tabel 13. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) Usaha Tape Ibu Arbiyah

Faktor-Faktor		Bobot (a)	Rating (b)	Skor (a x b)
Faktor-Faktor Eksternal				
Peluang				
1	Loyalitas konsumen terhadap produk	0,135	3,7	0,498
2	Perkembangan teknologi informasi yang semakin maju	0,104	3,4	0,355
3	Pangsa pasar masih luas	0,102	3,6	0,366
4	Adanya pemasok tetap bahan baku singkong	0,110	2,6	0,286
5	Dukungan ekonomi dari pemerintah selama pandemi	0,110	2,6	0,286
Sub Total Peluang		0,560		1,790
Ancaman				
1	<i>Social distancing</i> dalam pemasaran	0,107	2,8	0,300
2	Bahan baku beras ketan cukup sulit untuk didapat	0,107	3,3	0,354
3	Ekonomi konsumen	0,115	2,6	0,300
4	Kewaspadaan terhadap kontaminasi pada makanan keliling	0,110	2,8	0,308
Sub Total Ancaman		0,439		1,261
Total		1,00		3,052

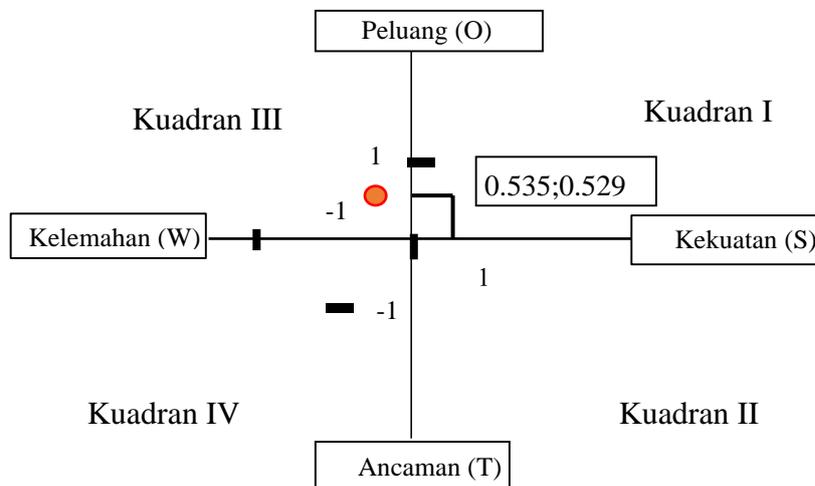
(Sumber: Data Primer, 2021)

Tabel 13 menunjukkan bahwa analisis eksternal dimaksudkan untuk mengetahui peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*) yang berpengaruh terhadap pengembangan usaha tape Ibu Arbiyah. Hasil analisis matriks EFE pada faktor peluang diperoleh skor 1,790 sedangkan untuk faktor ancaman diperoleh skor sebesar 1,261. Nilai ini menunjukkan bahwa usaha tape Ibu Arbiyah memiliki peluang yang lebih dominan dan dapat meminimalkan ancaman yang ada. Skor tertinggi untuk peluang yaitu loyalitas konsumen terhadap produk

dengan skor 0,498, hal ini menunjukkan bahwa hal yang memengaruhi permintaan dan volume penjualan dalam pemasaran adalah kesetiaan konsumen atau pelanggan untuk membeli tape Ibu Arbiyah, baik untuk dikonsumsi langsung ataupun sebagai bahan dagang. Ancaman terbesar dari usaha tape Ibu Arbiyah adalah bahan baku beras ketan cukup sulit untuk didapat dengan skor 0,354. Sejak pandemi Covid-19 berlangsung, bahan baku beras ketan cukup sulit didapat untuk kualitas yang baik, karena Ibu Arbiyah lebih mengutamakan kualitas tape untuk menciptakan kelayaitasan konsumen.

4.3.2. Diagram SWOT

Penilaian faktor internal pada Tabel 12 dan Tabel 13 dapat diketahui bahwa pada total skor kekuatan yang dikurang dengan faktor kelemahan adalah 0,535 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa variabel kekuatan lebih dominan dibandingkan kelemahan dalam lingkungan internal usaha tape Ibu Arbiyah. Begitu juga penilaian faktor eksternal dapat dilihat pada total skor peluang yang dikurang dengan faktor ancaman adalah 0,529 (positif). Hal ini menunjukkan bahwa kondisi eksternal usaha tape Ibu Arbiyah lebih banyak mempunyai peluang daripada ancaman. Berdasarkan hasil penilaian faktor internal dan eksternal maka usaha tape Ibu Arbiyah dianggap mampu mengatasi kelemahan dan ancaman yang diperolehnya. Dari matriks IFE dan EFE, diketahui posisi internal dan eksternal usaha tape Ibu Arbaiyah dapat dilihat pada Gambar 6.



Gambar 6. Posisi Usaha Tape Ibu Arbaiyah

Gambar 6 menunjukkan bahwa posisi internal dan eksternal usaha tape Ibu Arbiyah pada masa pandemi saat ini berada pada posisi Kuadran I (0,535;0,529). Menurut Rangkuti (2018), jika posisi usaha berada pada kuadran I maka menandakan bahwa situasi ini mendukung strategi pertumbuhan agresif (*growth oriented strategy*) atau strategi pengembangan, karena memiliki kekuatan yang besar dan dapat memaksimalkan peluang yang ada. Berdasarkan posisi usaha tape Ibu Arbiyah pada masa pandemi saat ini, strategi

yang harus diterapkan Ibu Arbiyah adalah memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk memaksimalkan peluang terutama memanfaatkan kualitas produk yang baik untuk tetap mempertahankan kelayakitan konsumen.

4.3.3. Matriks SWOT

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi usaha tape skala rumah tangga milik Ibu Arbiyah adalah matriks SWOT. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi usaha tape Ibu Arbiyah dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki untuk beradaptasi dan berkembang di era *new normal* saat ini. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategi. Kemungkinan alternatif strategi ini dihasilkan dengan mengarah kepada strategi pertumbuhan agresif sesuai dengan posisi usaha tape Ibu Arbiyah pada diagram SWOT. Matriks SWOT pada usaha tape Ibu Arbiyah dapat dilihat pada Tabel 14.

Strategi pemasaran dalam meningkatkan permintaan dari hasil analisis Mumpuni (2013) melalui strategi bauran pemasaran (*marketing mix*) yaitu dengan mempertimbangkan empat aspek, di antaranya adalah aspek produk, aspek harga, aspek tempat, dan aspek promosi. Strategi pengembangan untuk meningkatkan permintaan tape Ibu Arbiyah selama pandemi Covid-19, yaitu strategi S-O, strategi W-O, strategi W-T, dan strategi S-T.

A. Strategi S – O:

Strategi *strength* (kekuatan) – *opportunity* (peluang) dibuat berdasarkan jalan pikiran, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

Tabel 14. Matriks SWOT Usaha Tape Ibu Arbiyah

EFAS	Kekuatan(S):	Kelemahan(W):
	IFAS <ol style="list-style-type: none"> S. Harga yang terjangkau S. Kualitas rasa dan aroma produk yang baik S. Sudah mulai dikenal luas S. Memiliki potongan harga 	<ol style="list-style-type: none"> W. Produk tidak dapat bertahan dalam waktu lama W. Modal terbatas W. Kurangnya pengetahuan teknologi informasi W. Dijual keliling
Peluang(O):	Strategi S – O:	Strategi W – O:
<ol style="list-style-type: none"> O. Loyalitas konsumen terhadap produk O. Perkembangan teknologi informasi semakin maju O. Pangsa pasar masih luas O. Adanya pemasok tetap bahan baku singkong O. Dukungan ekonomi dari pemerintah selama pandemi 	<ol style="list-style-type: none"> Mempertahankan kualitas pelayanan (harga dan produk) (S1, S2, S4, O1, O4, O5) Memanfaatkan teknologi informasi (media sosial) untuk menjangkau pasar yang masih luas (S3, O2, O3) 	<ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan pengetahuan teknologi informasi untuk memenuhi pangsa pasar lebih luas (W1, W3, O1, O2, O3) Memanfaatkan hubungan yang baik dengan pemasok singkong dan dukungan ekonomi dari pemerintah (W2, W4, O4, O5)
Ancaman(T):	Strategi S – T:	Strategi W – T:
<ol style="list-style-type: none"> T. <i>Social distancing</i> dalam pemasaran T. Bahan baku beras ketan cukup sulit untuk didapat 	<ol style="list-style-type: none"> Penerapan protokol kesehatan dalam pemasaran (S3, T1, T4) Memanfaatkan kerja sama dengan pemasok beras ketan 	<ol style="list-style-type: none"> Meningkatkan pengetahuan dalam penggunaan media sosial (W1, W3, W4, T1, T2, T3, T4).

3. T. Ekonomi konsumen	dan mempertahankan	2. Memanfaatkan bantuan
4. T. Kewaspadaan terhadap kontaminasi pada makanan keliling	elayanan (S1, S2, S4, T2, T3)	ekonomi dari pemerintah dan meningkatkan pelayanan (W2, T3)

Sumber: Data primer, 2021

Alternatif strategi S – O yang dirumuskan adalah:

1. Mempertahankan kualitas pelayanan (harga dan produk)

Usaha tape Ibu Arbiyah harus dapat mengetahui serta memenuhi keinginan konsumen terhadap kondisi yang seperti ini (Covid-19), sehingga kepuasan konsumen dapat terpenuhi dan kepercayaan atau loyalitas konsumen terhadap produk tetap terjaga. Strategi yang dapat dilakukan yaitu dengan mempertahankan kualitas pelayanan baik dari harga ataupun kondisi tape itu sendiri. Hal ini sesuai dengan hasil pembahasan Azizah *et al.*, (2020) bahwa strategi yang bisa dilakukan pada masa *new normal* adalah meningkatkan kepercayaan konsumen dengan memosisikan diri sebagai bisnis yang memperhatikan *total quality*. Harga yang terjangkau dan beberapa potongan harga yang diberikan terutama pada tape singkong pada masa *new normal* harus dipertahankan sebagai bentuk kepercayaan konsumen dan dapat menarik daya beli konsumen selama pandemi saat ini. Sumber dan ketersediaan bahan baku singkong, kualitas ragi dan keahlian yang dimiliki Ibu Arbiyah menjadi hal yang penting untuk mempertahankan kualitas rasa, dan aroma tape yang baik, serta pemenuhan keinginan pelanggan tetap tape Ibu Arbiyah, sehingga loyalitas konsumen terhadap tape Ibu Arbiyah tetap terjaga.

2. Memanfaatkan teknologi informasi (media sosial) untuk menjangkau pasar yang masih luas

Situasi pandemi Covid-19 saat ini memaksa pelaku usaha untuk menjangkau pasar dengan memanfaatkan teknologi informasi. Usaha tape Ibu Arbiyah harus melakukan pemasaran melalui media sosial untuk menjangkau pasar yang masih luas. Ibu Arbiyah dapat memanfaatkan media sosial contohnya sebagai strategi penjualan antar alamat tujuan konsumen yang dapat dilakukan oleh tenaga kerja distribusi. Hal ini seperti yang ada pada pembahasan Azizah *et al.*, (2020) bahwa strategi yang bisa dilakukan pada masa *new normal* adalah fokus pada promosi untuk *take-away delivery*. Pemasaran yang dapat dilakukan dengan melalui media sosial akan menjaga produk tetap baru saat dipasarkan dan membantu penerapan protokol kesehatan sebagai kebijakan baru pada masa *new normal*.

B. Strategi W – O:

Strategi *weakness* (kelemahan) – *opportunity* (peluang) dibuat berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada untuk meminimalkan kelemahan yang ada. Alternatif strategi W – O yang dapat dirumuskan adalah:

1. Meningkatkan pengetahuan teknologi informasi untuk memenuhi pangsa pasar lebih luas

Keterbatasan pengetahuan dari Ibu Arbiyah dan tenaga kerja distribusi akan teknologi informasi merupakan kendala yang harus dihadapi. Menurut Fitriyani *et al.*, (2020), pemilik usaha harus mengetahui informasi sebanyak-banyaknya tentang pandemi Covid-19 baik tentang perilaku konsumen, perilaku usaha maupun kebijakan pemerintah sehingga dapat mempersiapkan diri untuk melanjutkan usaha agar dapat mempertahankan loyalitas konsumen. Pengetahuan mengenai pemasaran yang dapat dilakukan selama pandemi akan membantu meminimalkan penularan virus Covid-19 dan memulihkan penjualan tape Ibu Arbiyah.

2. Memanfaatkan hubungan yang baik dengan pemasok singkong dan dukungan ekonomi dari pemerintah

Adanya hubungan yang baik dengan pemasok membantu usaha Ibu Arbiyah dalam menjaga kualitas bahan baku sehingga dapat meringankan Ibu Arbiyah dalam menyeleksi bahan baku yang baik dan dapat melakukan kerja sama terhadap harga bahan baku pada masa pandemi saat ini. Menurut Sugiri (2020), pemerintah memberikan bantuan sosial kepada para pelaku UMKM yang masuk dalam kategori rentan dan miskin untuk modal kerja/usaha. Dukungan ekonomi dari pemerintah selama pandemi dapat dimanfaatkan untuk penambahan permodalan dan jumlah produksi serta permodalan untuk mempromosikan atau memasarkan produk tape sehingga produk tidak perlu dijual keliling lagi selama pandemi saat ini dan aktivitas tenaga distribusi hanya untuk mengantarkan produk langsung ke konsumen atau pelanggan yang telah memesan.

C. Strategi S – T:

Strategi *strength* (kekuatan) - *threat* (ancaman) dibuat dengan memanfaatkan kekuatan yang dimiliki usaha Ibu Arbiyah untuk mengatasi ancaman. Alternatif strategi S – T yang dapat dirumuskan adalah:

1. Penerapan protokol kesehatan dalam pemasaran

Strategi dalam menyelamatkan usaha Ibu Arbiyah untuk mempertahankan loyalitas konsumen dan tetap diminati serta meminimalisir kewaspadaan konsumen pada tape yang dijual adalah dengan mematuhi dan menerapkan protokol kesehatan. Menurut Sugiri (2020), ketentuan mengenai protokol pencegahan Covid-19 di area publik khususnya untuk sektor jasa dan perdagangan berlaku bagi pengurus atau pengelola

tempat kerja/pelaku usaha, pekerja, dan konsumen/pelanggan. Langkah ini dianjurkan dalam bentuk penggunaan masker dan *sosial distancing* baik oleh pelaku sektor usaha maupun masyarakat sebagai pengguna produk atau jasa.

2. Memanfaatkan kerja sama dengan pedagang beras ketan dan mempertahankan pelayanan

Mengatasi kesulitan dalam mendapatkan bahan baku beras ketan yang diakibatkan karena tidak ada kontinuitas pasokan bahan baku beras ketan selama pandemi Covid-19, Ibu Arbiyah harus menjalin dan memanfaatkan kerja sama dengan pemasok beras ketan agar dapat mengusahakan beras ketan tetap ada setiap pekan dengan kualitas yang tetap baik sehingga Ibu Arbiyah dapat memproduksi tape ketan atau rutin memproduksi tape ketan setiap harinya. Menurut Ezizwita dan Sukma (2020), solusi yang dapat dilakukan oleh pelaku usaha untuk menjaga ketersediaan bahan baku salah satunya yaitu menjalin kerja sama yang baik dengan pemasok bahan baku. Menjalinkan kerja sama dengan pemasok bahan baku dapat mengontrol jumlah pasok, kualitas bahan baku beras ketan, dan harga bahan baku agar dapat memberikan dan mempertahankan pelayanan yang terbaik kepada konsumen berupa harga tape yang terjangkau, kualitas rasa dan aroma tape yang baik, serta dapat memberikan potongan harga pada produk.

D. Strategi W – T:

Strategi *weakness* (kelemahan) – *threat* (ancaman) dibuat untuk meminimalkan kelemahan serta menghindari ancaman yang ada. Alternatif strategi W – T yang dirumuskan adalah:

1. Meningkatkan pengetahuan dalam penggunaan media sosial

Menurut Fitriyani *et al.*, (2020), penggunaan media sosial baik melalui *WhatsApp*, *Facebook*, atau media sosial lainnya merupakan langkah strategi dalam memasarkan tape selama pandemi Covid-19 saat ini. Selain dapat mengurangi biaya promosi, media sosial juga memiliki jangkauan yang lebih luas dan mudah diakses dalam mempromosikan tape dibandingkan dengan dipasarkan secara konvensional. Oleh karena itu, Ibu Arbiyah dan tenaga distribusi harus meningkatkan pengetahuan dalam menggunakan media sosial agar dapat menerapkan pemasaran melalui media sosial. Pengetahuan dalam pemasaran yang dilakukan menggunakan media sosial akan meminimalkan penularan virus Covid-19 dan menjaga produk tetap baru selama pemasaran karena tape tidak dapat bertahan dalam waktu lama sehingga dapat mempertahankan kelayakatan konsumen terhadap produk.

2. Memanfaatkan bantuan ekonomi dari pemerintah dan meningkatkan pelayanan

Ibu Arbiyah dapat memanfaatkan bantuan ekonomi yang diberikan pemerintah untuk menambah permodalan dalam memproduksi tape dan meningkatkan pelayanan

kepada pelanggan. Permodalan tersebut dapat digunakan untuk meningkatkan volume penjualan dalam memenuhi permintaan pelanggan. Dapat juga digunakan untuk mempromosikan dan memberikan informasi mengenai manfaat tape pada masa pandemi saat ini melalui media sosial. Menurut Sari *et al.*, (2018), produk fermentasi tape memberikan manfaat sebagai probiotik dan berkhasiat untuk meningkatkan sistem kekebalan tubuh dan mencegah racun. Tape juga bisa meningkatkan kesehatan badan karena mengandung alkohol dalam kadar yang ringan. Tape akan membuat badan menjadi lebih hangat. Dengan memberikan informasi tersebut dalam pelayanan, konsumen akan berminat dan tidak keberatan untuk membeli tape Ibu Arbiyah.

4.4. Analisis Analytical Hierarchy Process (AHP)

Berdasarkan hasil analisis faktor internal dan eksternal usaha tape Ibu Arbiyah dan matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunity, and Threats*), maka diperoleh alternatif strategi sebanyak delapan alternatif strategi. Setelah mendapatkan alternatif-alternatif strategi tersebut kemudian dilakukan penentuan prioritas alternatif strategi melalui analisis peralihan strategi dengan menggunakan metode *Analytical Hierarchy Process* (AHP) yang menggunakan *software Expert Choice 11*. Penyusunan hierarki dimulai dari tujuan sebagai *Goal* yaitu Strategi Pengembangan Usaha Tape Ibu Arbiyah, kemudian ada empat kriteria yang harus sesuai dengan keadaan yang dihadapi oleh usaha tape Ibu Arbiyah. Oleh karena itu, penentuan kriteria strategi dilakukan berdasarkan hasil pengisian kuesioner, wawancara dengan pemilik usaha dan pandangan dari akademisi.

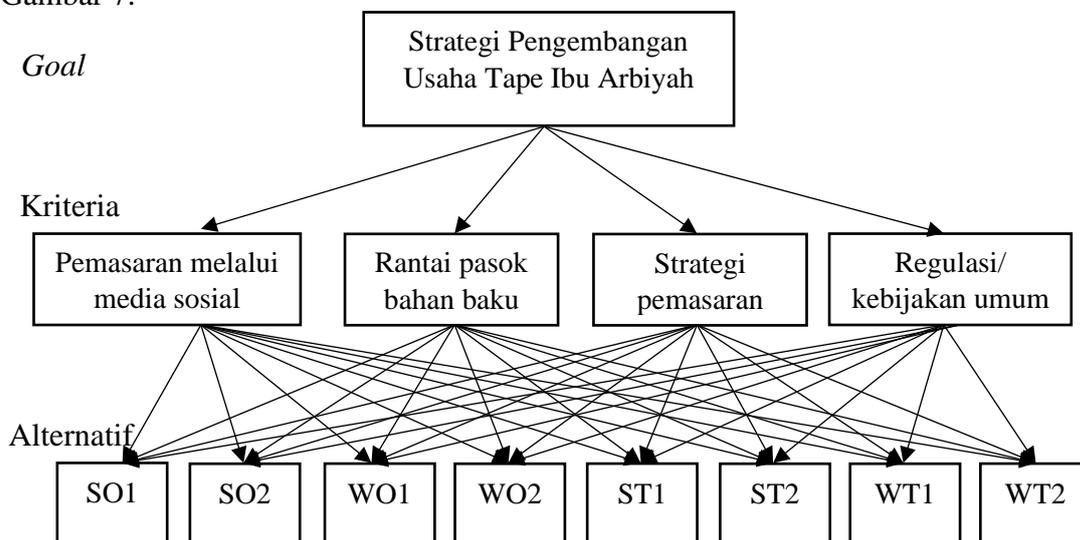
Kriteria strategi dalam hierarki antara lain:

1. Pemasaran melalui media sosial. Teknologi informasi berupa media sosial dalam pemasaran selama pandemi Covid-19 saat ini menjadi faktor yang cukup penting sebagai alternatif yang diberikan oleh pemerintah untuk mempertahankan dan meningkatkan penjualan. Pemasaran yang dilakukan dengan memanfaatkan teknologi informasi akan membantu dalam menerapkan protokol kesehatan (*social distancing*), sehingga konsumen dan tenaga distribusi juga akan merasa aman dan nyaman.
2. Rantai pasok bahan baku. Pasokan bahan baku menjadi kriteria yang cukup diperhatikan dalam memilih strategi untuk meningkatkan penjualan. Ketersediaan bahan baku singkong dan beras ketan dapat terpenuhi melalui hubungan baik atau kerja sama dengan pemasok singkong dan beras ketan.
3. Strategi pemasaran. Strategi pemasaran yang berkaitan dengan produk, harga, tempat pemasaran, dan promosi menjadi salah satu faktor yang harus diperhatikan dalam memilih alternatif strategi untuk mencapai tujuan yaitu loyalitas konsumen. Hal – hal yang

memengaruhi kelayakitan konsumen antara lain kualitas produk berupa rasa dan aroma yang baik, harga yang terjangkau, serta pelayanan yang baik kepada konsumen.

4. Regulasi/kebijakan umum. Kebijakan pemerintah mendukung UMKM untuk menggerakkan ekonomi. Peran pemerintah dalam membantu pelaku usaha selama pandemi Covid-19 menjadi faktor yang penting untuk mempertahankan dan meningkatkan penjualan. Bantuan material ataupun non-material sangat dibutuhkan oleh pelaku usaha. Selama pandemi saat ini pemerintah telah memberikan kemudahan dalam mendapatkan bantuan dan mendaftarkan menjadi UKM Binaan Dinas PPKUKM (Perindustrian, Perdagangan, Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah) untuk mendapatkan fasilitas pelatihan, kemudahan izin usaha, kegiatan pemasaran, dan informasi akses permodalan perbankan (Azizah *et al.*, 2020).

Model hierarki strategi pengembangan usaha tape Ibu Arbiyah dapat dilihat pada Gambar 7.

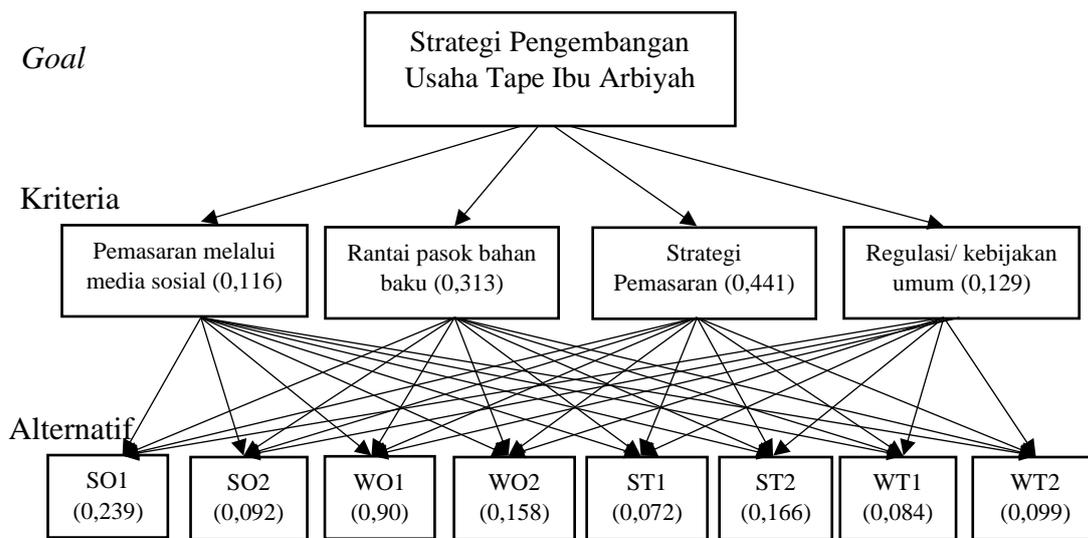


Gambar 7. Model Hierarki SWOT AHP Strategi Pengembangan Usaha Tape Ibu Arbiyah

Model hierarki pada industri tape Ibu Arbiyah terbagi menjadi tiga level yaitu level satu merupakan *Goal* atau fokus dari hierarki, level kedua merupakan faktor yang memengaruhi formulasi strategi yang dirumuskan berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam matriks IE (*Internal-External*) dan SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats*). Level ketiga yaitu alternatif strategi yang diciptakan dari matriks SWOT dan penentuan prioritas strategi yang dapat diimplementasikan oleh usaha tape Ibu Arbiyah. Alternatif strategi yang terdapat pada level ketiga antara lain: strategi SO1 yaitu mempertahankan kualitas pelayanan (harga dan produk), strategi SO2 yaitu memanfaatkan teknologi informasi (media sosial) untuk menjangkau pasar yang masih luas, strategi WO1 yaitu meningkatkan pengetahuan teknologi informasi untuk memenuhi pangsa pasar lebih luas, strategi WO2 yaitu memanfaatkan hubungan yang baik dengan pemasok singkong dan

dukungan ekonomi dari pemerintah, strategi ST1 yaitu penerapan protokol kesehatan dalam pemasaran, strategi ST2 yaitu memanfaatkan kerja sama dengan pemasok beras ketan dan mempertahankan pelayanan, strategi WT1 yaitu meningkatkan pengetahuan dalam penggunaan media sosial, dan strategi WT2 yaitu memanfaatkan bantuan ekonomi dari pemerintah dan meningkatkan pelayanan.

Hasil pengolahan horizontal dan vertikal elemen kriteria strategi dan alternatif strategi dapat dilihat dengan hierarki Strategi Pengembangan Usaha Tape Ibu Arbiyah pada Gambar 8.



Gambar 8. Hierarki Strategi Pengembangan usaha tape Ibu Arbiyah

4.4.1. Analisis Hasil Pengolahan Horizontal

Analisis horizontal dilakukan untuk mengetahui prioritas relatif setiap elemen terhadap level di atasnya.

a. Hasil Pengolahan Horizontal Elemen Kriteria Strategi

Penetapan prioritas kriteria strategi dilakukan melalui penggabungan hasil analisis dari pendapat individu sehingga diperoleh hasil analisis pendapat gabungan dengan menggunakan *software ExpertChoice11*.

Hasil pengolahan horisontal pendapat gabungan elemen-elemen kriteria strategi pengembangan dapat dilihat pada Tabel 15.

Tabel 15. Hasil Pengolahan Horizontal Elemen Kriteria Strategi

Kriteria Strategi	Bobot Kombinasi	Prioritas
Strategi Pemasaran	0,441	1
Rantai Pasok Bahan Baku	0,313	2
Regulasi/Kebijakan Umum	0,129	3
Pemasaran Melalui Media Sosial	0,116	4
Rasio Inkonsistensi		0,05

(Sumber: Data Primer, 2021)

Kriteria strategi pemasaran merupakan kriteria yang memiliki prioritas utama dengan bobot 0,441. Adanya strategi pemasaran akan memengaruhi kelayakitan konsumen melalui 4P (*product, price, place, dan promosi*). Kelayakitan konsumen memberikan kontribusi bagi keberlangsungan usaha tape Ibu Arbiyah sehingga dapat berkembang menjadi lebih baik. Kriteria kedua adalah rantai pasok bahan baku dengan bobot 0,313. Kriteria strategi rantai pasok bahan baku sangat penting untuk memenuhi pasokan bahan baku singkong dan beras ketan dalam pembuatan tape. Kriteria ketiga adalah regulasi/kebijakan umum dengan bobot 0,129. Kriteria regulasi/kebijakan umum yang diberikan pemerintah dapat membantu pelaku usaha selama pandemi Covid-19. Kriteria ini menjadi salah satu faktor yang penting untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan penjualan. Kriteria pemasaran melalui media sosial menempati prioritas keempat dengan bobot 0,116. Pemasaran melalui media sosial akan memberikan rasa aman dan nyaman dalam pembelian tape selama pandemi saat ini.

Hasil pengolahan horizontal elemen kriteria strategi menunjukkan bahwa hasil tersebut memenuhi persyaratan rasio inkonsistensi sebesar $\leq 10\%$ yaitu 0,05 sehingga mutu informasi dinyatakan konsisten.

b. Hasil Pengolahan Horizontal Elemen Alternatif Strategi

Hasil pengolahan horizontal alternatif strategi merupakan hasil pengolahan hierarki pada tingkat ketiga. Pengolahan ini dilakukan untuk mengetahui prioritas alternatif strategi terhadap masing-masing kriteria. Hasil pengolahan horizontal pendapat gabungan elemen alternatif strategi dapat dilihat pada Tabel 16.

Tabel 16. Hasil Pengolahan Horizontal Elemen Alternatif Strategi

Kriteria	Strategi								CR
	SO1	SO2	WO1	WO2	ST1	ST2	WT1	WT2	
Pemasaran Melalui Media Sosial	0,208	0,133	0,121	0,083	0,118	0,096	0,172	0,069	0,07
Rantai Pasok Bahan Baku	0,144	0,052	0,039	0,293	0,033	0,338	0,041	0,061	0,07
Strategi Pemasaran	0,398	0,106	0,124	0,063	0,078	0,085	0,082	0,064	0,02
Regulasi/Kebijakan Umum	0,049	0,086	0,073	0,217	0,080	0,087	0,067	0,341	0,04

(Sumber: Data primer, 2021)

Hasil pengolahan horizontal terhadap alternatif strategi pada Tabel 16 menunjukkan bahwa pada kriteria pemasaran melalui media sosial yang menempati prioritas pertama adalah strategi mempertahankan kualitas pelayanan (harga dan produk) (SO1) dengan bobot 0,208. Prioritas kedua adalah meningkatkan pengetahuan dalam penggunaan media sosial (WT1) dengan bobot 0,172. Prioritas ketiga adalah (SO2) memanfaatkan teknologi informasi (media sosial) untuk menjangkau pasar yang masih luas dengan bobot 0,133. Memanfaatkan dan

meningkatkan pengetahuan dalam menggunakan media sosial merupakan salah satu solusi strategi pengembangan dalam melakukan pemasaran karena situasi saat ini secara tidak langsung memaksa untuk melakukan pemasaran online.

Hasil pengolahan terhadap alternatif strategi untuk kriteria rantai pasok bahan baku menunjukkan bahwa prioritas pertama strategi alternatif adalah strategi memanfaatkan kerja sama dengan pedagang beras ketan dan mempertahankan pelayanan (ST2) dengan bobot sebesar 0,338. Kerja sama dengan pemasok bahan baku beras ketan akan memberikan dampak berupa kontinuitas dan mutu beras ketan yang baik. Prioritas kedua adalah strategi memanfaatkan hubungan yang baik dengan pemasok singkong dan dukungan ekonomi dari pemerintah (WO2) dengan bobot 0,293. Prioritas ketiga adalah strategi mempertahankan kualitas pelayanan (harga dan produk) (SO1) dengan bobot 0,144.

Pada kriteria strategi pemasaran, prioritas strategi alternatif yang pertama adalah strategi mempertahankan kualitas pelayanan (harga dan produk) (SO1) dengan bobot 0,398. Prioritas strategi yang kedua adalah strategi meningkatkan pengetahuan teknologi informasi untuk memenuhi pangsa pasar lebih luas (WO1) dengan bobot 0,124. Prioritas ketiga adalah strategi (SO2) yaitu memanfaatkan teknologi informasi (media sosial) untuk menjangkau pasar yang masih luas dengan bobot 0,106.

Hasil pengolahan terhadap alternatif strategi untuk kriteria regulasi/kebijakan umum menunjukkan bahwa prioritas pertama strategi alternatif adalah strategi memanfaatkan bantuan ekonomi dari pemerintah dan meningkatkan pelayanan (WT2) dengan bobot 0,341. Prioritas kedua adalah strategi memanfaatkan hubungan yang baik dengan pemasok singkong dan dukungan ekonomi dari pemerintah (WO2) dengan bobot 0,217. Prioritas ketiga adalah strategi memanfaatkan kerja sama dengan pemasok beras ketan dan mempertahankan pelayanan (ST2) dengan bobot 0,086.

Hasil pengolahan horizontal elemen alternatif strategi terhadap masing-masing kriteria menunjukkan bahwa hasil tersebut memenuhi persyaratan rasio inkonsistensi sebesar $\leq 10\%$ yaitu, alternatif strategi terhadap pemasaran melalui media sosial yaitu 0,07, alternatif strategi terhadap rantai pasok bahan baku yaitu 0,07, alternatif strategi terhadap strategi pemasaran yaitu 0,02, dan alternatif strategi terhadap regulasi/kebijakan umum yaitu 0,04 sehingga mutu informasi dinyatakan konsisten.

4.4.2. Analisis Hasil Pengolahan Vertikal

Pengolahan vertikal dilakukan setelah matriks pendapat individu diolah menjadi matriks pendapat gabungan secara horizontal dan telah memenuhi persyaratan rasio inkonsistensi yaitu sebesar $\leq 10\%$. Pengolahan vertikal terhadap alternatif strategi dilakukan

untuk mengetahui prioritas menyeluruh masing-masing alternatif strategi pada tingkat tiga terhadap sasaran utama (fokus) hierarki yang terdapat pada tingkat satu. Hasil pengolahan vertikal terhadap alternatif strategi dapat dilihat pada Tabel 17.

Hasil pengolahan vertikal terhadap alternatif strategi pada Tabel 17 menunjukkan bahwa prioritas utama untuk mengembangkan usaha adalah dengan melakukan strategi mempertahankan kualitas pelayanan (harga dan produk) (SO1) dengan bobot 0,239. Strategi tersebut merupakan salah satu langkah penting dalam mengembangkan usaha tape Ibu Arbiyah karena sesuai dengan permasalahan yang dihadapi usaha Ibu Arbiyah yaitu mengalami penurunan penjualan tape. Usaha tape Ibu Arbiyah harus dapat mengetahui serta memenuhi keinginan konsumen terhadap kondisi yang seperti ini (Covid-19), sehingga kepuasan konsumen dapat terpenuhi dan kepercayaan atau loyalitas konsumen terhadap produk tetap terjaga. Pelayanan yang berkualitas pada umumnya berkaitan dengan strategi pemasaran 4P (*Product, Price, Place, and Promosi*). Dalam pemasarannya, Ibu Arbiyah selalu mengupayakan agar produk tape yang dihasilkan dapat terjual dengan cepat. Hal tersebut dikarenakan tape merupakan salah satu produk makanan yang memiliki tingkat kerusakan produk tergolong tinggi. Harga yang terjangkau dan beberapa potongan harga yang diberikan terutama pada tape singkong harus dipertahankan sebagai bentuk kepercayaan konsumen dan dapat menarik daya beli konsumen selama pandemi, yaitu harga jual tape singkong adalah Rp.2.000,- per bungkus dengan potongan harga jika membeli 3 bungkus sama dengan Rp.5.000,- dan tape ketan adalah Rp 1.000,- per bungkus. Pelayanan yang berkualitas dapat diimplementasikan melalui pelayanan pengantar pesanan sampai di tempat konsumen berada.

Tabel 17. Hasil Pengolahan Vertikal Elemen Alternatif Strategi

Alternatif Strategi	Bobot	Prioritas
SO1	0,239	1
ST2	0,166	2
WO2	0,158	3
WT2	0,099	4
SO2	0,092	5
WO1	0,090	6
WT1	0,084	7
ST1	0,072	8
Rasio Inkonsistensi		0,05

(Sumber: Data Primer, 2021)

Prioritas kedua hasil pengolahan vertikal adalah strategi memanfaatkan kerja sama dengan pedagang beras ketan dan mempertahankan pelayanan (ST2) dengan bobot 0,166. Prioritas ketiga adalah strategi memanfaatkan hubungan yang baik dengan pemasok singkong dan dukungan ekonomi dari pemerintah (WO2) dengan bobot 0,158. Kedua strategi ini cocok

untuk mengatasi permasalahan usaha tape Ibu Arbiyah yaitu kesulitan mendapatkan bahan baku beras ketan. Mengatasi kesulitan mendapatkannya bahan baku beras ketan karena tidak ada kontinuitas pasokan bahan baku beras ketan selama pandemi Covid-19, Ibu Arbiyah harus menjalin dan memanfaatkan kerja sama dengan pedagang bahan baku untuk mengontrol jumlah pasok, kualitas bahan baku beras ketan, dan harga bahan baku agar dapat memberikan dan mempertahankan pelayanan yang terbaik kepada konsumen berupa harga tape yang terjangkau, kualitas rasa dan aroma tape yang baik. Memanfaatkan hubungan baik dengan pemasok singkong dapat membantu usaha Ibu Arbiyah untuk mendapatkan kuantitas dan kualitas singkong yang baik. Dukungan ekonomi dari pemerintah selama pandemi dapat dimanfaatkan untuk penambahan permodalan produksi dan permodalan promosi.

Prioritas strategi alternatif yang keempat adalah strategi memanfaatkan bantuan ekonomi dari pemerintah dan meningkatkan pelayanan (WT2) dengan bobot 0,099. Strategi ini cocok untuk Ibu Arbiyah dalam mengatasi permasalahan permodalan karena memanfaatkan bantuan ekonomi yang diberikan pemerintah dapat menambah permodalan dalam memproduksi tape dan meningkatkan pelayanan kepada pelanggan. Saat ini kebijakan pemerintah sangat mendukung UMKM untuk menggerakkan ekonomi. Peran pemerintah dalam membantu pelaku usaha selama pandemi Covid-19 menjadi faktor yang penting untuk mempertahankan dan meningkatkan penjualan.

Prioritas yang kelima adalah strategi memanfaatkan teknologi informasi (media sosial) untuk menjangkau pasar yang masih luas (SO2) dengan bobot 0,092. Prioritas yang keenam adalah strategi meningkatkan pengetahuan teknologi informasi untuk memenuhi pangsa pasar lebih luas (WO1) dengan bobot 0,090. Prioritas yang ketujuh adalah strategi meningkatkan pengetahuan dalam penggunaan media sosial (WT1) dengan bobot 0,084. Situasi pandemi Covid-19 saat ini memaksa pelaku usaha untuk menjangkau pasar dengan memanfaatkan teknologi informasi seperti ketiga strategi tersebut. Usaha tape Ibu Arbiyah harus melakukan pemasaran melalui media sosial untuk menjangkau pasar yang masih luas. Namun, dengan keterbatasan pengetahuan teknologi informasi dalam penggunaan media sosial, Ibu Arbiyah dan tenaga distribusi harus meningkatkan pengetahuan agar dapat memanfaatkan media sosial untuk mempromosikan tape yang siap jual kepada pelanggan atau konsumen yang sering membeli tape Ibu Arbiyah dan memenuhi pangsa pasar yang lebih luas.

Prioritas alternatif strategi yang kedelapan adalah strategi penerapan protokol kesehatan dalam pemasaran (ST1) dengan bobot 0,072. Strategi ini dapat menyelamatkan usaha Ibu Arbiyah untuk mempertahankan loyalitas konsumen dan tetap diminati serta meminimalkan kewaspadaan konsumen terhadap tape yang dijual dengan mematuhi dan menerapkan protokol kesehatan.

Hasil pengolahan vertikal elemen alternatif strategi menunjukkan bahwa hasil tersebut memenuhi persyaratan rasio inkonsistensi sebesar $\leq 10\%$ yaitu 0,05 sehingga mutu informasi dinyatakan konsisten. Rasio Inkonsistensi tersebut dihitung menggunakan aplikasi *ExpertChoice11*.

Tabel 17 menunjukkan bahwa urutan strategi yang didapat dari analisis AHP tidak sama dengan yang dihasilkan pada analisis SWOT. Berdasarkan posisi usaha tape Ibu Arbiyah pada masa pandemi saat ini terletak pada Kuadran I sehingga strategi yang perlu diterapkan adalah strategi *Strengths – Opportunities* (SO) yaitu meningkatkan kualitas pelayanan (harga dan produk) dan memanfaatkan teknologi informasi (media sosial) untuk menjangkau pasar yang masih luas. Namun, jika dilihat dari kondisi utama yang didapatkan pada matriks IFE dan EFE diketahui faktor internal yang sangat memengaruhi tingkat penjualan dan pengembangan usaha tape Ibu Arbiyah pada masa *new normal* adalah kualitas rasa, aroma yang baik dan modal terbatas, sedangkan faktor eksternal yang memengaruhi adalah loyalitas konsumen terhadap produk dan bahan baku beras ketan cukup sulit didapatkan, maka alternatif strategi yang sesuai dari kriteria pemilihan strategi pada hierarki AHP adalah alternatif strategi dengan urutan prioritas mulai dari SO1, ST2, WO2, WT2, SO2, WO1, WT1, ST1.

V. KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

1. Faktor – faktor yang paling memengaruhi tingkat penjualan dalam pengembangan usaha tape Ibu Arbiyah yaitu kualitas rasa dan aroma produk yang baik (kekuatan), modal terbatas (kelemahan), loyalitas konsumen terhadap produk (peluang), dan ekonomi konsumen (ancaman).
2. Alternatif strategi yang tepat untuk mengembangkan usaha tape Ibu Arbiyah pada masa *new normal* saat ini yang berada pada Kuadran I yaitu alternatif strategi S-O yaitu mempertahankan kualitas pelayanan (produk dan harga), dan memanfaatkan teknologi informasi (media sosial) untuk menjangkau pasar masih luas.
3. Hasil pengolahan AHP mendapatkan prioritas alternatif strategi pengembangan usaha tape Ibu Arbiyah pada masa pandemi (di era *new normal*) yang telah dirumuskan dari matriks SWOT berturut - turut adalah mempertahankan kualitas pelayanan (harga dan produk), memanfaatkan hubungan baik dengan pemasok bahan baku, memanfaatkan bantuan ekonomi dari pemerintah dan meningkatkan pelayanan, memanfaatkan teknologi informasi untuk menjangkau pangsa pasar, dan melakukan penerapan protokol kesehatan selama pemasaran.

5.2. Saran

1. Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, untuk mengembangkan usaha tape Ibu Arbiyah pada masa yang akan datang sesuai dengan permasalahan yang dialami ialah agar dapat menerapkan alternatif-alternatif strategi pengembangan usaha berdasarkan urutan prioritasnya.
2. Dalam menerapkan alternatif-alternatif strategi tersebut sebaiknya selalu memperhatikan dan menyesuaikan perubahan situasi dan kondisi yang tidak menentu seperti saat ini.

DAFTAR PUSTAKA

- Asnawi, M., S.H. Sumarlan, dan M. B. Hermanto. 2013. *Karakteristik Tape Ubi Kayu (Manihot utilissima) melalui Proses pematangan dengan Penggunaan Pengontrol Suhu*. Jurnal Bioproses Komoditas Tropis. 1(2): 56-66.
- Asriani, P.S., A. Andani, dan Triono. 2015. *Sistem Agroindustri Ubi Kayu: Suatu Pendekatan Analisis Usaha*. Prosiding Seminar Nasional FKPTPI Fakultas Pertanian. 67-74.
- Azis, A., M.S. Sholeh, dan K. Ningsih. 2019. *Strategi Pengembangan usaha Produk Tape Singkong Di Desa Seddur Kecamatan Pakong Kabupaten Pamekasan*. Prosiding Seminar Nasional Sumber Daya Lokal. 185-195.
- Azizah, F.D., I.F. Ilham, L.P. Aqidah, S.A. Firdaus, S.A.D. Astuti, dan I. Buchori. 2020. *Strategi UMKM untuk Meningkatkan Perekonomian selama Pandemi Covid-19 pada saat New Normal*. Journal of Economics. 5 (1): 46-62.
- Basu, S dan Irawan. 2008. *Manajemen Pemasaran Modern*. Cetakan ke-13. Liberty Yogyakarta. Yogyakarta. 446 Halaman.
- BPS. 2005. *Statistik Indonesia*. Badan Pusat Statistik. Jakarta.
- Ezizwati dan T.Sukma. 2021. *Dampak Pandemi Covid-19 Terhadap Bisnis Kuliner dan Strategi Beradaptasi di Era New Normal*. Jurnal Ekonomi dan Bisnis Dharma Andalas. 23 (1):51-63.
- Fitriyani, I., N. Sudiyarti, dan M.N. Fietroh. 2020. *Strategi Manajemen Bisnis Pasca Pandemi Covid-19*. Jurnal Sosial Sciences and Humanities. 1 (2): 87-95.
- Friamita, M., Dasriharjo, dan A. Yani. 2013. *Ekstensi Home Industri Tape Ketan di Desa Tarikolot Kecamatan Cibereum Kabupaten Kuningan*. Jurnal Antologi Pendidikan Geografi. 1 (3): 1-25.
- Irawan, J.P., I. Santoso, dan S.A. Mustaniroh. 2017. *Model Analisis dan Strategi Mitigasi Risiko Produksi Keripik Tempe*. Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri. 6 (2):88-96.
- Irum, D. Asmaoen, dan Okianna. 2012. *Peran Strategi Pemasaran dalam Meningkatkan Volume Penjualan Kue Bingka*. Jurnal Pendidikan dan Pembelajaran Khatulistiwa. 1(1):15-23.
- Mashuri, F. 2006. *Strategi Pengembangan Usaha Industri Kecil Tape Bondowoso (Studi Kasus pada Industri Kecil Tape Bondowoso, Kecamatan Bondowoso, Kabupaten Bondowoso)*. Skripsi Fakultas Pertanian. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Mumpuni, D. 2013. *Analisis Strategi SWOT untuk Meningkatkan Volume Penjualan pada Perusahaan Mie Soun Gelang Indah Cilacap*. Skripsi Fakultas Keguruan Dan Ilmu Pendidikan. Universitas Muhammad Arbiyah Purworejo. Purworejo.
- Narto dan H.M.G. Basuki. 2020. *Penguatan Strategi Pemasaran Puduk di Tengah Pandemi Covid-19 untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing Usaha Mikro Kecil Menengah Kota Gresik*. Jurnal INTECH Teknik Industri. 6 (1):48-54.
- Novia, C., Syaiful, M. Syafiih, dan D. Utomo. 2018. *Peningkatan Pendapatan Masyarakat melalui Diversifikasi Olahan Tape Singkong*. Jurnal Teknologi Pangan. 9 (2): 164-168.
- Rahmawati, I., I. Sungkawa, dan T. Suciwati. 2017. *Strategi Pengembangan Usaha Produk Tape Ketan (Kasus di Industri Rumah tangga Tape Ketan di Kecamatan Cigugur Kabupaten Kuningan)*. Jurnal Agrijati. 31 (3):104-118.

- Rangkuti, F. 2018. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Cetakan ke-24. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta. 246 halaman.
- Risma, R. 2016. *Analisis Kadar Alkohol pada Tape Singkong yang Difermentasikan selama 4 Hari dan 8 Hari pada Pembuatan tape Singkong di desa Tanrara*. Jurnal Media Laboran. 6(2).11-15.
- Sari, I.K., Sudarti, dan S.H.B. Prastowo. 2018. *Aplikasi Paparan Medan Magnet Extremely Low Frequency (ELF) terhadap Nilai Derajat Keasaman (pH) Tape Singkong*. Prosiding Seminar Nasional Pendidikan Fisika. 3(2): 19-25.
- Setyawan, A., E. Silvia dan H. Koto. 2018. *Analisis Finansial dan Strategi Pengembangan Usaha Industri Kue Bayat "AND" di Kota Bengkulu*. Jurnal Agroindustri. 8 (1):71-79.
- Suaniti, N.M. 2015. *Kadar Etanol dalam Tape sebagai Hasil Fermentasi Beras Ketan (Oryza sativa glutinosa) dengan saccharomyces cerevisiae*. Jurnal Virgin. 1 (1):16-19.
- Sugiri, D. 2020. *Menyelamatkan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah dari Dampak Pandemi Covid-19*. Jurnal Fokus Bisnis: Media Pengkajian Manajemen dan Akuntansi. 19(1): 76-86.
- Supriadi, A., A. Rustandi, D.H.L. Komarlina, dan Gusti T. Ardiani. 2018. *Analytical Hierarchy Process AHP Teknik Analisis Keputusan: Teknik Penentuan Strategi Daya Saing Kerajinan Bordir*. Cetakan ke-1. Deepublish. Yogyakarta. 91 halaman.
- Thaha, A.F. 2020. *Dampak COVID-19 terhadap UMKM di Indonesia*. Jurnal BRAND. 2 (1): 147-153.

LAMPIRAN

LAMPIRAN

Lampiran 1. Kuesioner Analisis *Strength, Weaknesses, Opportunities, Threat* (SWOT)

KUESIONER ANALISIS SWOT

Hari/Tanggal Pengisian :

Nama Responden :

Jabatan/Pekerjaan Responden:

No Hp :

Pengantar:

Bapak/Ibu dimohonkan bantuannya untuk menjawab seluruh pertanyaan di kuesioner ini dengan jawaban yang sejujurnya sesuai dengan sepengetahuan bapak/ibu. Hasil pengisian kuesioner ini akan digunakan untuk keperluan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul:

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA TAPE DI ERA *NEW NORMAL* MENGGUNAKAN METODE SWOT DAN AHP

(Studi Kasus: Industri Tape Rumahan di Desa Pal 8 Pondok Kelapa, Bengkulu Tengah)



Enumerator: Elyza Ragista (E1G017044)

**PROGRAM STUDI TEKNOLOGI INDUSTRI PERTANIAN
JURUSAN TEKNOLOGI PERTANIAN
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS BENGKULU
2021**

A. Kuesioner Pemberian Peringkat (*Rating*) terhadap Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman

I. Pemberian Peringkat (*Rating*) terhadap Kekuatan

Petunjuk Pengisian:

1. Tentukan nilai peringkat dengan memberikan tanda (√) pada kolom yang tersedia.
2. Tentukan nilai peringkat berdasarkan keterangan berikut:
Nilai 1, jika faktor tersebut adalah faktor yang sedikit kuat di perusahaan
Nilai 2, jika faktor tersebut adalah faktor yang agak kuat di perusahaan
Nilai 3, jika faktor tersebut adalah faktor yang kuat di perusahaan
Nilai 4, jika faktor tersebut adalah faktor yang sangat kuat di perusahaan

No	Faktor Kekuatan	1	2	3	4
1	Harga yang terjangkau				
2	Kualitas rasa dan aroma produk yang baik				
3	Sudah mulai dikenal luas				
4	Memiliki potongan harga				

II. Pemberian Peringkat (*Rating*) terhadap Kelemahan

Petunjuk Pengisian:

1. Tentukan nilai peringkat dengan memberikan tanda (√) pada kolom yang tersedia.
2. Tentukan nilai peringkat berdasarkan keterangan berikut:
Nilai 1, jika faktor tersebut adalah faktor yang sangat lemah di perusahaan
Nilai 2, jika faktor tersebut adalah faktor yang lemah di perusahaan
Nilai 3, jika faktor tersebut adalah faktor yang agak lemah di perusahaan
Nilai 4, jika faktor tersebut adalah faktor yang sedikit lemah di perusahaan

No	Faktor Kelemahan	1	2	3	4
1	Produk tidak dapat bertahan dalam waktu lama				
2	Modal terbatas				
3	Kurangnya pengetahuan teknologi Informasi				
4	Dijual keliling				

III. Pemberian Peringkat (*Rating*) terhadap Peluang

Petunjuk Pengisian:

1. Tentukan nilai peringkat dengan memberikan tanda (√) pada kolom yang tersedia.
2. Tentukan nilai peringkat berdasarkan keterangan berikut:
Nilai 1, jika faktor tersebut adalah faktor yang sedikit berpeluang bagi perusahaan
Nilai 2, jika faktor tersebut adalah faktor yang agak berpeluang bagi perusahaan
Nilai 3, jika faktor tersebut adalah faktor yang berpeluang bagi perusahaan
Nilai 4, jika faktor tersebut adalah faktor yang sangat berpeluang bagi perusahaan

No	Faktor Peluang	1	2	3	4
1	Loyalitas konsumen terhadap produk				
2	Perkembangan teknologi informasi yang semakin maju				
3	Pangsa pasar masih luas				
4	Adanya pemasok tetap bahan baku singkong				
5	Dukungan ekonomi dari pemerintah selama pandemi				

IV. Pemberian Peringkat (*Rating*) terhadap Ancaman

Petunjuk Pengisian:

1. Tentukan nilai peringkat dengan memberikan tanda (√) pada kolom yang tersedia.
2. Tentukan nilai peringkat berdasarkan keterangan berikut:
 Nilai 1, jika faktor tersebut adalah faktor yang sangat mengancam bagi perusahaan
 Nilai 2, jika faktor tersebut adalah faktor yang mengancam bagi perusahaan
 Nilai 3, jika faktor tersebut adalah faktor yang agak mengancam bagi perusahaan
 Nilai 4, jika faktor tersebut adalah faktor yang sedikit mengancam bagi perusahaan

No	Faktor Ancaman	1	2	3	4
1	<i>Social distancing</i> dalam pemasaran				
2	Bahan baku beras ketan cukup sulit untuk didapat				
3	Ekonomi konsumen				
4	Kewaspadaan terhadap kontaminasi pada makanan keliling				

B. Kuesioner Pemberian Bobot terhadap Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman

Petunjuk Pengisian:

1. Tentukan nilai peringkat dengan memberikan tanda (√) pada kolom yang tersedia.
2. Tentukan nilai peringkat berdasarkan keterangan berikut:
Nilai 1, jika faktor tersebut adalah faktor yang tidak penting bagi perusahaan
Nilai 2, jika faktor tersebut adalah faktor yang kurang penting bagi perusahaan
Nilai 3, jika faktor tersebut adalah faktor yang cukup penting bagi perusahaan
Nilai 4, jika faktor tersebut adalah faktor yang penting bagi perusahaan
Nilai 5, jika faktor tersebut adalah faktor yang sangat penting bagi perusahaan

I. Pemberian Bobot terhadap Kekuatan

No	Faktor Kekuatan	1	2	3	4	5
1	Harga yang terjangkau					
2	Kualitas rasa dan aroma produk yang baik					
3	Sudah mulai dikenal luas					
4	Memiliki potongan harga					

II. Pemberian Bobot terhadap Kelemahan

No	Faktor Kelemahan	1	2	3	4	5
1	Produk tidak dapat bertahan dalam waktu lama					
2	Modal terbatas					
3	Kurangnya pengetahuan teknologi Informasi					
4	Dijual keliling					

III. Pemberian Bobot terhadap Peluang

No	Faktor Peluang	1	2	3	4	5
1	Loyalitas konsumen terhadap produk					
2	Perkembangan teknologi informasi yang semakin maju					
3	Pangsa pasar masih luas					
4	Adanya pemasok tetap bahan baku singkong					
5	Dukungan ekonomi dari pemerintah selama pandemi					

IV. Pemberian Bobot terhadap Ancaman

No	Faktor Ancaman	1	2	3	4	5
1	<i>Social distancing</i> dalam pemasaran					
2	Bahan baku beras ketan cukup sulit untuk didapat					
3	Ekonomi konsumen					
4	Kewaspadaan terhadap kontaminasi pada makanan keliling					

Lampiran 2. Rekapitulasi Data Analisis SWOT

Keterangan:

Responden 1 = Pemilik usaha

Responden 2 = Tenaga kerja distributor

Responden 3 = Akademisi

Responden 4 = Pelanggan tetap 1

Responden 5 = Pelanggan tetap 2

Responden 6 = Konsumen 1

Responden 7 = Konsumen 2

Responden 8 = Konsumen 3

Responden 9 = Konsumen 4

Responden 10 = Konsumen 5

A. Penentuan Kepentingan Rating

I. Analisis Strategi Faktor Internal (Kekuatan)

No	Faktor Strategi	Responden										Jumlah	Rating
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Harga yang terjangkau	4	3	4	4	3	4	4	4	3	3	36	3,6
2	Kualitas rasa dan aroma produk yang baik	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4	38	3,8
3	Sudah mulai dikenal luas	3	3	3	2	4	3	2	3	4	3	30	3,0
4	Memiliki potongan harga	2	3	4	3	3	3	2	3	3	3	29	2,9
Total												133	

II. Analisis Strategi Faktor Internal (Kelemahan)

No	Faktor Strategi	Responden										Jumlah	Rating
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Produk mudah rusak	3	2	3	4	3	3	4	4	2	2	30	3,0
2	Modal terbatas	2	3	4	3	2	3	4	3	3	3	30	3,0
3	Kurangnya pengetahuan teknologi Informasi	2	3	2	2	1	2	2	2	3	3	22	2,2
4	Dijual keliling	3	4	3	3	3	4	2	3	2	3	30	3,0
Total												112	

III. Analisis Strategi Faktor Eksternal (Peluang)

No	Faktor Strategi	Responden										Jumlah	Rating
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Loyalitas konsumen terhadap produk	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	37	3,7
2	Perkembangan teknologi informasi yang semakin maju	2	3	4	4	3	3	3	4	4	4	34	3,4
3	Pangsa pasar masih luas	4	4	4	3	3	4	3	4	4	3	36	3,6
4	Adanya pemasok tetap bahan baku singkong	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	26	2,6
5	Dukungan ekonomi dari pemerintah selama pandemi	2	4	3	2	3	2	2	3	3	2	26	2,6
Total												159	

IV. Analisis Strategi Faktor Eksternal (Ancaman)

No	Faktor Strategi	Responden										Jumlah	Rating
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	<i>Social distancing</i> dalam pemasaran	3	3	2	4	3	3	4	2	3	1	28	2,8
2	Bahan baku beras ketan cukup sulit untuk didapat	2	3	4	4	2	3	3	4	4	4	33	3,3
3	Ekonomi konsumen	4	2	3	3	2	3	3	2	2	2	26	2,6
4	Kewaspadaan terhadap kontaminasi pada makanan keliling	3	2	3	2	2	4	3	2	4	3	28	2,8
Total												115	

B. Penentuan Kepentingan Pembobotan

I. Analisis Strategi Faktor Internal (Kekuatan)

No	Faktor Strategi	Responden										Jumlah	Bobot
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Harga yang terjangkau	5	4	5	4	5	5	4	4	4	4	44	0,141
2	Kualitas rasa dan aroma produk yang baik	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	49	0,157
3	Sudah mulai dikenal luas	4	3	5	4	3	4	3	4	5	5	40	0,128
4	Memiliki potongan harga	3	3	5	3	4	4	4	4	4	2	36	0,115
Total												169	

II. Analisis Strategi Faktor Internal (Kelemahan)

No	Faktor Strategi	Responden										Jumlah	Bobot
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Produk mudah rusak	3	3	3	3	3	3	3	2	4	3	30	0,096
2	Modal terbatas	4	5	3	5	3	4	5	3	5	4	41	0,131
3	Kurangnya pengetahuan teknologi Informasi	3	4	4	3	5	3	3	4	5	4	38	0,121
4	Dijual keliling	4	3	3	3	3	3	3	4	4	5	35	0,112
Total												144	0,460
TOTAL												313	1,00

III. Analisis Strategi Eksternal (Peluang)

No	Faktor Strategi	Responden										Jumlah	Bobot
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	Loyalitas konsumen terhadap produk	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	49	0,135
2	Perkembangan teknologi informasi yang semakin maju	4	3	4	3	4	4	4	3	5	4	38	0,104
3	Pangsa pasar masih luas	5	3	4	3	3	4	3	4	4	4	37	0,102
4	Adanya pemasok tetap bahan baku singkong	5	4	3	3	4	4	3	4	5	5	40	0,110
5	Dukungan ekonomi dari pemerintah selama pandemi	4	4	5	5	4	3	4	4	4	3	40	0,110
Total												204	

IV. Analisis Strategi Eksternal (Ancaman)

No	Faktor Strategi	Responden										Jumlah	Bobot
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
1	<i>Social distancing</i> dalam pemasaran	4	3	5	4	3	3	5	4	4	4	39	0,107
2	Bahan baku beras ketan cukup sulit untuk didapat	5	3	4	3	5	3	4	4	3	5	39	0,107
3	Ekonomi konsumen	4	4	5	4	4	5	4	4	4	4	42	0,115
4	Kewaspadaan terhadap kontaminasi pada makanan keliling	5	3	4	4	5	4	3	4	4	4	40	0,110
Total												160	0,439
TOTAL												364	1,00

C. Rekapitulasi Nilai Matriks Internal dan Eksternal

I. Analisis Strategi Faktor Internal

No	Faktor Strategi	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (a x b)
Kekuatan				
1	Harga yang terjangkau	0,141	3,6	0,506
2	Kualitas rasa dan aroma produk yang baik	0,157	3,8	0,595
3	Sudah mulai dikenal luas	0,128	3,0	0,383
4	Memiliki potongan harga	0,115	2,9	0,334
Total				1,818
Kelemahan				
1	Produk mudah rusak	0,096	3,0	0,288
2	Modal terbatas	0,131	3,0	0,393
3	Kurangnya pengetahuan teknologi Informasi	0,121	2,2	0,267
4	Dijual keliling	0,112	3,0	0,335
Total				1,283
TOTAL		1,00		3,101

II. Analisis Strategi Faktor Eksternal

No	Faktor Strategi	Bobot (a)	Rating (b)	Skor (a x b)
Peluang				
1	Loyalitas konsumen terhadap produk	0,135	3,7	0,498
2	Perkembangan teknologi informasi yang semakin maju	0,104	3,4	0,355
3	Pangsa pasar masih luas	0,102	3,6	0,366
4	Adanya pemasok tetap bahan baku singkong	0,110	2,6	0,286
5	Dukungan ekonomi dari pemerintah selama pandemi	0,110	2,6	0,286
Total				1,790
Ancaman				
1	<i>Social distancing</i> dalam pemasaran	0,107	2,8	0,300
2	Bahan baku beras ketan cukup sulit untuk didapat	0,107	3,3	0,354
3	Ekonomi konsumen	0,115	2,6	0,300
4	Kewaspadaan terhadap kontaminasi pada makanan keliling	0,110	2,8	0,308
Total				1,261
TOTAL		1,00		3,052

KUISIONER

ANALISIS AHP (*Analytical Hierarchy Process*)

Hari/Tanggal Pengisian :
Nama Responden :
Jabatan/Pekerjaan Responden :
No Hp :

Pengantar:

Terima kasih atas kesediaannya mengisi kuesioner ini. Bapak/Ibu dimohonkan bantuannya untuk menjawab seluruh pertanyaan di kuesioner ini dengan lengkap sesuai dengan petunjuk yang diberikan. Hasil pengisian kuesioner ini akan digunakan untuk keperluan penelitian dalam rangka penyusunan skripsi dengan judul:

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA TAPE DI ERA *NEW NORMAL* MENGGUNAKAN METODE SWOT DAN AHP

(Studi Kasus: Industri Tape Rumahan di Desa Pal 8 Pondok Kelapa, Bengkulu Tengah)



Enumerator: Elyza Ragista (E1G017044)

**PROGRAM STUDI TEKNOLOGI INDUSTRI PERTANIAN
JURUSAN TEKNOLOGI PERTANIAN
FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS BENGKULU
2021**

Kuesioner Pemberian Nilai Hubungan Perbandingan antar Elemen

Petunjuk Pengisian:

1. Responden mengisi lembar isian kuesioner ini hanya dengan membandingkan tingkat kepentingan setiap Tabel isian komparasi berpasangan
2. Hasil perbandingan tingkat kepentingan tersebut lalu dituliskan sesuai dengan pilihan angka skala yang tertera
3. Cara perbandingan terhadap setiap aspek harus dilakukan secara logis dan konsisten. Untuk keperluan, responden akan didampingi oleh peneliti/enumerator

Tabel Skala Saaty

Tingkat Kepentingan	Definisi
1	Sama penting
3	Sedikit lebih penting
5	Jelas lebih penting
7	Sangat jelas lebih penting
9	Pasti/mutlak lebih penting (kepentingan yang ekstrim)
2,4,6,8	Jika ragu-ragu antara dua nilai yang berdekatan

Contoh Pengerjaan:

		Indikator	Mana yang lebih penting (A atau B)	Bobot kepentingan (1-9)
1	A	Pemasaran melalui Media Sosial	A	3
	B	Rantai Pasok Bahan Baku		
2	A	Pemasaran melalui Media Sosial	-	1
	B	Strategi Pemasaran		
3	A	Pemasaran melalui Media Sosial	B	5
	B	Peran Pemerintah		

A. Perbandingan Berpasangan untuk Menentukan Bobot Kriteria

Tabel 1. Perbandingan Berpasangan Tingkat Kepentingan antar Kriteria

		Indikator	Mana yang lebih penting (A atau B)	Bobot kepentingan (1-9)
1	A	Pemasaran melalui media sosial		
	B	Rantai pasok bahan baku		
2	A	Pemasaran melalui media sosial		
	B	Strategi pemasaran		
3	A	Pemasaran melalui media sosial		
	B	Regulasi/kebijakan umum		
4	A	Rantai pasok bahan baku		
	B	Strategi pemasaran		
5	A	Rantai pasok bahan baku		
	B	Regulasi/kebijakan umum		
6	A	Strategi pemasaran		
	B	Regulasi/kebijakan umum		

B. Perbandingan Berpasangan untuk Menentukan Bobot Alternatif

Alternatif yang akan diberi bobot adalah alternatif strategi yang dihasilkan dari metode analisis SWOT yang telah dilakukan, sehingga diketahui kode alternatif bahwa:

1. Strategi SO1 : Meningkatkan kualitas pelayanan (harga dan produk)
2. Strategi SO2 : Memanfaatkan teknologi informasi (media sosial) untuk menjangkau pasar yang masih luas
3. Strategi WO1 : Meningkatkan pengetahuan teknologi informasi untuk memenuhi pangsa pasar lebih luas
4. Strategi WO2 : Memanfaatkan hubungan yang baik dengan pemasok singkong dan dukungan ekonomi dari pemerintah
5. Strategi ST1 : Penerapan protokol kesehatan dalam pemasaran
6. Strategi ST2 : Menjalin kerja sama dengan pemasok beras ketan dan mempertahankan pelayanan
7. Strategi WT1 : Meningkatkan pengetahuan dalam penggunaan media sosial
8. Strategi WT2 : Memanfaatkan bantuan ekonomi dari pemerintah dan meningkatkan pelayanan

Tabel 2. Perbandingan Berpasangan untuk Menentukan Bobot Alternatif Dilihat dari Pemasaran melalui Media Sosial

	Indikator		Mana yang lebih penting (A atau B)	Bobot kepentingan (1-9)
1	A. Strategi SO1	B. Strategi SO2		
2	A. Strategi SO1	B. Strategi WO1		
3	A. Strategi SO1	B. Strategi WO2		
4	A. Strategi SO1	B. Strategi ST1		
5	A. Strategi SO1	B. Strategi ST2		
6	A. Strategi SO1	B. Strategi WT1		
7	A. Strategi SO1	B. Strategi WT2		
8	A. Strategi SO2	B. Strategi WO1		
9	A. Strategi SO2	B. Strategi WO2		
10	A. Strategi SO2	B. Strategi ST1		
11	A. Strategi SO2	B. Strategi ST2		
12	A. Strategi SO2	B. Strategi WT1		
13	A. Strategi SO2	B. Strategi WT2		
14	A. Strategi WO1	B. Strategi WO2		
15	A. Strategi WO1	B. Strategi ST1		
16	A. Strategi WO1	B. Strategi ST2		
17	A. Strategi WO1	B. Strategi WT1		
18	A. Strategi WO1	B. Strategi WT2		
19	A. Strategi WO2	B. Strategi ST1		
20	A. Strategi WO2	B. Strategi ST2		
21	A. Strategi WO2	B. Strategi WT1		
22	A. Strategi WO2	B. Strategi WT2		
23	A. Strategi ST1	B. Strategi ST2		
24	A. Strategi ST1	B. Strategi WT1		
25	A. Strategi ST1	B. Strategi WT2		
26	A. Strategi ST2	B. Strategi WT1		
27	A. Strategi ST2	B. Strategi WT2		
28	A. Strategi WT1	B. Strategi WT2		

Tabel 3. Perbandingan Berpasangan untuk Menentukan Bobot Alternatif Dilihat dari Kriteria Rantai Pasok Bahan Baku

	Indikator		Mana yang lebih penting (A atau B)	Bobot kepentingan (1-9)
1	A. Strategi SO1	B. Strategi SO2		
2	A. Strategi SO1	B. Strategi WO1		
3	A. Strategi SO1	B. Strategi WO2		
4	A. Strategi SO1	B. Strategi ST1		
5	A. Strategi SO1	B. Strategi ST2		
6	A. Strategi SO1	B. Strategi WT1		
7	A. Strategi SO1	B. Strategi WT2		
8	A. Strategi SO2	B. Strategi WO1		
9	A. Strategi SO2	B. Strategi WO2		
10	A. Strategi SO2	B. Strategi ST1		
11	A. Strategi SO2	B. Strategi ST2		
12	A. Strategi SO2	B. Strategi WT1		
13	A. Strategi SO2	B. Strategi WT2		
14	A. Strategi WO1	B. Strategi WO2		
15	A. Strategi WO1	B. Strategi ST1		
16	A. Strategi WO1	B. Strategi ST2		
17	A. Strategi WO1	B. Strategi WT1		
18	A. Strategi WO1	B. Strategi WT2		
19	A. Strategi WO2	B. Strategi ST1		
20	A. Strategi WO2	B. Strategi ST2		
21	A. Strategi WO2	B. Strategi WT1		
22	A. Strategi WO2	B. Strategi WT2		
23	A. Strategi ST1	B. Strategi ST2		
24	A. Strategi ST1	B. Strategi WT1		
25	A. Strategi ST1	B. Strategi WT2		
26	A. Strategi ST2	B. Strategi WT1		
27	A. Strategi ST2	B. Strategi WT2		
28	A. Strategi WT1	B. Strategi WT2		

Tabel 4. Perbandingan Berpasangan untuk Menentukan Bobot Alternatif Dilihat dari Kriteria Strategi Pemasaran

	Indikator		Mana yang lebih penting (A atau B)	Bobot kepentingan (1-9)
1	A. Strategi SO1	B. Strategi SO2		
2	A. Strategi SO1	B. Strategi WO1		
3	A. Strategi SO1	B. Strategi WO2		
4	A. Strategi SO1	B. Strategi ST1		
5	A. Strategi SO1	B. Strategi ST2		
6	A. Strategi SO1	B. Strategi WT1		
7	A. Strategi SO1	B. Strategi WT2		
8	A. Strategi SO2	B. Strategi WO1		
9	A. Strategi SO2	B. Strategi WO2		
10	A. Strategi SO2	B. Strategi ST1		
11	A. Strategi SO2	B. Strategi ST2		
12	A. Strategi SO2	B. Strategi WT1		
13	A. Strategi SO2	B. Strategi WT2		
14	A. Strategi WO1	B. Strategi WO2		
15	A. Strategi WO1	B. Strategi ST1		
16	A. Strategi WO1	B. Strategi ST2		
17	A. Strategi WO1	B. Strategi WT1		
18	A. Strategi WO1	B. Strategi WT2		
19	A. Strategi WO2	B. Strategi ST1		
20	A. Strategi WO2	B. Strategi ST2		
21	A. Strategi WO2	B. Strategi WT1		
22	A. Strategi WO2	B. Strategi WT2		
23	A. Strategi ST1	B. Strategi ST2		
24	A. Strategi ST1	B. Strategi WT1		
25	A. Strategi ST1	B. Strategi WT2		
26	A. Strategi ST2	B. Strategi WT1		
27	A. Strategi ST2	B. Strategi WT2		
28	A. Strategi WT1	B. Strategi WT2		

Tabel 5. Perbandingan Berpasangan untuk Menentukan Bobot Alternatif Dilihat dari Kriteria Regulasi/kebijakan Umum

	Indikator		Mana yang lebih penting (A atau B)	Bobot kepentingan (1-9)
1	A. Strategi SO1	B. Strategi SO2		
2	A. Strategi SO1	B. Strategi WO1		
3	A. Strategi SO1	B. Strategi WO2		
4	A. Strategi SO1	B. Strategi ST1		
5	A. Strategi SO1	B. Strategi ST2		
6	A. Strategi SO1	B. Strategi WT1		
7	A. Strategi SO1	B. Strategi WT2		
8	A. Strategi SO2	B. Strategi WO1		
9	A. Strategi SO2	B. Strategi WO2		
10	A. Strategi SO2	B. Strategi ST1		
11	A. Strategi SO2	B. Strategi ST2		
12	A. Strategi SO2	B. Strategi WT1		
13	A. Strategi SO2	B. Strategi WT2		
14	A. Strategi WO1	B. Strategi WO2		
15	A. Strategi WO1	B. Strategi ST1		
16	A. Strategi WO1	B. Strategi ST2		
17	A. Strategi WO1	B. Strategi WT1		
18	A. Strategi WO1	B. Strategi WT2		
19	A. Strategi WO2	B. Strategi ST1		
20	A. Strategi WO2	B. Strategi ST2		
21	A. Strategi WO2	B. Strategi WT1		
22	A. Strategi WO2	B. Strategi WT2		
23	A. Strategi ST1	B. Strategi ST2		
24	A. Strategi ST1	B. Strategi WT1		
25	A. Strategi ST1	B. Strategi WT2		
26	A. Strategi ST2	B. Strategi WT1		
27	A. Strategi ST2	B. Strategi WT2		
28	A. Strategi WT1	B. Strategi WT2		

Lampiran 4. Rekapitulasi Data Analisis AHP (*Analytical Hierarchy Process*)

I. Tabulasi Data Kuesioner AHP

Nilai Skala Banding

- Bila A sama penting dengan B = 1
 - Bila A sedikit lebih penting dibandingkan B = 3; Bila sebaliknya = 1/3
 - Bila A lebih penting dibandingkan B = 5; Bila sebaliknya = 1/5
 - Bila A sangat lebih penting dibandingkan B = 7; Bila sebaliknya = 1/7
 - Bila A mutlak lebih penting dibandingkan B = 9; Bila sebaliknya = 1/9
- Nilai genap (2,4,6,8 atau 1/2,1/4,1/6,1/8) diberikan untuk nilai skala pembandingan yang nilainya berada di antara dua nilai pembandingan ganjil yang berurutan.

1. Tabel berpasangan tingkat kepentingan antar kriteria

		Indikator	PK 1	PK2	PK3	PK4
1	A	Pemasaran melalui media sosial	1/5	5	1/5	1/5
	B	Rantai pasok bahan baku				
2	A	Pemasaran melalui media sosial	1/7	1/7	7	1/3
	B	Strategi pemasaran				
3	A	Pemasaran melalui media sosial	1/3	5	1	1
	B	Regulasi/kebijakan umum				
4	A	Rantai pasok bahan baku	5	1/7	1/3	1
	B	Strategi pemasaran				
5	A	Rantai pasok bahan baku	3	7	1	5
	B	Regulasi/kebijakan umum				
6	A	Strategi pemasaran	3	7	1	1
	B	Regulasi/kebijakan umum				

2. Tabel Berpasangan Tingkat Kepentingan antar Alternatif pada Setiap Kriteria

2.1. Perbandingan Berpasangan untuk Menentukan Bobot Alternatif Dilihat dari Kriteria Pemasaran Melalui Media Sosial

	Indikator		PK1	PK2	PK3	PK4
1	A. Strategi SO1	B. Strategi SO2	5	1/5	5	5
2	A. Strategi SO1	B. Strategi WO1	3	1/3	1/5	5
3	A. Strategi SO1	B. Strategi WO2	3	7	1	1
4	A. Strategi SO1	B. Strategi ST1	5	5	1/3	5
5	A. Strategi SO1	B. Strategi ST2	1/7	5	3	1
6	A. Strategi SO1	B. Strategi WT1	5	1/7	1/5	7
7	A. Strategi SO1	B. Strategi WT2	7	7	3	9
8	A. Strategi SO2	B. Strategi WO1	1	5	5	1
9	A. Strategi SO2	B. Strategi WO2	1/7	5	7	1/5
10	A. Strategi SO2	B. Strategi ST1	1	7	1/5	1
11	A. Strategi SO2	B. Strategi ST2	1/5	3	5	1/3
12	A. Strategi SO2	B. Strategi WT1	1/3	1/5	1/3	1
13	A. Strategi SO2	B. Strategi WT2	3	5	7	3

14	A. Strategi WO1	B. Strategi WO2	1/7	7	7	1/5
15	A. Strategi WO1	B. Strategi ST1	3	1/3	1/3	1
16	A. Strategi WO1	B. Strategi ST2	1/5	5	5	1/3
17	A. Strategi WO1	B. Strategi WT1	1	1/5	5	1
18	A. Strategi WO1	B. Strategi WT2	3	5	5	1
19	A. Strategi WO2	B. Strategi ST1	3	1/5	1/5	1
20	A. Strategi WO2	B. Strategi ST2	1/3	1/3	1	1
21	A. Strategi WO2	B. Strategi WT1	1	1/5	1/5	3
22	A. Strategi WO2	B. Strategi WT2	1/3	3	3	1/3
23	A. Strategi ST1	B. Strategi ST2	1	7	3	1
24	A. Strategi ST1	B. Strategi WT1	3	1/5	1/5	1
25	A. Strategi ST1	B. Strategi WT2	1/3	5	3	1
26	A. Strategi ST2	B. Strategi WT1	3	1/5	1/7	1/3
27	A. Strategi ST2	B. Strategi WT2	1/5	3	5	1/5
28	A. Strategi WT1	B. Strategi WT2	1/5	7	5	1/5

2.2. Perbandingan Berpasangan untuk Menentukan Bobot Alternatif Dilihat dari Kriteria Rantai Pasok Bahan Baku

	Indikator		PK1	PK2	PK3	PK4
1	A. Strategi SO1	B. Strategi SO2	7	7	7	7
2	A. Strategi SO1	B. Strategi WO1	5	5	5	5
3	A. Strategi SO1	B. Strategi WO2	1/3	1/7	1/5	1/7
4	A. Strategi SO1	B. Strategi ST1	3	5	5	3
5	A. Strategi SO1	B. Strategi ST2	1/7	1/7	1/7	7
6	A. Strategi SO1	B. Strategi WT1	3	5	5	1
7	A. Strategi SO1	B. Strategi WT2	1	7	5	3
8	A. Strategi SO2	B. Strategi WO1	1	3	5	1
9	A. Strategi SO2	B. Strategi WO2	1/5	1/7	1/7	1/7
10	A. Strategi SO2	B. Strategi ST1	1	5	3	1
11	A. Strategi SO2	B. Strategi ST2	1/7	1/5	1/5	1/7
12	A. Strategi SO2	B. Strategi WT1	1	3	3	1
13	A. Strategi SO2	B. Strategi WT2	1	3	1	1/3
14	A. Strategi WO1	B. Strategi WO2	1/7	1/5	1/5	1/7
15	A. Strategi WO1	B. Strategi ST1	3	3	1	1
16	A. Strategi WO1	B. Strategi ST2	1/7	1/5	1/5	1/7
17	A. Strategi WO1	B. Strategi WT1	1	3	1/3	1
18	A. Strategi WO1	B. Strategi WT2	1/3	1	1	1/3
19	A. Strategi WO2	B. Strategi ST1	5	5	7	7
20	A. Strategi WO2	B. Strategi ST2	1	1/7	5	1
21	A. Strategi WO2	B. Strategi WT1	7	5	5	5
22	A. Strategi WO2	B. Strategi WT2	3	5	3	3
23	A. Strategi ST1	B. Strategi ST2	7	1/7	1/7	1/7
24	A. Strategi ST1	B. Strategi WT1	1/3	1/3	1	1
25	A. Strategi ST1	B. Strategi WT2	1/3	1	1	1

26	A. Strategi ST2	B. Strategi WT1	7	5	5	1/7
27	A. Strategi ST2	B. Strategi WT2	3	7	5	3
28	A. Strategi WT1	B. Strategi WT2	1/3	1/3	1	1/3

2.3. Perbandingan Berpasangan untuk Menentukan Bobot Alternatif Dilihat dari Kriteria Strategi Pemasaran

	Indikator		PK1	PK2	PK3	PK4
1	A. Strategi SO1	B. Strategi SO2	3	9	5	5
2	A. Strategi SO1	B. Strategi WO1	3	7	5	5
3	A. Strategi SO1	B. Strategi WO2	5	7	5	5
4	A. Strategi SO1	B. Strategi ST1	3	7	7	3
5	A. Strategi SO1	B. Strategi ST2	3	5	5	3
6	A. Strategi SO1	B. Strategi WT1	5	7	7	3
7	A. Strategi SO1	B. Strategi WT2	3	7	7	3
8	A. Strategi SO2	B. Strategi WO1	1	5	1/3	1
9	A. Strategi SO2	B. Strategi WO2	5	5	1/5	3
10	A. Strategi SO2	B. Strategi ST1	1	3	3	1
11	A. Strategi SO2	B. Strategi ST2	3	7	1/5	1/3
12	A. Strategi SO2	B. Strategi WT1	1	1/5	3	1
13	A. Strategi SO2	B. Strategi WT2	3	5	3	1/3
14	A. Strategi WO1	B. Strategi WO2	5	3	1/5	3
15	A. Strategi WO1	B. Strategi ST1	1	5	1	1
16	A. Strategi WO1	B. Strategi ST2	5	5	1/3	3
17	A. Strategi WO1	B. Strategi WT1	1	1/3	5	1
18	A. Strategi WO1	B. Strategi WT2	3	1	3	3
19	A. Strategi WO2	B. Strategi ST1	1/5	1	5	1/5
20	A. Strategi WO2	B. Strategi ST2	1/3	1	5	1
21	A. Strategi WO2	B. Strategi WT1	1/5	1/3	7	1/3
22	A. Strategi WO2	B. Strategi WT2	1/3	1	5	1/3
23	A. Strategi ST1	B. Strategi ST2	3	1	1/3	3
24	A. Strategi ST1	B. Strategi WT1	1	1/3	1	1
25	A. Strategi ST1	B. Strategi WT2	1	1	1	1
26	A. Strategi ST2	B. Strategi WT1	1	1/3	5	3
27	A. Strategi ST2	B. Strategi WT2	3	1	5	1
28	A. Strategi WT1	B. Strategi WT2	1/3	5	3	3

2.4. Perbandingan Berpasangan untuk Menentukan Bobot Alternatif Dilihat dari Kriteria Regulasi/Kebijakan umum

	Indikator		PK1	PK2	PK3	PK4
1	A. Strategi SO1	B. Strategi SO2	1/5	5	1/5	1/5
2	A. Strategi SO1	B. Strategi WO1	1/5	7	1/5	1/3
3	A. Strategi SO1	B. Strategi WO2	1/3	1/3	1/5	1/5
4	A. Strategi SO1	B. Strategi ST1	1	5	3	1/3

5	A. Strategi SO1	B. Strategi ST2	1/3	1/3	1/5	3
6	A. Strategi SO1	B. Strategi WT1	1/7	1/5	5	1/3
7	A. Strategi SO1	B. Strategi WT2	1	1/7	1/7	1/7
8	A. Strategi SO2	B. Strategi WO1	1/3	1/5	5	3
9	A. Strategi SO2	B. Strategi WO2	1	1/5	1/5	1
10	A. Strategi SO2	B. Strategi ST1	3	1	1/3	1/3
11	A. Strategi SO2	B. Strategi ST2	3	1/5	1/5	3
12	A. Strategi SO2	B. Strategi WT1	1	3	5	3
13	A. Strategi SO2	B. Strategi WT2	1/5	1/7	1/5	1/5
14	A. Strategi WO1	B. Strategi WO2	1/3	1/5	1/7	1
15	A. Strategi WO1	B. Strategi ST1	1	3	5	1/5
16	A. Strategi WO1	B. Strategi ST2	1	1/5	1/3	3
17	A. Strategi WO1	B. Strategi WT1	1	3	1	1
18	A. Strategi WO1	B. Strategi WT2	1/3	1/7	1/7	1/5
19	A. Strategi WO2	B. Strategi ST1	3	5	3	1
20	A. Strategi WO2	B. Strategi ST2	5	1/7	5	1
21	A. Strategi WO2	B. Strategi WT1	3	5	5	5
22	A. Strategi WO2	B. Strategi WT2	1/3	1/3	5	1
23	A. Strategi ST1	B. Strategi ST2	5	1/3	1/3	3
24	A. Strategi ST1	B. Strategi WT1	1	1/3	1	3
25	A. Strategi ST1	B. Strategi WT2	1/3	1/5	1/5	1/3
26	A. Strategi ST2	B. Strategi WT1	1/3	1	3	1/3
27	A. Strategi ST2	B. Strategi WT2	1/5	1/5	1/5	1/5
28	A. Strategi WT1	B. Strategi WT2	1/5	1/7	1/5	1/3

Keterangan:

- PK1 : pengambil Keputusan 1 (pemilik usaha)
 PK2 : pengambil Keputusan 2 (Tenaga distribusi tape)
 PK3 : pengambil Keputusan 3 (pelanggan tetap)
 PK4 : pengambil Keputusan 4 (Akademisi)

Alternatif yang akan diberi bobot adalah alternatif strategi yang dihasilkan dari metode analisis SWOT yang telah dilakukan, sehingga diketahui kode alternatif bahwa:

1. Strategi SO1 : Meningkatkan kualitas pelayanan (harga dan produk)
2. Strategi SO2 : Memanfaatkan teknologi informasi (media sosial) untuk menjangkau pasar yang masih luas
3. Strategi WO1 : Meningkatkan pengetahuan teknologi informasi untuk memenuhi pangsa pasar lebih luas
4. Strategi WO2 : Memanfaatkan hubungan yang baik dengan pemasok singkong dan dukungan ekonomi dari pemerintah
5. Strategi ST1 : Penerapan protokol kesehatan dalam pemasaran
6. Strategi ST2 : Menjalani kerja sama dengan pemasok beras ketan dan mempertahankan pelayanan
7. Strategi WT1 : Meningkatkan pengetahuan dalam penggunaan media sosial
8. Strategi WT2 : Memanfaatkan bantuan ekonomi dari pemerintah dan meningkatkan pelayanan

II. Rekapitulasi Data Perbandingan menggunakan Aplikasi *ExpertChoice11*

C. Perbandingan Berpasangan untuk Menentukan Bobot Kriteria

1. Perbandingan dari Pemilik Usaha

	Pemasaran melalui media sosial	Rantai pasok bahan baku	Strategi pemasaran	Regulasi/ kebijakan umum
Pemasaran melalui media sosial	1	1/5	1/7	1/3
Rantai pasok bahan baku		1	5	3
Strategi pemasaran			1	3
Regulasi/kebijakan umum				1

2. Perbandingan dari Tenaga Distribusi Tape

	Pemasaran melalui media sosial	Rantai pasok bahan baku	Strategi pemasaran	Regulasi/ kebijakan umum
Pemasaran melalui media sosial	1	5	1/7	5
Rantai pasok bahan baku		1	1/7	7

Strategi pemasaran			1	7
Regulasi/kebijakan umum				1

3. Perbandingan dari Pelanggan Tetap

	Pemasaran melalui media sosial	Rantai pasok bahan baku	Strategi pemasaran	Regulasi/kebijakan umum
Pemasaran melalui media sosial	1	1/5	1/7	1
Rantai pasok bahan baku		1	3	1
Strategi pemasaran			1	1
Regulasi/kebijakan umum				1

4. Perbandingan dari Akademisi

	Pemasaran melalui media sosial	Rantai pasok bahan baku	Strategi pemasaran	Regulasi/kebijakan umum
Pemasaran melalui media sosial	1	1/5	1/3	1
Rantai pasok bahan baku		1	1	5
Strategi pemasaran			1	1
Regulasi/kebijakan umum				1

5. Perbandingan Kombinasi *Expert* menggunakan *ExpertChoiceII*

	Pemasaran melalui media sosial	Rantai pasok bahan baku	Strategi pemasaran	Regulasi/kebijakan umum
Pemasaran melalui media sosial	1	1/2,236	1/5,664	1,136
Rantai pasok bahan baku		1	1/1,432	3,201
Strategi pemasaran			1	2,141
Regulasi/kebijakan umum				1

D. Perbandingan Berpasangan untuk Menentukan Bobot Alternatif Dilihat dari Kriteria

1. Perbandingan Berpasangan untuk Menentukan Bobot Alternatif Dilihat dari Kriteria Pemasaran melalui Media Sosial

1.1. Perbandingan dari Pemilik Usaha

Pemasaran melalui Media Sosial	Strategi SO1	Strategi SO2	Strategi WO1	Strategi WO2	Strategi ST1	Strategi ST2	Strategi WT1	Strategi WT2
Strategi SO1	1	5	3	3	5	1/7	5	7
Strategi SO2		1	1	1/7	1	1/5	1/3	3
Strategi WO1			1	1/7	3	1/5	1	3
Strategi WO2				1	3	1/3	1	1/3
Strategi ST1					1	1	3	1/3
Strategi ST2						1	3	1/5
Strategi WT 1							1	1/5
Strategi WT2								1

1.2. Perbandingan dari Tenaga Distribusi Tape

Pemasaran melalui Media Sosial	Strategi SO1	Strategi SO2	Strategi WO1	Strategi WO2	Strategi ST1	Strategi ST2	Strategi WT1	Strategi WT2
Strategi SO1	1	1/5	1/3	7	5	5	1/7	7
Strategi SO2		1	5	5	7	3	1/5	5
Strategi WO1			1	7	1/3	5	1/5	5
Strategi WO2				1	1/5	1/3	1/5	3
Strategi ST1					1	7	1/5	5
Strategi ST2						1	1/5	3
Strategi WT 1							1	7
Strategi WT2								1

1.3. Perbandingan dari Pelanggan tetap

Pemasaran melalui Media Sosial	Strategi SO1	Strategi SO2	Strategi WO1	Strategi WO2	Strategi ST1	Strategi ST2	Strategi WT1	Strategi WT2
Strategi SO1	1	5	1/5	1	1/3	3	1/5	3
Strategi SO2		1	5	7	1/5	5	1/3	7
Strategi WO1			1	7	1/3	5	5	5
Strategi WO2				1	1/5	1	1/5	3
Strategi ST1					1	3	1/5	3
Strategi ST2						1	1/7	5
Strategi WT 1							1	5

Strategi WT2								1
--------------	--	--	--	--	--	--	--	----------

1.4. Perbandingan dari Akademisi

Pemasaran melalui Media Sosial	Strategi SO1	Strategi SO2	Strategi WO1	Strategi WO2	Strategi ST1	Strategi ST2	Strategi WT1	Strategi WT2
Strategi SO1	1	5	5	1	5	1	7	9
Strategi SO2		1	1	1/5	1	1/3	1	3
Strategi WO1			1	1/5	1	1/3	1	1
Strategi WO2				1	1	1	3	3
Strategi ST1					1	1	1	1
Strategi ST2						1	1/3	1/5
Strategi WT 1							1	1/5
Strategi WT2								1

1.5. Perbandingan Gabungan *Expert* menggunakan *ExpertChoiceII*

Pemasaran melalui Media Sosial	Strategi SO1	Strategi SO2	Strategi WO1	Strategi WO2	Strategi ST1	Strategi ST2	Strategi WT1	Strategi WT2
Strategi SO1	1	2,236	1	2,140	2,541	1,210	1	6,031
Strategi SO2		1	2,236	1	1,088	1	1/2,590	4,213
Strategi WO1			1	1,088	1/1,316	1,136	1	2,943
Strategi WO2				1	1/1,699	1/1,732	1/1,699	1
Strategi ST1					1	2,141	1/1,699	1,495
Strategi ST2						1	1/2,432	1/1,136
Strategi WT 1							1	1,088
Strategi WT2								1

2. Perbandingan Berpasangan untuk Menentukan Bobot Alternatif Dilihat dari Rantai Pasok Bahan Baku

2.1. Perbandingan dari Pemilik Usaha

Rantai Pasok Bahan Baku	Strategi SO1	Strategi SO2	Strategi WO1	Strategi WO2	Strategi ST1	Strategi ST2	Strategi WT1	Strategi WT2
Strategi SO1	1	7	5	1/3	3	1/7	3	1
Strategi SO2		1	1	1/5	1	1/7	1	1
Strategi WO1			1	1/7	3	1/7	1	1/3
Strategi WO2				1	5	1	7	3
Strategi ST1					1	1/7	1/3	1/3

Strategi ST2						1	7	3
Strategi WT 1							1	1/3
Strategi WT2								1

2.2.Perbandingan dari Tenaga Distribusi Tape

Rantai Pasok Bahan Baku	Strategi SO1	Strategi SO2	Strategi WO1	Strategi WO2	Strategi ST1	Strategi ST2	Strategi WT1	Strategi WT2
Strategi SO1	1	7	5	1/7	5	1/7	5	7
Strategi SO2		1	3	1/7	5	1/5	3	3
Strategi WO1			1	5	3	1/5	3	1
Strategi WO2				1	5	1/7	5	5
Strategi ST1					1	1/7	1/3	1
Strategi ST2						1	5	7
Strategi WT 1							1	1/3
Strategi WT2								1

2.3.Perbandingan dari Pelanggan tetap

Rantai Pasok Bahan Baku	Strategi SO1	Strategi SO2	Strategi WO1	Strategi WO2	Strategi ST1	Strategi ST2	Strategi WT1	Strategi WT2
Strategi SO1	1	7	5	1/5	5	1/7	5	5
Strategi SO2		1	5	1/7	3	1/5	3	1
Strategi WO1			1	1/5	1	1/5	1/3	1
Strategi WO2				1	7	5	5	3
Strategi ST1					1	1/7	1	1
Strategi ST2						1	5	5
Strategi WT 1							1	1
Strategi WT2								1

2.4.Perbandingan dari Akademisi

Rantai Pasok Bahan Baku	Strategi SO1	Strategi SO2	Strategi WO1	Strategi WO2	Strategi ST1	Strategi ST2	Strategi WT1	Strategi WT2
Strategi SO1	1	7	5	1/7	3	1/7	1	3
Strategi SO2		1	1	1/7	1	1/7	1	1/3
Strategi WO1			1	1/7	1	1/7	1	1/3
Strategi WO2				1	7	1	5	3
Strategi ST1					1	1/7	1	1
Strategi ST2						1	7	3
Strategi WT 1							1	1/3
Strategi WT2								1

2.5. Perbandingan Gabungan *Expert* menggunakan *ExpertChoice11*

Rantai Pasok Bahan Baku	Strategi SO1	Strategi SO2	Strategi WO1	Strategi WO2	Strategi ST1	Strategi ST2	Strategi WT1	Strategi WT2
Strategi SO1	1	7	5	1/5,207	3,873	1/7	2,943	3,201
Strategi SO2		1	1,968	1/6,435	1,968	1/5,916	1,732	1
Strategi WO1			1	1/5,916	1,732	1/5,916	1	1/1,732
Strategi WO2				1	5,916	1/1,088	5,439	3,409
Strategi ST1					1	1/7	1/1,732	1/1,316
Strategi ST2						1	5,916	4,213
Strategi WT 1							1	1/2,280
Strategi WT2								1

3. Perbandingan Berpasangan untuk Menentukan Bobot Alternatif Dilihat dari Kriteria Strategi Pemasaran

3.1. Perbandingan dari Pemilik Usaha

Strategi Pemasaran	Strategi SO1	Strategi SO2	Strategi WO1	Strategi WO2	Strategi ST1	Strategi ST2	Strategi WT1	Strategi WT2
Strategi SO1	1	3	3	5	3	3	5	3
Strategi SO2		1	1	5	1	3	1	3
Strategi WO1			1	5	1	5	1	3
Strategi WO2				1	1/5	1/3	1/5	1/3
Strategi ST1					1	3	1	1
Strategi ST2						1	1	3
Strategi WT 1							1	1/3
Strategi WT2								1

3.2. Perbandingan dari Tenaga Distribusi Tape

Strategi Pemasaran	Strategi SO1	Strategi SO2	Strategi WO1	Strategi WO2	Strategi ST1	Strategi ST2	Strategi WT1	Strategi WT2
Strategi SO1	1	9	7	7	7	5	7	7
Strategi SO2		1	5	5	3	7	1/5	5
Strategi WO1			1	3	5	5	3	1
Strategi WO2				1	1	1	1/3	1
Strategi ST1					1	1	1/3	1
Strategi ST2						1	1/3	1

Strategi WT 1							1	5
Strategi WT2								1

3.3.Perbandingan dari Pelanggan tetap

Strategi Pemasaran	Strategi SO1	Strategi SO2	Strategi WO1	Strategi WO2	Strategi ST1	Strategi ST2	Strategi WT1	Strategi WT2
Strategi SO1	1	5	5	5	7	5	7	7
Strategi SO2		1	3	1/5	3	1/5	3	3
Strategi WO1			1	1/5	1	1/3	5	3
Strategi WO2				1	5	5	7	5
Strategi ST1					1	1/3	1	1
Strategi ST2						1	5	5
Strategi WT 1							1	3
Strategi WT2								1

3.4.Perbandingan dari Akademisi

Strategi Pemasaran	Strategi SO1	Strategi SO2	Strategi WO1	Strategi WO2	Strategi ST1	Strategi ST2	Strategi WT1	Strategi WT2
Strategi SO1	1	5	5	5	3	3	3	3
Strategi SO2		1	1	3	1	1/3	1	1/3
Strategi WO1			1	3	1	3	1	3
Strategi WO2				1	1/5	1	1/3	1/3
Strategi ST1					1	3	1	1
Strategi ST2						1	3	1
Strategi WT 1							1	1/3
Strategi WT2								1

3.5.Perbandingan Gabungan *Expert* menggunakan *ExpertChoice11*

Strategi Pemasaran	Strategi SO1	Strategi SO2	Strategi WO1	Strategi WO2	Strategi ST1	Strategi ST2	Strategi WT1	Strategi WT2
Strategi SO1	1	5,097	4,787	5,439	4,583	3,873	5,207	4,583
Strategi SO2		1	1,136	1,968	1,732	1,088	1/1,136	1,968
Strategi WO1			1	1,732	1,495	2,236	1,968	2,279
Strategi WO2				1	1/1,495	1,136	1/1,592	1/1,159
Strategi ST1					1	1,316	1/1,316	1
Strategi ST2						1	1,495	1,968
Strategi WT							1	1,136

1								
Strategi WT2								1

4. Perbandingan Berpasangan untuk Menentukan Bobot Alternatif Dilihat dari Kriteria Regulasi/Kebijakan Umum

4.1. Perbandingan dari Pemilik Usaha

Regulasi/ Kebijakan Umum	Strategi SO1	Strategi SO2	Strategi WO1	Strategi WO2	Strategi ST1	Strategi ST2	Strategi WT1	Strategi WT2
Strategi SO1	1	1/5	1/5	1/3	1/5	1	1/3	1/7
Strategi SO2		1	1	1/3	1	3	1	1/5
Strategi WO1			1	1/3	1	1	1	1/3
Strategi WO2				1	3	5	3	1/3
Strategi ST1					1	5	1	1/3
Strategi ST2						1	1/3	1/5
Strategi WT 1							1	1/5
Strategi WT2								1

4.2. Perbandingan dari Tenaga Distribusi Tape

Regulasi/ Kebijakan Umum	Strategi SO1	Strategi SO2	Strategi WO1	Strategi WO2	Strategi ST1	Strategi ST2	Strategi WT1	Strategi WT2
Strategi SO1	1	5	7	1/3	5	1/3	1/5	1/7
Strategi SO2		1	1/5	1/5	1	1/5	3	1/7
Strategi WO1			1	1/5	3	1/5	3	1/7
Strategi WO2				1	5	1/7	5	1/3
Strategi ST1					1	1/3	1/3	1/5
Strategi ST2						1	1	1/5
Strategi WT 1							1	1/7
Strategi WT2								1

4.3. Perbandingan dari Pelanggan tetap

Regulasi/ Kebijakan Umum	Strategi SO1	Strategi SO2	Strategi WO1	Strategi WO2	Strategi ST1	Strategi ST2	Strategi WT1	Strategi WT2
Strategi SO1	1	1/5	1/5	1/5	3	1/5	5	1/7
Strategi SO2		1	5	1/5	1/3	1/5	5	1/5
Strategi WO1			1	1/7	5	1/3	1	1/7
Strategi WO2				1	3	5	5	5
Strategi ST1					1	1/3	1	1/5
Strategi ST2						1	3	1/5
Strategi WT 1							1	1/5

Strategi WT2								1
--------------	--	--	--	--	--	--	--	----------

4.4. Perbandingan dari Akademisi

Regulasi/ Kebijakan Umum	Strategi SO1	Strategi SO2	Strategi WO1	Strategi WO2	Strategi ST1	Strategi ST2	Strategi WT1	Strategi WT2
Strategi SO1	1	1/5	1/3	1/5	1/3	3	1/3	1/7
Strategi SO2		1	3	1	1/3	3	3	1/5
Strategi WO1			1	1	1/5	3	1	1/5
Strategi WO2				1	1	1	5	1
Strategi ST1					1	3	3	1/3
Strategi ST2						1	1/3	1/5
Strategi WT 1							1	1/3
Strategi WT2								1

4.5. Perbandingan Gabungan *Expert* menggunakan *ExpertChoice11*

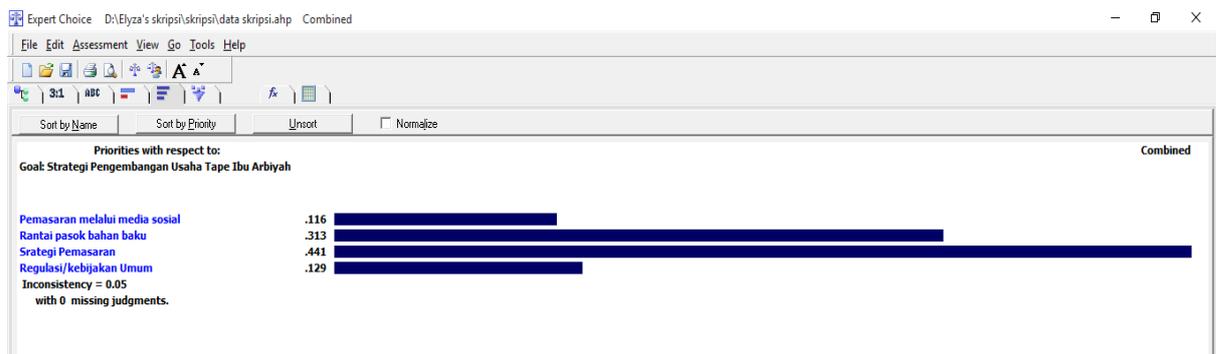
Regulasi/ Kebijakan Umum	Strategi SO1	Strategi SO2	Strategi WO1	Strategi WO2	Strategi ST1	Strategi ST2	Strategi WT1	Strategi WT2
Strategi SO1	1	1/2,236	1/1,809	1/3,873	1	1/1,495	1/1,732	1/7
Strategi SO2		1	1,316	1/2,943	1/1,732	1/1,291	2,590	1/5,434
Strategi WO1			1	1/3,201	1,316	1/1,495	1,316	1/5,207
Strategi WO2				1	2,590	1,375	4,401	1/1,158
Strategi ST1					1	1,136	1	1/3,873
Strategi ST2						1	1/1,316	1/5
Strategi WT 1							1	1/4,787
Strategi WT2								1

III. Hasil Pengolahan dan Grafik Prioritas pada setiap Perbandingan

Hasil pengolahan yang digunakan adalah data hasil kombinasi (*combine*) atau gabungan antara keempat pengambil keputusan (*expert*), sehingga didapat grafik hasil pengolahan sebagai berikut:

1. Hasil Pengolahan Horizontal Tingkat Kepentingan antar Kriteria

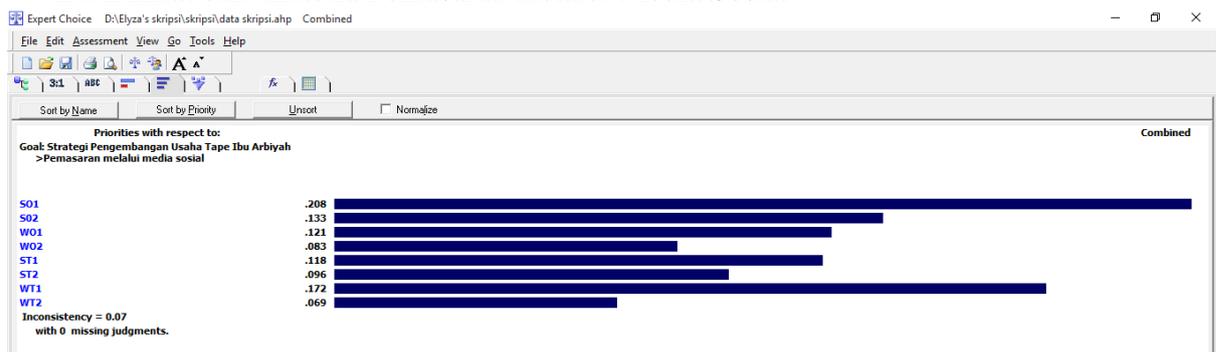
Kriteria Strategi	Bobot Kombinasi	Prioritas
Pemasaran Melalui Media Sosial	0,116	4
Rantai Pasok Bahan Baku	0,313	2
Strategi Pemasaran	0,441	1
Regulasi/Kebijakan Umum	0,129	3
Rasio Inkonsistensi	0,05	



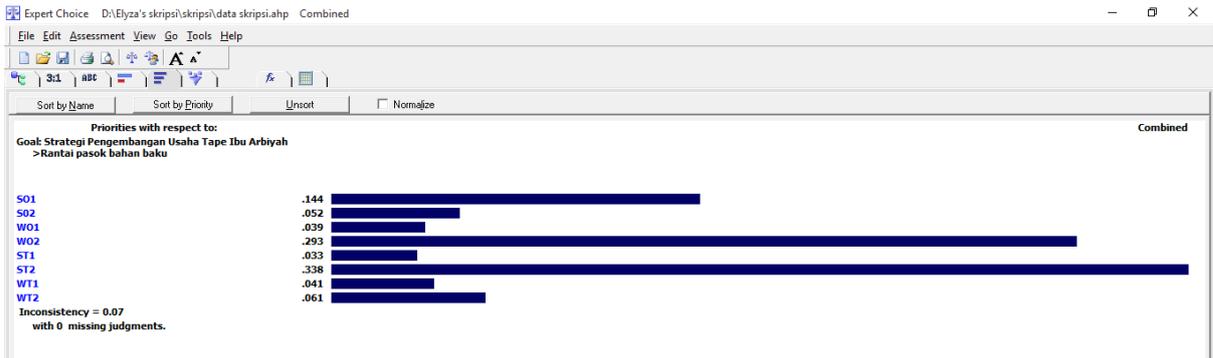
2. Hasil Pengolahan Horizontal Tingkat Kepentingan antar Alternatif pada setiap Kriteria

Kriteria	Strategi								CR
	SO1	SO2	WO1	WO2	ST1	ST2	WT1	WT2	
Pemasaran Melalui Media Sosial	0,208	0,133	0,121	0,083	0,118	0,096	0,172	0,069	0,07
Rantai Pasok Bahan Baku	0,144	0,052	0,039	0,293	0,033	0,338	0,041	0,061	0,07
Strategi Pemasaran	0,398	0,106	0,124	0,063	0,078	0,085	0,082	0,064	0,02
Regulasi/Kebijakan Umum	0,049	0,086	0,073	0,217	0,080	0,087	0,067	0,341	0,04

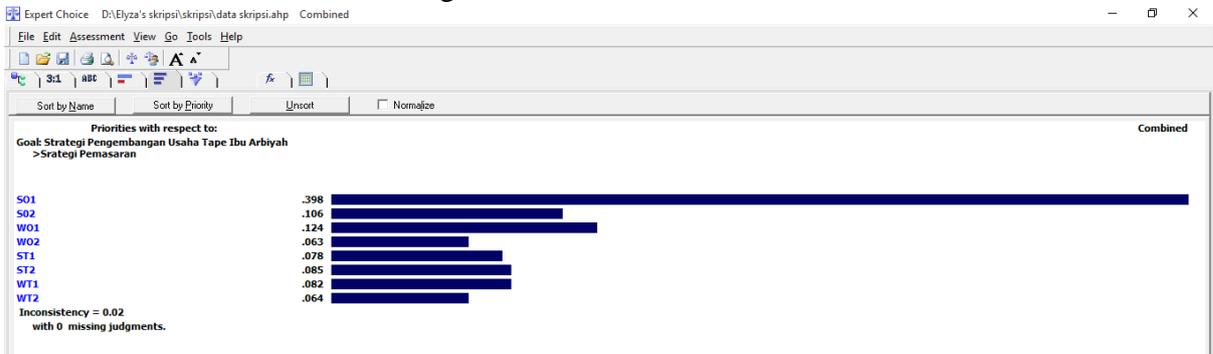
2.1. Dilihat dari Kriteria Pemasaran melalui Media Sosial



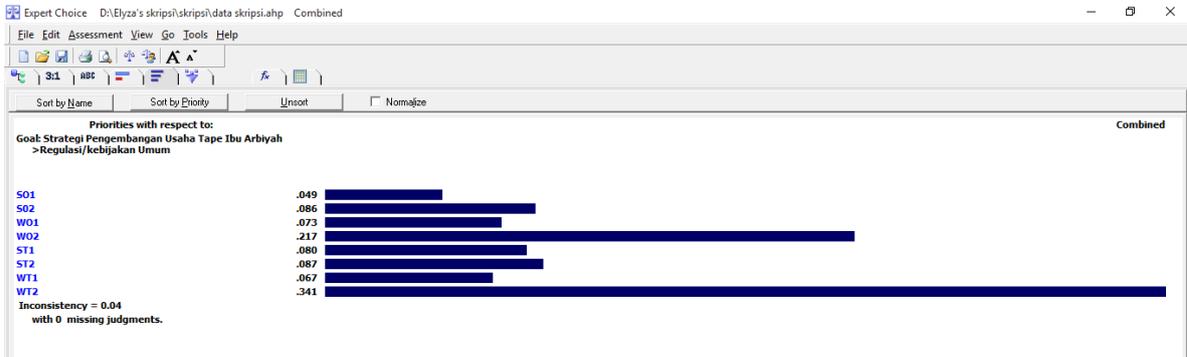
2.2. Dilihat dari Kriteria Rantai Pasok Bahan Baku



2.3. Dilihat dari Kriteria Strategi Pemasaran

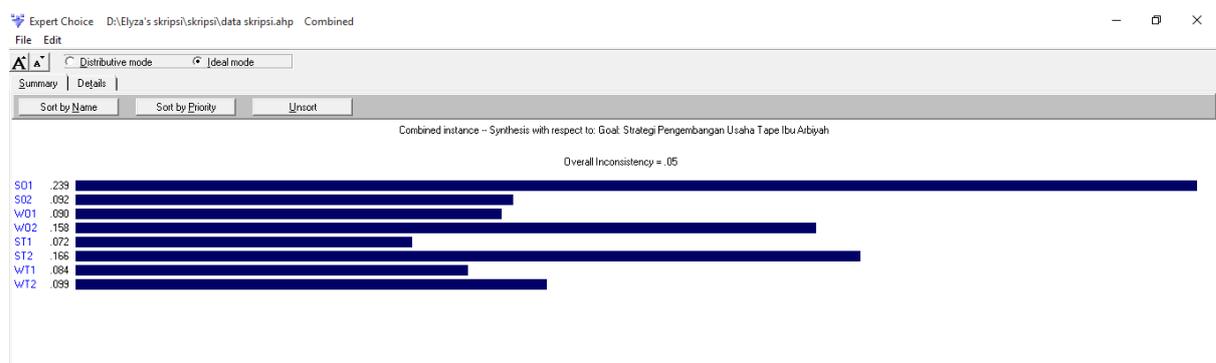


2.4. Dilihat dari Kriteria Regulasi/Kebijakan umum



3. Hasil Pengolahan Vertikal Alternatif Strategi

Alternatif Strategi	Bobot	Prioritas
SO1	0,239	1
ST2	0,166	2
WO2	0,158	3
WT2	0,099	4
SO2	0,092	5
WO1	0,090	6
WT1	0,084	7
ST1	0,072	8
Rasio Inkonsistensi	0,05	



Lampiran 5. Dokumentasi Penelitian

a. Pengisian kuesioner SWOT



b. Pengisian Kuesioner AHP

