

SKRIPSI

**Analisis Strategi Pemasaran Pada Usaha Oleh-Oleh Menggunakan Metode
SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)
(Studi Kasus: Bakpiapia Djogdja)**

Diajukan kepada Fakultas Sains dan Teknologi Universitas Islam Negeri Sunan
Kalijaga Yogyakarta Untuk Memenuhi sebagian Persyaratan Memperoleh Gelar
Sarjana Strata I Teknik Industri (S.T.)



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

**Diajukan Oleh:
Hesti Novianissa
13660035**

**PROGRAM STUDI TEKNIK INDUSTRI
FAKULTAS SAINS DAN TEKNOLOGI
UNIVERSITAS ISLAM NEGERI SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA**

2017



SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR

Hal : Surat Persetujuan Skripsi/Tugas Akhir

Lamp :-

Kepada

Yth. Dekan Fakultas Sains dan Teknologi

UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta

di Yogyakarta

Assalamu'alaikum wr. wb.

Setelah membaca, meneliti, memberikan petunjuk dan mengoreksi serta mengadakan perbaikan seperlunya, maka kami selaku pembimbing berpendapat bahwa skripsi Saudara:

Nama : Hesti Novianissa

NIM : 13660035

Judul Skripsi : Analisis Strategi Pemasaran Pada Usaha Oleh-Oleh Menggunakan Metode SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) (Studi Kasus: Bakpiapia Djogdja)

sudah dapat diajukan kembali kepada Program Studi Teknik Industri Fakultas Sains dan Teknologi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Strata Satu dalam Program Studi Teknik Industri

Dengan ini kami berharap agar skripsi/tugas akhir Saudara tersebut di atas dapat segera dimunaqsyahkan. Atas perhatiannya kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

Yogyakarta, 18 April 2017

Pembimbing

Kifayah Amar, Ph.D

NIP. 19740621 200604 2 001



PENGESAHAN SKRIPSI/TUGAS AKHIR

Nomor : B. 1461 /Un.02/DST/PP.05.3/05 /2017

Skripsi/Tugas Akhir dengan judul : Analisis Strategi Pemasaran Pada Usaha Oleh-Oleh Menggunakan Metode SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) (Studi Kasus : Bakpiapia Djogdja)

Yang dipersiapkan dan disusun oleh :

Nama : Hesti Novianissa

NIM : 13660035

Telah dimunaqasyahkan pada : 5 Mei 2017

Nilai Munaqasyah : A-

Dan dinyatakan telah diterima oleh Fakultas Sains dan Teknologi UIN Sunan Kalijaga

TIM MUNAQASYAH :

Ketua Sidang

Kifayah Amar, Ph.D
NIP.19740621 200604 2 001

Penguji I

Dwi Agustina Kurniawati, S.T.M.Eng.
NIP.19790806 200604 2 001

Penguji II

Taufiq Aji, M.T
NIP.19800715 200604 1 002

Yogyakarta, 12 Mei 2017
UIN Sunan Kalijaga
Fakultas Sains dan Teknologi
Dekan



Dr. Murtono, M.Si.
NIP.19691212 200003 1 001

SURAT PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Hesti Novianissa

NIM : 13660035

Program Studi : Teknik Industri

Fakultas : Sains dan Teknologi

Menyatakan dengan sesungguhnya dan sejujurnya bahwa skripsi saya yang berjudul: “**Analisis Strategi Pemasaran Pada Usaha Oleh-Oleh Menggunakan Metode SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) (Studi Kasus: Bakpiapia Djogdja)**” Adalah asli dari penelitian saya sendiri dan bukan plagiasi hasil karya orang lain, kecuali bagian tertentu yang saya ambil sebagai bahan acuan. Apabila terbukti pernyataan ini tidak benar, sepenuhnya menjadi tanggung jawab saya.

Yogyakarta, 5 Mei 2017

Yang menyatakan



Hesti Novianissa
NIM. 13660035

HALAMAN MOTTO

وَأَكْمَلُ الْمُؤْمِنِينَ إِيمَانًا أَحْسَنَهُمْ خُلُقًا

“ Dan orang mukmin yang paling sempurna Imanya adalah mereka yang paling baik Akhlaknya “. (HR. Ahmad)

The big or small the problem is, depends on how we handle it.

Setiap tindakan akan mendapatkan balasan yang sama.



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

HALAMAN PERSEMBAHAN

Tugas akhir ini saya dedikasikan kepada:

Papa M. Tegap Armunantoko S.ST

dan

Mama Endang Sahliyanti S.Pd



STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

KATA PENGANTAR

Assalamualaikum Wr. Wb.

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT yang telah memberikan rahmat serta hidayah-Nya sehingga Laporan Tugas Akhir yang berjudul “Analisis Strategi Pemasaran pada Usaha Oleh-Oleh Menggunakan Metode SWOT dan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) (Studi Kasus: Bakpiapia Djogdja) dapat diselesaikan dengan baik dan tepat waktu. Sholawat serta salam semoga selalu tercurah kepada Nabi Muhammad SAW yang telah menuntun kita dari zaman kegelapan menuju zaman yang terang benderang ini.

Laporan tugas akhir ini disusun untuk memenuhi persyaratan untuk menyelesaikan studi strata satu dan untuk memperoleh gelar sarjana di Jurusan Teknik Industri Fakultas Sains dan Teknologi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta. Dengan tersusunnya Laporan tugas akhir ini tidak terlepas dari bantuan banyak pihak yang telah memberikan masukan-masukan kepada penulis. Untuk itu penulis mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Allah SWT, Rabb pemilik alam semesta atas hidayah inayah, nikmat, iman, ikhsan dan Islam dalam kehidupan ini.
2. Rasulullah *Shalallahu a'laihi wa salam*, yang karena tuntunannya telah membimbing penulis untuk tetap berperilaku sesuai ajaran agama selama dalam kegiatan kerja praktek ini.
3. Bapak Dr. Murtono, M.SI, selaku Dekan Fakultas Sains dan Teknologi UIN Sunan Kalijaga Yogyakarta.

4. Ibu Kifayah Amar Ph.D, selaku Kepala Program Studi Teknik Industri Fakultas Sains dan Teknologi Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga sekaligus Dosen Pembimbing Tugas Akhir yang sangat sabar dalam membimbing dan memberikan pengarahan selama penyusunan tugas akhir.
5. Ibu Siti Husna AINU Syukri S.T., M.T, selaku Dosen Penasehat Akademik yang selalu memberikan pengarahan dan dukungan kepada penulis.
6. Seluruh dosen Teknik Industri UIN Sunan Kalijaga yang telah membuka cakrawala ilmu, serta banyak memberikan pelajaran, inspirasi dan teladan baik bagi mahasiswanya.
7. Mas Tano, Mbak Emi dan seluruh karyawan Bakpiapia Djogdja yang telah banyak membantu selama penelitian tugas akhir.
8. Kedua orang tua tercinta, Papa M. Tegap Armunantoko dan Mama Endang Sahliyanti yang telah senantiasa mendoakan dan memperjuangkan pendidikan bagi putra-putrinya serta dukungan baik secara moril maupun materiil kepada penulis.
9. Mas Wisnu Aji Permana dan Adek Indah Wulandari yang selalu memberikan tempat berbagi keluh kesah dan tak pernah berhenti memberikan dukungannya.
10. Ridwan Bima Arya yang selalu memberikan motivasi, keceriaan, dan inspirasi serta telah membuka sudut pandang dan cara berfikir yang lebih luas.
11. Alfi Widyasari, Dhea Ayuliya, Tiyana Husna Afifah, Anisa Nurul, Resni Waroka, Diah Arum, Niken Larasati, Intan Ayudhana, Haniek Widjayanti,

Arini Fauzziyyah, Fatimah Fatma, Umul Siti, dan teman-teman Teknik Industri 2013 (SINERGI 13) yang telah memberikan dukungan dan doa serta meluangkan waktu untuk membantu kesulitan yang saya hadapi sehingga laporan dan sidang dapat selesai.

12. Teman-teman KKN '89 Kelompok 029 Dusun Kranggan, Galur, Kulonprogo. Kepada Farros, Lutfi, Ama, Mas Soim, Azan, Nurul, Arum, dan Mas Kotak terima kasih atas kerjasamanya.

Hanya ucapan terima kasih dan kata maaf yang bisa disampaikan. Semoga Allah SWT memberi ganjaran kebaikan kepada kalian semua, Aamiin.

Wassalamualaikum Wr. Wb.

Yogyakarta, 5 Mei 2017



Hesti Novianissa

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL.....	i
SURAT PERSETUJUAN SKRIPSI	ii
LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI.....	iii
SURAT PERNYATAAN KEASLIAN.....	iv
HALAMAN MOTTO	v
HALAMAN PERSEMBAHAN.....	vi
KATA PENGANTAR	vii
DAFTAR ISI.....	x
DAFTAR GAMBAR	xiii
DAFTAR TABEL.....	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
ABSTRAK	xvi
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	4
1.3 Tujuan Penelitian	4
1.4 Manfaat Penelitian	5
1.5 Batasan Masalah	5
1.6 Sistematika Penelitian.....	6
BAB II LANDASAN TEORI.....	8
2.1 Penelitian Terdahulu.....	8
2.2 Pemasaran	14

2.3	Strategi Pemasaran.....	15
2.4	Analisis Lingkungan Perusahaan.....	17
2.4.1	Analisis Internal Perusahaan	17
2.4.2	Analisis Eksternal Perusahaan.....	19
2.5	Matriks IFE (<i>Internal Factors Evaluation</i>) dan EFE (<i>External Factors Evaluation</i>).....	23
2.6	Matriks IE (<i>Internal – External</i>).....	27
2.7	Analisis SWOT	29
2.8	Matriks QSPM (<i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>)	31
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....		34
3.1	Obyek Penelitian.....	34
3.2	Jenis dan Sumber Data.....	34
3.3	Metode Pengumpulan Data.....	35
3.4	Metode Analisis Data.....	38
3.5	Diagram Alir	41
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		43
4.1	Profil Perusahaan	43
4.1.1	Gambaran Umum Perusahaan (Bakpiapia Djogdja)	43
4.1.2	Lokasi Outlet Bakpiapia Djogdja	45
4.1.3	Struktur Organisasi Perusahaan.....	45
4.1.4	Macam-Macam Produk Bakpiapia Djogdja	46
4.2	Pengumpulan Data.....	48
4.2.1	Faktor Lingkungan Internal Perusahaan.....	48

4.2.2 Faktor Lingkungan Eksternal Perusahaan.....	57
4.3 Hasil Penelitian.....	67
4.3.1 Tahap Input.....	67
4.3.2 Tahap Penyesuaian.....	73
4.3.3 Tahap Keputusan.....	81
BAB V PENUTUP.....	85
5.1 Kesimpulan.....	85
5.2 Saran.....	87
DAFTAR PUSTAKA.....	88
LAMPIRAN.....	91

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Matriks IE (<i>Internal-External</i>).....	28
Gambar 3.1 Diagram Alir Penelitian	42
Gambar 4.1 Kemasan Produk Bakpiapia Djogdja	44
Gambar 4.2 Struktur Organisasi Bakpiapia Djogdja.....	46
Gambar 4.3 Matriks IE Bakpiapia Djogdja	76
Gambar 4.4 Grafik Strategi Alternatif Bakpiapia Djogdja	83

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Posisi Penelitian	12
Tabel 2.2 Penilaian Bobot Faktor Strategi Internal dan Eksternal	24
Tabel 2.3 Analisis Matriks IFE	26
Tabel 2.4 Analisis Matriks EFE	26
Tabel 2.5 Matriks SWOT	30
Tabel 2.6 Matriks QSPM	33
Tabel 4.1 Rumusan Kekuatan dan Kelemahan Bakpiapia Djogdja	56
Tabel 4.2 Rumusan Peluang dan Ancaman Bakpiapia Djogdja	66
Tabel 4.3 Hasil Analisis Matriks IFE Bakpiapia Djogdja	69
Tabel 4.4 Hasil Analisis Matriks EFE Bakpiapia Djogdja	72
Tabel 4.5 Matriks SWOT pada Bakpiapia Djogdja	77
Tabel 4.6 Peringkat Strategi Altrenatif Bakpiapia Djogdja	82

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Kuesioner SWOT	90
Lampiran 2 Penilaian Bobot dan Rating Faktor Strategi Internal	95
Lampiran 3 Penilaian Bobot dan Rating Faktor Strategi Eksternal	103
Lampiran 4 Kuesioner QSPM	111
Lampiran 5 Hasil pengisian kuesioner QSPM untuk menentukan <i>Attractive Score</i> (AS).....	114
Lampiran 6 Hasil Analisis Matriks QSPM Bakpiapia Djogdja.....	128

**ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA USAHA OLEH-OLEH
MENGUNAKAN METODE SWOT DAN *QUANTITATIVE STRATEGIC
PLANNING MATRIX (QSPM)*
(Studi Kasus Bakpiapia Djogdja)**

Hesti Novianissa

13660035

Program Studi Teknik Industri Fakultas Sains dan Teknologi
Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga

ABSTRAK

Berkembangnya usaha oleh-oleh di Yogyakarta menyebabkan suatu perusahaan harus mengembangkan berbagai strategi pemasaran untuk menarik minat konsumen dan menghadapi persaingan dengan produsen lainnya. Hal ini juga menjadi suatu permasalahan yang serius bagi Bakpiapia Djogdja, sebagai salah satu produsen makanan oleh-oleh di Yogyakarta. Semakin ketatnya persaingan dalam memperebutkan pasar dengan para produsen usaha oleh-oleh, sehingga perlu bagi perusahaan untuk melakukan evaluasi terhadap lingkungan internal dan eksternal perusahaannya agar mampu menentukan strategi yang sesuai untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat dan mampu mengembangkan usahanya. Penelitian ini bertujuan untuk (1) Mengkaji strategi pemasaran yang selama ini telah diterapkan oleh Bakpiapia Djogdja, (2) Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang mempengaruhi strategi pemasaran, (3) Merumuskan dan menetapkan alternatif strategi pemasaran yang sesuai untuk diterapkan oleh Bakpiapia Djogdja. Berdasarkan hasil matriks IFE diketahui bahwa kekuatan utama perusahaan adalah produk berkualitas dengan skor 0,218 dan kelemahan utama adalah wilayah distribusi terbatas dengan skor 0,075. Sedangkan berdasarkan hasil matriks EFE diketahui bahwa peluang utama yang dimiliki oleh perusahaan adalah Yogyakarta sebagai kota pariwisata dengan skor 0,249 dan ancaman terbesar yaitu produk baru yang lebih inovatif dengan skor 0,121. Hasil dari penilaian matriks IE menunjukkan posisi Bakpiapia Djogdja pada kuadran V. Hasil dari analisis SWOT, dihasilkan 12 alternatif strategi yang dapat dipilih oleh perusahaan dan berdasarkan dari matriks QSPM, dari 12 alternatif strategi yang ada terdapat satu strategi yang diprioritaskan untuk dilakukan oleh perusahaan yaitu menjalin kerjasama dengan agen distributor yang potensial untuk menambah pangsa pasar dengan skor TAS tertinggi yakni sebesar 5,521.

Kata Kunci: Analisis EFE, Analisis IFE, Matriks IE, Matriks SWOT, Matriks QSPM, Pemasaran.

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri makanan dan kuliner semakin berkembang di Yogyakarta. Perkembangan ini terjadi seiring dengan meningkatnya jumlah wisatawan yang berlibur ke Yogya, sehingga industri makanan oleh-oleh sebagai industri kuliner pun berkembang mengikuti permintaan konsumen yang juga meningkat. Berkembangnya usaha oleh-oleh di Yogyakarta sebagai sebuah industri kuliner dan pasar makanan yang menjanjikan, menyebabkan perusahaan atau produsen oleh-oleh mengembangkan berbagai macam jenis produk oleh-oleh seperti bakpia, ampyang, yangko, dan lain-lain. Banyaknya produsen makanan oleh-oleh menyebabkan suatu perusahaan harus mengembangkan berbagai strategi pemasaran untuk menarik minat konsumen dan menghadapi persaingan dengan produsen lainnya. Hal ini juga menjadi suatu permasalahan yang serius bagi Bakpiapia Djogdja, sebagai salah satu produsen makanan oleh-oleh di Yogyakarta.

Sebagai perusahaan yang bergerak di bidang usaha oleh-oleh, Bakpiapia Djogdja harus lebih kreatif dalam merancang dan memutuskan misi bisnis dan strategi pemasaran yang akan diterapkan di lapangan untuk bisa mengantisipasi berbagai macam perubahan yang akan terjadi. Serta perusahaan dapat terus berkompetisi dan bergerak searah dengan keinginan konsumen, karena pada dasarnya fungsi perusahaan adalah memproduksi

barang dan jasa yang dapat diterima konsumen sekaligus dapat memenuhi keinginan konsumen. Hal tersebut bertujuan untuk memperoleh laba sesuai dengan keinginan perusahaan dan untuk mencapainya maka perusahaan harus melakukan kegiatan pemasaran terhadap produk dan jasa yang dihasilkan.

Pemasaran merupakan salah satu kegiatan pokok yang dilakukan oleh perusahaan untuk menghadapi persaingan dan mempertahankan kelangsungan hidup usahanya agar bisa terus berkembang dan memperoleh laba sesuai dengan keinginan perusahaan. “Pemasaran adalah proses sosial dan manajerial di mana pribadi atau organisasi memperoleh apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan dan pertukaran nilai dengan yang lain” (Kotler dan Armstrong, 2008:6).

Menurut Rahmady dan Andi (2007:1), “strategi adalah sebuah rencana yang disatukan, luas, dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.” Sedangkan manajemen strategi sendiri dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan dari lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya (David, 2010). Penentuan strategi yang baik dalam menghadapi persaingan di pasar adalah salah satu kunci sukses perusahaan dalam memasarkan barang dan jasa yang dimilikinya.

Perusahaan dituntut untuk melakukan analisis strategi pemasaran yang sesuai untuk mengatasi permasalahan tersebut dengan berbagai tahapan dan alat-alat analisis yang ada dalam strategi pemasaran. Tahap pertama yaitu tahap input, digunakan untuk meringkas informasi dasar mengenai keadaan internal dan eksternal perusahaan yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Alat analisis yang digunakan adalah matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan matriks EFE (*External Factor Evaluation*) (David, 2010:158). Tahap kedua yaitu tahap pencocokan, yang berfokus pada menciptakan alternatif strategi yang layak dengan mencocokkan faktor internal dan eksternal kunci yang ada pada tahap pertama serta mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pemasaran yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang yang ada, namun secara simultan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Alat analisis yang digunakan yaitu matriks IE (*Internal-External*) dan analisis SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*) (Rangkuti, 2001). Tahap terakhir yaitu tahap keputusan, mengambil keputusan tentang strategi terbaik dan paling cocok yang dimiliki perusahaan untuk diterapkan sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan dengan menggunakan input pada tahap pertama dan hasil pencocokan pada tahap kedua. Alat analisis yang digunakan yaitu matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) (David, 2010).

Penggunaan metode tersebut bertujuan untuk menghasilkan strategi pemasaran yang benar-benar sesuai dengan kondisi lingkungan internal dan

eksternal perusahaan. Hasil analisis strategi pemasaran ini diharapkan mampu untuk menetapkan strategi pemasaran yang tepat bagi perusahaan agar dapat terus bertahan dan mengembangkan suatu strategi bersaing yang sesuai untuk menghadapi segala kemungkinan perubahan yang terjadi di lingkungan perusahaan. Melalui strategi pemasaran tersebut diharapkan Usaha Oleh-Oleh Bakpiapia Djogdja dapat meningkatkan daya saing dan meningkatkan area pemasarannya serta mengembangkan usahanya.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang di atas, maka rumusan masalah yang di bahas adalah sebagai berikut:

1. Apa saja faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang mempengaruhi strategi pemasaran produk Bakpiapia Djogdja?
2. Alternatif strategi pemasaran seperti apa yang dapat dipilih oleh Bakpiapia Djogdja yang sesuai untuk diterapkan dalam memasarkan produknya?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah yang telah diuraikan, maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengkaji strategi pemasaran yang selama ini telah diterapkan oleh Bakpiapia Djogdja dalam memasarkan produknya.
2. Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan yang mempengaruhi strategi pemasaran pada produk Bakpiapia Djogdja.

3. Merumuskan dan menetapkan alternatif strategi pemasaran yang sesuai untuk diterapkan oleh Bakpiapia Djogdja dalam memasarkan produknya.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini adalah :

1. Memberikan sumbangan pemikiran kepada *stakeholders* yang cukup berarti bagi perkembangan Bakpiapia Djogdja pada masa yang akan datang.
2. Sebagai bahan pertimbangan bagi Bakpiapia Djogdja dalam menentukan strategi pemasaran yang akan digunakan untuk meningkatkan volume penjualan.
3. Bahan referensi bagi peneliti lain yang akan melakukan penelitian/pengkajian lebih lanjut.

1.5 Batasan Masalah

Agar penelitian sesuai dengan rumusan masalah, maka diberlakukan batasan masalah pada penelitian ini. Batasan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Penelitian dilakukan pada bulan Februari sampai dengan April 2017.
2. Penentuan faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan dilakukan sepenuhnya oleh peneliti dan pihak perusahaan sehingga bersifat obyektif.

1.6 Sistematika Penelitian

Adapun untuk memberikan penjelasan yang jelas mengenai skripsi ini, maka dibuatlah suatu sistematika penulisan yang berisi mengenai informasi tentang materi dan hal-hal yang dibahas pada setiap bab. Sistematika penulisan dari skripsi ini terdiri dari beberapa bagian utama sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisi tentang latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan yang diharapkan mampu memberikan gambaran pelaksanaan dan pembahasan laporan tugas akhir ini.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi tentang tinjauan pustaka yang berasal dari literatur – literatur untuk menyelesaikan laporan penelitian ini, sehingga kebenaran dari metode yang ada dapat dipertanggung jawabkan. Tinjauan pustaka dalam penelitian ini yaitu pemasaran dan strategi pemasaran serta metode – metode yang digunakan yaitu SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini berisi tentang waktu lokasi dan penelitian, variabel – variabel yang digunakan untuk menguraikan tentang metode, pengumpulan data yang digunakan, pemaparan data-data yang telah dikumpulkan selama penelitian serta langkah-langkah yang digunakan untuk pemecahan masalah dan pencapaian tujuan.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

Bab ini menjelaskan tentang profil perusahaan sebagai objek penelitian, proses pengumpulan data dengan menjabarkan kondisi lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Proses pengolahan data, dan analisis data yang menjelaskan seluruh hasil pengolahan data hingga diperoleh keputusan strategi alternatif yang dipilih.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan yang diperoleh dari hasil-hasil pengkajian seluruh tahapan formulasi strategi dari mulai tahap input, tahap pencocokan hingga tahap keputusan. Selain itu penulis juga memberikan saran bagi perusahaan dan untuk penelitian selanjutnya.



BAB V

PENUTUP

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan mengenai “Analisis Strategi Pemasaran pada Usaha Oleh-Oleh Menggunakan Metode SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) (Studi Kasus: Bakpiapia Djogdja)” yang meliputi analisis matriks IFE, analisis matriks EFE, analisis matriks IE, analisis matriks SWOT dan analisis matriks QSPM maka dapat diambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil analisis faktor internal perusahaan dengan menggunakan matriks IFE diketahui bahwa kekuatan utama perusahaan adalah produk berkualitas dengan skor 0,236. Sedangkan kelemahan utama yang dimiliki oleh perusahaan adalah wilayah distribusi terbatas dengan skor 0,070. Total skor matriks IFE adalah sebesar 2,785.
Berdasarkan hasil analisis faktor lingkungan eksternal perusahaan dengan menggunakan matriks EFE dapat diketahui bahwa peluang utama yang dimiliki oleh perusahaan adalah Yogyakarta sebagai kota pariwisata dengan skor 0,271. Sedangkan ancaman terbesar yang dimiliki perusahaan yaitu produk baru yang lebih inovatif dengan skor 0,120. Total skor yang dimiliki oleh Bakpiapia Djogdja sebesar 2,917.

2. Hasil dari penilaian matriks IE menunjukkan posisi Bakpiapia Djogdja pada kuadran V maka perusahaan tersebut digambarkan sebagai *hold and maintain* (menjaga dan mempertahankan). Sehingga strategi yang dapat diterapkan oleh Bakpiapia Djogdja adalah strategi penetrasi pasar dan strategi pengembangan produk.

Hasil dari analisis SWOT menghasilkan 12 alternatif strategi yang dapat dipilih oleh perusahaan yaitu: 1) Mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk serta menjaga kehalalan bahan baku untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen, 2) Penggunaan peralatan atau teknologi terkini untuk peningkatan kualitas, 3) Menggiatkan promosi di berbagai situs media sosial serta mempromosikan produk ke pasar nasional dan internasional untuk meningkatkan penjualan dan jangkauan pemasaran, 4) Memperkuat modal melalui kerjasama dengan instansi pemerintahan dan perbankan, 5) Meningkatkan kemampuan manajemen organisasi internal perusahaan dan kerjasama untuk tujuan perusahaan, 6) Menyediakan pelayanan pesan antar, 7) Menciptakan produk dengan bentuk dan cita rasa yang baru, 8) Memberikan promosi pada hari khusus atau event tertentu untuk menarik minat konsumen, 9) Melakukan inovasi pada kemasan produk seperti tampilan kemasan yang lebih menarik atau menyediakan kemasan yang kedap udara sehingga produk lebih tahan lama, 10) Memanfaatkan lokasi distribusi yang lebih strategis seperti disekitar bandara atau stasiun untuk

mendapatkan konsumen yang potensial, 11) Melayani pangsa pasar menengah ke bawah dengan menyediakan paket khusus, dan 12) Menjalinkan kerjasama dengan agen distributor yang potensial untuk menambah pangsa pasar.

Berdasarkan matriks QSPM, dari 12 alternatif strategi yang ada terdapat satu strategi yang diprioritaskan untuk dilakukan oleh perusahaan yaitu menjalin kerjasama dengan agen distributor yang potensial untuk menambah pangsa pasar dengan skor TAS tertinggi yakni sebesar 5,521.

5.2 Saran

Setelah melakukan serangkaian analisis pemilihan strategi pemasaran pada Bakpiapia Djogdja maka saran yang dapat diberikan oleh penulis demi pengembangan serta tindak lanjut dari penelitian ini adalah:

1. Diharapkan pemilik usaha dan seluruh karyawan memiliki komitmen bersama dalam membuat kebijakan perusahaan untuk menunjang dan mendorong upaya pengembangan strategi menjalin kerjasama dengan agen distributor yang potensial untuk menambah pangsa pasar. Sehingga strategi alternatif yang diprioritaskan tersebut dapat ditindak lanjuti lebih jauh oleh pihak perusahaan.
2. Bagi penelitian selanjutnya, dapat dilakukan penambahan alat bantu analisis atau metode seperti metode AHP yang dapat mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan dari pesaing utama dalam hubungannya dengan posisi strategis perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Cooper, Robert G and Scott J. Edgett. 2010. *Developing A Product Innovation And Technology Strategy For Your Business*. *Jurnal Product Development Institute Inc*. Vol. 53 No. 3, pgs. 33-40
- Cravens, David W. 2003. *Pemasaran Strategis*. Penerbit: Erlangga. Jakarta.
- David W. 2003. *Pemasaran Strategis*. Penerbit: Erlangga. Jakarta.
- David, Fred R. 2012. *Strategic Management (Manajemen Strategis Konsep)*. Penerbit: Salemba Empat. Jakarta.
- Hariadi, Bambang. 2005. *Strategi Manajemen*. Penerbit: Erlangga. Jakarta.
- Hamel, G dan Prahalad, C, K, 1995. *Kompetisi Masa Depan*. Yakarta : Bina Rupa Aksara.
- Herdiansyah, Haris. 2010. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Jakarta: Salemba Humanika.
- Hunger, J. David dan Wheelen, Thomas L. 2003. *Strategic Manajemen*, Edition 5. 1996. Addison-Wesley Publishing Company Inc. Julianto Agung (Penterjemah). *Manajemen Strategis*. Andi. Yogyakarta.
- Kasmir. 2005. *Pemasaran Bank*. Prenada Media, Jakarta.
- Kotler, Philip, 2008, *Manajemen Pemasaran*, edisi keduabelas, cetakan pertama, Jilid I dan II, terjemahan Hendra Teguh, PT. Erlangga, Jakarta.
- Mbithi, Benson; Dr. Willy Muturi dan Prof. Charles Rambo. 2015. *Effect of Market Development Strategy on Performance in Sugar Industry in Kenya*.

Jurnal *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*. Vol. 5, No. 12, pgs 311-325.

Meyer, Klaus E dan Yen Thi Thu Tran. 2006. *Market Penetration and Acquisition Strategies for Emerging Economies. Journal Long Range Planning. Vol 39, No. 2, pgs 177-197.*

Mulyaningsih.

Ningrum, Lutfi Tri W; Wike Agustina P.D; dan Shintia Atica P. 2014. *Perencanaan Strategi Pengembangan Perusahaan Menggunakan Metode Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM) (Studi Kasus KUD DAU Malang, Jawa Timur).*

Pearce, John A. Dan Richard B. Robinson. 1997. *Manajemen Strategik:Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*. Jilid 1. Jakarta: Binarupa Aksara.

Purwanto, I. 2008. *Manajemen Strategi*. Yrama Widya, Jakarta.

Prameati, Ningrum; Imam Santoso; dan Rizky Silalahan. 2014. *Perencanaan Strategi Pemasaran Produk So Kreesh Menggunakan Metode Qspm (Quantitative Strategic Planning Matrix) (Studi Kasus : Cv. Kajeye Food)*

Radiany, Rahmady dan Andi Sularso. 2007. *Konsentrasi Pemasaran*. Surabaya: Badan Penerbit Mahardhika

Rangkuti, F. (2004). *Analisis SWOT : Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Penerbit: PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Rangkuti, F. (2009). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Penerbit: PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

- Ramadhan, A., dan Shofiyah, F.R. 2013. *Analisis SWOT sebagai Landasan dalam Menentukan Strategi Pemasaran (Studi McDonald's Ring Road)*. Jurnal Media Informasi Manajemen. 1(4) : 1-10.
- Setyorini, Hany; Mas'ud Effendi dan Imam Santoso. 2014. *Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Metode Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) (Studi Kasus Di Restoran Waroeng Steak and Shake Cabang Soekarno Hatta Malang)*.
- Sugiyono, 2009, *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*, Bandung: Alfabeta.
- Supranto, J.2003. *Metode Riset Aplikasinya dalam Pemasaran*. Jakarta: Rineka Cipta.
- Tjiptono, Fandi. 2002. *Strategi Pemasaran*. Andi. Yogyakarta.
- Wainaina, Njomo G; dan Margaret Oloko. 2015. *Market Penetration Strategies and Organizational Growth: A Case of Soft Drink Sector in Kenya*. Jurnal *International Journal of Management and Commerce Innovations*. Vol. 3, Issues. 2, pgs. 219-227.



LAMPIRAN

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Lampiran 1. Kuesioner SWOT

KUESIONER PENELITIAN SWOT

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA USAHA OLEH-OLEH MENGUNAKAN METODE SWOT DAN *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM)* (STUDI KASUS: BAKPIAPIA DJOGDJA)

- I. Identitas Responden
 1. Nama :
 2. Jabatan :
- II. Penentuan Bobot dan Rating Faktor Internal dan Eksternal Petunjuk Pengisian :
 1. Tentukan bobot atau tingkat kepentingan dari masing-masing faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman).
 2. Pemberian bobot untuk pengisian kolom pada setiap faktor-faktor yang dibandingkan menggunakan skala 1,2 dan 3 dimana ketentuan skala tersebut berdasarkan kriteria sebagai berikut :

Skala 1 : Jika indikator horizontal (baris) kurang penting daripada indikator vertikal (kolom).

Skala 2 : Jika indikator horizontal (baris) sama penting dengan indikator vertikal (kolom).

Skala 3 : Jika indikator horizontal (baris) lebih penting dengan indikator vertikal (kolom).
 3. Contoh; Jika anda beranggapan bahwa baris A lebih penting dibandingkan kolom B, maka isilah dengan angka 3.
 4. Bagian kolom yang diwarnai seperti ini ■ tidak perlu diisi.

A. Penentuan Bobot Faktor Internal

Keterangan Faktor Internal Penentu		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	
A = Struktur organisasi sudah ada	A	■																		
B = Variasi rasa beragam	B		■																	
C = Produk berkualitas	C			■																
D = Produk tanpa bahan pengawet	D				■															
E = Lokasi perusahaan strategis	E					■														
F = Memiliki semua akun media sosial	F						■													
G = Sering mengikuti pameran/ event tertentu	G							■												
H = Mempunyai sertifikat halal	H								■											
I = Kerjasama yang baik antar pekerja	I									■										
J = Menggunakan list stock untuk pengontrolan bahan baku	J										■									
K = Pengembangan atau inovasi dilakukan secara kontinyu oleh tim	K											■								
L = Menggunakan email dan whatsapp dengan karyawan	L												■							
M = Tidak adanya pengarahan dan pemberian motivasi sebelum pekerjaan dimulai	M													■						
N = Rapat tidak dilakukan secara periodik	N														■					
O = Harga yang kurang ekonomis	O															■				
P = Area parkir yang kurang luas	P																■			
Q = Minimnya modal yang dimiliki untuk mengembangkan usaha	Q																	■		
R = Wilayah distribusi terbatas	R																		■	

B. Penentuan Bobot Faktor Eksternal

Keterangan Faktor Eksternal Penentu		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q
A = Yogyakarta sebagai kota pariwisata	A	■																
B = Ketersediaan bahan baku yang melimpah	B		■															
C = Berkembangnya teknologi internet	C			■														
D = Berkembangnya teknologi untuk memproduksi bakpia	D				■													
E = Budaya masyarakat yang konsumtif	E					■												
F = Industri pariwisata yang semakin berkembang di Yogyakarta	F						■											
G = Hubungan yang baik dengan pemasok	G							■										
H = Adanya jasa pelayanan pesan antar makanan menggunakan ojek online	H								■									
I = Tingginya loyalitas konsumen terhadap produk perusahaan	I									■								
J = Harga bahan baku dan bahan pendukung yang tidak stabil	J										■							
K = Kenaikan harga bahan bakar minyak berpengaruh pada transportasi antar outlet	K											■						
L = Keinginan masyarakat untuk selalu mencoba produk yang lain	L												■					
M = Wilayah distribusi masih terbatas	M													■				
N = Beralihnya pelanggan pada pesaing sejenis	N														■			
O = Produk baru yang lebih inovatif	O															■		
P = Banyaknya alternatif produk makanan (oleh-oleh) di daerah tersebut	P																■	
Q = Peniruan inovasi Bakpiapia Djogjda oleh perusahaan sejenis	Q																	■

C. Penentuan Rating Faktor Internal dan Eksternal

Petunjuk Pengisian:

1. Berilah rating (peringkat) pada masing-masing faktor internal (kekuatan/kelemahan) yang ada dalam perusahaan sesuai dengan keadaan perusahaan saat ini dengan menggunakan parameter angka sebagai berikut : Nilai 1 = Kelemahan utama

Nilai 2 = Kelemahan kecil

Nilai 3 = Kekuatan kecil

Nilai 4 = Kekuatan utama

2. Berilah tanda (\checkmark) pada kolom-kolom rating sesuai dengan pilihan yang menurut anda benar.

No.	Kekuatan	Rating			
		1	2	3	4
A.	Struktur organisasi sudah ada				
B.	Variasi rasa beragam				
C.	Produk berkualitas				
D.	Produk tanpa bahan pengawet				
E.	Lokasi perusahaan strategis				
F.	Memiliki semua akun media sosial				
G.	Sering mengikuti pameran/ event tertentu				
H.	Mempunyai sertifikat halal				
I.	Kerjasama yang baik antar pekerja				
J.	Menggunakan list stock untuk pengontrolan bahan baku				
K.	Pengembangan atau inovasi dilakukan secara kontinyu oleh tim				
L.	Menggunakan email dan whatsapp dengan karyawan				
	Kelemahan				
G.	Tidak adanya pengarahan dan pemberian motivasi sebelum pekerjaan dimulai				
H.	Rapat tidak dilakukan secara periodik				
I.	Harga yang kurang ekonomis				
J.	Area parkir yang kurang luas				
K.	Minimnya modal yang dimiliki untuk mengembangkan usaha				
L.	Wilayah distribusi terbatas				

3. Alternatif pemberian rating terhadap faktor-faktor strategis eksternal perusahaan (peluang dan ancaman).

Pemberian nilai peringkat didasarkan pada kemampuan Bakpiapia Djogdja dalam meraih peluang yang ada. Pemberian nilai peringkat didasarkan pada keterangan berikut :

Nilai 4 = Jika respon perusahaan sangat bagus terhadap faktor tersebut.

Nilai 3 = Jika respon perusahaan diatas rata-rata terhadap faktor tersebut

Nilai 2 = Jika respon perusahaan rata-rata terhadap faktor tersebut

Nilai 1= Jika respon perusahaan di bawah rata-rata terhadap factor tersebut.

Menurut Bapak/Ibu bagaimana kemampuan Bakpiapia Djogjda dalam memanfaatkan peluang sebagai berikut :

No.	Peluang	Rating			
		1	2	3	4
A.	Yogyakarta sebagai kota pariwisata				
B.	Ketersediaan bahan baku yang melimpah				
C.	Berkembangnya teknologi internet				
D.	Berkembangnya teknologi untuk memproduksi bakpia				
E.	Budaya masyarakat yang konsumtif				
F.	Industri pariwisata yang semakin berkembang di Yogyakarta				
G.	Hubungan yang baik dengan pemasok				
H.	Adanya jasa pelayanan pesan antar makanan menggunakan ojek online				
I.	Tingginya loyalitas konsumen terhadap produk perusahaan				

Menurut Bapak/Ibu bagaimana pengaruh faktor ancaman terhadap kondisi Bakpiapia Djogjda sebagai berikut :

No.	Ancaman	Rating			
		1	2	3	4
J.	Harga bahan baku dan bahan pendukung yang tidak stabil				
K.	Kenaikan harga bahan bakar minyak berpengaruh pada transportasi antar outlet				
L.	Keinginan masyarakat untuk selalu mencoba produk yang lain				
M.	Wilayah distribusi masih terbatas				
N.	Beralihnya pelanggan pada pesaing sejenis				
O.	Produk baru yang lebih inovatif				
P.	Banyaknya alternatif produk makanan (oleh-oleh) di daerah tersebut				
Q.	Peniruan inovasi Bakpiapia Djogjda oleh perusahaan sejenis				

Lampiran 2. Penilaian Bobot dan Rating Faktor Strategi Internal

Keterangan:

A = Struktur organisasi sudah ada

B = Variasi rasa beragam

C = Produk berkualitas

D = Produk tanpa bahan pengawet

E = Lokasi perusahaan strategis

F = Memiliki semua akun media sosial

G = Sering mengikuti pameran/ event tertentu

H = Mempunyai sertifikat halal

I = Kerjasama yang baik antar pekerja

J = Menggunakan list stock untuk pengontrolan bahan baku

K = Pengembangan atau inovasi dilakukan secara kontinyu oleh tim

L = Menggunakan email dan whatsapp dengan karyawan

M = Tidak adanya pengarahan dan pemberian motivasi sebelum pekerjaan dimulai

N = Rapat tidak dilakukan secara periodik

O = Harga yang kurang ekonomis

P = Area parkir yang kurang luas

Q = Minimnya modal yang dimiliki untuk mengembangkan usaha

R = Wilayah distribusi terbatas

A. Bapak Tano General Manager (GM)

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	Total	Bobot
A		3	2	2	1	3	3	2	1	2	3	3	2	2	3	2	3	2	39	0,064
B	1		1	1	1	1	3	1	1	1	1	2	3	3	2	1	3	3	29	0,047
C	2	3		3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	1	3	3	2	41	0,067
D	2	3	1		2	3	3	2	2	2	2	3	3	1	2	3	3	2	39	0,064
E	3	3	1	2		3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	43	0,070
F	1	3	1	1	1		2	1	1	1	1	2	3	3	2	3	2	3	31	0,051
G	1	1	1	1	1	2		1	1	1	1	1	3	3	3	3	3	3	30	0,049
H	2	3	2	2	2	3	3		2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	43	0,070
I	3	3	2	2	2	3	3	2		2	2	3	3	3	3	3	3	1	43	0,070
J	2	3	2	2	2	3	3	2	2		2	2	3	3	3	2	3	2	41	0,067
K	1	3	2	2	2	3	3	2	2	2		2	3	3	3	3	3	3	42	0,069
L	1	2	1	1	1	2	3	1	1	2	2		3	3	3	3	3	3	35	0,057
M	2	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1		1	2	2	2	2	23	0,038
N	2	1	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	3		3	3	3	3	31	0,051
O	1	2	3	2	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1		1	1	2	24	0,039
P	2	3	1	1	2	1	1	1	1	2	1	1	2	1	3		2	3	28	0,046
Q	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	3	2		3	24	0,039
R	2	1	2	2	1	1	1	2	3	2	1	1	2	1	2	1	1		26	0,042
Total	29	39	27	29	25	37	38	25	25	27	26	33	45	37	44	40	44	42	612	1,000

B. Ibu Nartiya Finance Manager (FM)

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	Total	Bobot
A		3	3	3	2	2	3	3	2	2	2	3	1	2	2	2	1	2	38	0,062
B	1		2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	36	0,059
C	1	2		2	2	3	3	3	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	34	0,056
D	1	2	2		3	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	1	3	2	39	0,064
E	2	1	2	1		2	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	37	0,060
F	2	2	1	1	2		3	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	38	0,062
G	1	2	1	2	2	1		3	2	3	2	3	2	3	2	3	3	2	37	0,060
H	1	1	1	2	1	2	1		1	2	3	3	2	3	2	3	1	1	30	0,049
I	2	2	2	2	1	2	2	3		2	2	2	2	2	2	2	2	2	34	0,056
J	2	2	3	2	1	1	1	2	2		2	3	2	3	2	2	3	1	34	0,056
K	2	2	3	1	1	2	2	1	2	2		2	3	2	2	2	3	2	34	0,056
L	1	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2		3	2	2	3	2	1	30	0,049
M	3	2	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1		3	2	2	2	2	33	0,054
N	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	1		2	3	2	3	31	0,051
O	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2		2	3	3	34	0,056
P	2	2	3	3	1	1	1	1	2	2	2	1	2	1	2		2	1	29	0,047
Q	3	2	2	1	1	1	1	3	2	1	1	2	2	2	1	2		2	29	0,047
R	2	2	2	2	2	1	2	3	2	3	2	3	2	1	1	3	2		35	0,057
Total	30	32	35	29	30	30	31	38	34	34	34	38	35	37	34	40	38	33	612	1,000

C. Bapak Anggara Manager Outlet (MO)

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	Total	Bobot
A	2	3	1	2	3	3	1	2	2	2	3	3	3	1	2	1	2	36	0,059	
B	2	1	1	1	3	3	1	2	2	2	3	3	3	1	2	1	2	33	0,054	
C	1	3	2	2	3	3	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	38	0,062	
D	3	3	2	2	3	3	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	38	0,062	
E	2	3	2	2	3	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	37	0,060	
F	1	1	1	1	1	2	1	1	1	2	2	2	1	1	1	1	2	22	0,036	
G	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	2	21	0,034	
H	3	3	2	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	2	2	3	46	0,075	
I	2	2	2	2	2	3	3	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3	37	0,060	
J	2	2	2	2	2	3	3	1	2	1	3	2	2	2	2	2	3	36	0,059	
K	2	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	2	2	2	2	3	38	0,062	
L	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	20	0,033	
M	1	1	2	2	2	2	3	1	2	2	2	3	2	2	3	1	3	34	0,056	
N	1	1	1	2	2	3	3	1	2	2	2	3	2	1	2	2	2	32	0,052	
O	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	3	2	2	3	2	41	0,067	
P	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	37	0,060	
Q	3	3	2	2	2	3	3	2	2	2	3	3	2	1	2	2	3	40	0,065	
R	2	2	2	2	1	2	2	1	1	1	2	1	2	2	1	1	2	26	0,042	
Total	32	35	30	30	31	46	47	22	31	32	30	48	34	36	27	31	28	42	612	1,000

D. Ibu Emi Hadi HRD Manager (HM)

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	Total	Bobot
A		3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	1	1	3	1	2	38	0,062
B	1		2	2	3	2	2	1	2	2	3	2	2	2	1	2	3	3	35	0,057
C	1	2		2	3	3	3	2	1	2	2	3	3	2	1	2	2	2	36	0,059
D	1	2	2		2	3	3	1	3	2	3	3	3	1	3	2	2	2	38	0,062
E	2	1	1	2		3	3	3	3	2	1	2	1	2	3	2	3	3	37	0,060
F	2	2	1	1	1		3	2	2	2	3	3	3	2	1	2	2	2	34	0,056
G	2	2	1	1	1	1		3	3	2	2	1	1	3	2	1	2	2	30	0,049
H	1	3	2	3	1	2	1		2	2	3	2	3	2	3	2	1	2	35	0,057
I	1	2	3	1	1	2	1	2		2	3	2	2	2	3	2	1	1	31	0,051
J	2	2	2	2	2	2	2	2	2		3	2	2	3	2	2	3	3	38	0,062
K	1	1	2	1	3	1	2	1	1	1		2	3	3	3	2	2	2	31	0,051
L	2	2	1	1	2	1	3	2	2	2	2		3	2	3	3	2	3	36	0,059
M	2	2	1	1	3	1	3	1	2	2	1	1		2	2	1	1	2	28	0,046
N	3	2	2	3	2	2	1	2	2	1	1	2	2		3	2	1	1	32	0,052
O	3	3	3	1	1	3	2	1	1	2	1	1	2	1		2	1	2	30	0,049
P	1	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	1	3	2	2		2	2	34	0,056
Q	3	1	2	2	1	2	2	3	3	1	2	2	3	3	3	2		1	36	0,059
R	2	1	2	2	1	2	2	2	3	1	2	1	2	3	2	2	3		33	0,054
Total	30	33	32	30	31	34	38	33	37	30	37	32	40	36	38	34	32	35	612	1,000

E. Production Manager (PM)

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	Total	Bobot
A		3	3	2	2	2	1	2	3	3	3	2	1	1	2	1	1	3	35	0,057
B	1		2	3	3	2	2	2	1	2	3	1	2	3	3	1	3	3	37	0,060
C	1	2		3	2	3	3	3	3	2	2	3	2	2	3	3	2	1	40	0,065
D	2	1	1		2	1	3	3	2	3	2	2	3	3	2	3	3	3	39	0,064
E	2	1	2	2		2	2	1	3	2	2	1	2	1	2	1	1	1	28	0,046
F	2	2	1	3	2		1	1	1	2	1	2	1	1	1	3	1	2	27	0,044
G	3	2	1	1	2	3		2	3	3	3	2	1	1	1	3	3	1	35	0,057
H	2	2	1	1	3	3	2		2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	35	0,057
I	1	3	1	2	1	3	1	2		2	2	3	2	3	3	3	3	3	38	0,062
J	1	2	2	1	2	2	1	2	2		2	3	2	3	2	2	1	2	32	0,052
K	1	1	2	2	2	3	1	2	2	2		3	3	1	1	3	2	2	33	0,054
L	2	3	1	2	3	2	2	2	1	1	1		1	1	1	3	1	2	29	0,047
M	3	2	2	1	2	3	3	2	2	2	1	3		2	3	2	3	3	39	0,064
N	3	1	2	1	3	3	3	2	1	1	3	3	2		1	2	3	2	36	0,059
O	2	1	1	2	2	3	3	1	1	2	3	3	1	3		2	1	3	34	0,056
P	3	3	1	1	3	1	1	2	1	2	1	1	2	2	2		3	1	30	0,049
Q	3	1	2	1	3	3	1	2	1	3	2	3	1	1	3	1		1	32	0,052
R	1	1	3	1	3	2	3	2	1	2	2	2	1	2	1	3	3		33	0,054
Total	33	31	28	29	40	41	33	33	30	36	35	39	29	32	34	38	36	35	612	1,000

F. Ibu Febriyani Ekawati Direct Selling (DS)

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R	Total	Bobot
A		3	1	1	2	1	3	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	31	0,051
B	1		2	2	2	1	2	2	1	2	2	1	1	3	2	3	2	1	30	0,049
C	3	2		2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	3	1	1	37	0,060
D	3	2	2		2	2	3	2	3	3	2	3	1	1	2	2	1	2	36	0,059
E	2	2	2	2		2	2	3	3	2	1	1	1	1	2	1	2	1	30	0,049
F	3	3	2	2	2		2	2	1	1	1	2	1	1	1	3	1	1	29	0,047
G	1	2	2	1	2	2		1	1	1	2	1	1	1	3	3	1	3	28	0,046
H	2	2	2	2	1	2	3		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	34	0,056
I	2	3	2	1	1	3	3	2		2	2	2	2	2	2	2	2	2	35	0,057
J	2	2	2	1	2	3	3	2	2		2	3	3	3	2	2	1	2	37	0,060
K	3	2	2	2	3	3	2	2	2	2		3	3	3	2	2	2	2	40	0,065
L	2	3	1	1	3	2	3	2	2	1	1		1	1	1	1	1	1	27	0,044
M	2	3	1	3	3	3	3	2	2	1	1	3		2	3	3	3	3	41	0,067
N	2	1	1	3	3	3	3	2	2	1	1	3	2		1	2	2	2	34	0,056
O	3	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2	3	1	3		2	2	2	36	0,059
P	2	1	1	2	3	1	1	2	2	2	2	3	1	2	2		2	2	31	0,051
Q	2	2	3	3	2	3	3	2	2	3	2	3	1	2	2	2		2	39	0,064
R	2	3	3	2	3	3	1	2	2	2	2	3	1	2	2	2	2		37	0,060
Total	37	38	31	32	38	39	40	34	33	31	28	41	27	34	32	37	29	31	612	1,000

Faktor Internal	Bobot						Rata-rata	Rating						Rata-rata	Total Skor Rata-Rata
	GM	FM	MO	HM	PM	DS		GM	FM	MO	HM	PM	SM		
Kekuatan															
A	0,064	0,062	0,059	0,062	0,057	0,051	0,059	4	4	3	3	4	3	3,5	0,207
B	0,047	0,059	0,054	0,057	0,060	0,049	0,054	4	4	4	4	4	4	4,0	0,218
C	0,067	0,056	0,062	0,059	0,065	0,060	0,062	3	4	4	4	4	4	3,8	0,236
D	0,064	0,064	0,061	0,062	0,064	0,059	0,057	4	4	2	4	3	2	3,2	0,181
E	0,070	0,046	0,065	0,060	0,046	0,049	0,056	4	3	4	4	3	3	3,5	0,196
F	0,051	0,062	0,036	0,056	0,042	0,047	0,049	3	3	3	3	4	2	3,0	0,147
G	0,049	0,061	0,034	0,049	0,057	0,050	0,050	3	3	2	3	4	3	3,0	0,150
H	0,070	0,049	0,075	0,057	0,055	0,041	0,058	3	4	4	4	3	3	3,5	0,203
I	0,054	0,056	0,061	0,051	0,062	0,057	0,057	4	3	2	4	3	2	3,0	0,170
J	0,067	0,062	0,067	0,062	0,052	0,060	0,062	3	3	3	4	4	2	3,2	0,196
K	0,067	0,056	0,062	0,051	0,054	0,056	0,058	2	3	3	3	2	3	2,7	0,153
L	0,059	0,049	0,033	0,059	0,047	0,044	0,048	3	4	3	4	2	3	3,2	0,154
Kelemahan															
M	0,038	0,066	0,056	0,046	0,064	0,067	0,056	1	2	1	2	2	1	1,5	0,084
N	0,044	0,051	0,052	0,067	0,059	0,056	0,055	1	3	2	3	3	1	2,2	0,119
O	0,036	0,056	0,043	0,049	0,057	0,061	0,050	2	1	1	2	2	1	1,5	0,075
P	0,046	0,047	0,061	0,056	0,049	0,051	0,051	2	3	3	3	2	1	2,4	0,120
Q	0,041	0,047	0,055	0,059	0,055	0,064	0,054	2	2	2	2	1	3	2,0	0,107
R	0,043	0,056	0,043	0,054	0,058	0,060	0,052	1	1	1	2	1	2	1,3	0,070
Total							1,000							50,3	2,785

Lampiran 3. Penilaian Bobot dan Rating Faktor Strategi Eksternal

Keterangan:

A = Yogyakarta sebagai kota pariwisata

B = Ketersediaan bahan baku yang melimpah

C = Berkembangnya teknologi internet

D = Berkembangnya teknologi untuk memproduksi bakpia

E = Budaya masyarakat yang konsumtif

F = Industri pariwisata yang semakin berkembang di Yogyakarta

G = Hubungan yang baik dengan pemasok

H = Adanya jasa pelayanan pesan antar makanan menggunakan ojek online

I = Tingginya loyalitas konsumen terhadap produk perusahaan

J = Harga bahan baku dan bahan pendukung yang tidak stabil

K = Kenaikan harga bahan bakar minyak berpengaruh pada transportasi antar gerai

L = Keinginan masyarakat untuk selalu mencoba produk yang lain

M = Wilayah distribusi masih terbatas

N = Beralihnya pelanggan pada pesaing sejenis

O = Produk baru yang lebih inovatif

P = Banyaknya alternatif produk makanan (oleh-oleh) di daerah tersebut

Q = Peniruan inovasi Bakpia Djogdja oleh perusahaan sejenis

A. Bapak Tano General Manager (GM)

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	Total	Bobot
A	3	3	1	3	1	2	2	3	3	3	3	3	3	1	3	1	1	36	0,066
B	1	3	3	3	3	3	2	2	1	1	3	3	3	3	3	3	3	40	0,074
C	3	1	3	3	2	2	2	2	2	1	3	1	3	1	1	1	1	30	0,055
D	1	1	1	3	1	3	3	3	3	3	3	1	1	1	1	1	1	28	0,051
E	3	1	1	1	3	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	21	0,039
F	2	1	2	3	1	3	1	3	1	1	1	1	1	3	1	1	1	24	0,044
G	2	2	2	1	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	43	0,079
H	1	2	2	1	2	1	1	3	3	3	1	1	3	1	1	1	1	25	0,046
I	1	3	2	1	3	3	1	3	3	3	1	3	1	1	1	1	1	31	0,057
J	1	3	3	1	3	3	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	1	28	0,051
K	1	1	1	1	3	3	1	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	20	0,037
L	1	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	40	0,074
M	1	1	1	3	3	3	1	3	1	1	3	1	3	1	1	2	2	28	0,051
N	3	1	3	3	3	1	1	1	3	3	3	1	3	2	2	2	2	35	0,064
O	1	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	1	3	2	2	2	2	37	0,068
P	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	39	0,072
Q	3	1	3	3	3	3	1	3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	39	0,072
Total	28	24	34	36	43	40	21	39	33	36	44	24	36	29	27	25	25	544	1,000

B. Ibu Nartiya Finance Manager (FM)

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	Total	Bobot
A		3	3	2	2	2	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	2	41	0,075
B	1		3	2	2	2	2	3	2	2	2	3	3	3	2	2	2	36	0,066
C	1	1		3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2	3	3	3	39	0,072
D	2	2	1		2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	33	0,061
E	2	2	1	2		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	31	0,057
F	2	2	1	2	2		3	3	3	2	2	3	3	3	3	3	3	40	0,074
G	2	2	1	2	2	1		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30	0,055
H	1	1	1	2	2	1	2		2	2	2	1	1	1	2	2	2	25	0,046
I	2	2	1	1	2	1	2	2		2	2	2	2	2	1	2	2	28	0,051
J	1	2	2	2	2	2	2	2	2		3	3	3	3	1	2	3	35	0,064
K	1	2	2	2	2	2	2	2	2	1		3	3	1	2	2	3	32	0,059
L	1	1	2	1	2	1	2	3	2	1	1		2	3	2	2	1	27	0,050
M	1	1	2	2	2	1	2	3	2	1	1	2		2	2	2	3	29	0,053
N	1	1	2	2	2	1	2	3	2	1	3	1	2		3	3	3	32	0,059
O	2	2	1	2	2	1	2	2	3	3	2	2	2	1		2	3	32	0,059
P	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2		2	28	0,051
Q	2	2	1	2	2	1	2	2	2	1	1	3	1	1	1	2		26	0,048
Total	23	28	25	31	33	24	34	39	36	29	32	37	35	32	32	36	38	544	1,000

C. Bapak Anggara Manager Outlet (MO)

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	Total	Bobot
A		3	3	3	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	36	0,066
B	1		3	2	3	1	3	3	1	2	3	2	3	2	2	3	3	37	0,068
C	1	1		1	1	1	1	2	1	1	3	1	1	1	1	1	1	19	0,035
D	1	2	3		2	1	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	32	0,059
E	1	1	3	2		2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	33	0,061
F	2	3	3	3	2		2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	2	37	0,068
G	2	1	3	2	2	2		3	2	2	2	2	2	2	2	2	2	33	0,061
H	2	1	2	1	1	1	1		1	1	2	1	1	1	1	1	1	19	0,035
I	2	3	3	2	2	2	2	3		2	3	2	1	2	1	2	2	34	0,063
J	2	2	3	2	2	2	2	3	2		3	2	1	2	1	3	2	34	0,063
K	2	1	1	2	1	1	2	2	1	1		1	1	1	1	1	1	20	0,037
L	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3		2	2	2	2	2	35	0,064
M	2	1	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2		2	2	2	2	36	0,066
N	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2		2	2	2	35	0,064
O	2	2	3	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	2		2	2	37	0,068
P	2	1	3	2	2	2	2	3	2	1	3	2	2	2	2		2	33	0,061
Q	2	1	3	2	2	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2		34	0,063
Total	28	27	45	32	31	27	31	45	30	30	44	29	28	29	27	31	30	544	1,000

D. Ibu Emi Hadi HRD Manager (HM)

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	Total	Bobot
A		3	3	1	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	2	2	2	35	0,064
B	1		2	2	3	2	2	3	3	3	3	2	2	1	2	2	2	35	0,064
C	1	2		3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	2	1	34	0,063
D	3	2	1		2	2	3	2	3	1	2	2	2	3	3	2	2	35	0,064
E	2	1	2	2		2	3	2	2	2	2	1	3	1	1	1	1	28	0,051
F	2	2	2	2	2		2	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	33	0,061
G	2	2	2	1	1	2		3	3	2	1	2	3	2	2	2	2	32	0,059
H	2	1	2	2	2	2	1		3	2	1	2	3	2	2	2	2	31	0,057
I	2	1	2	1	2	1	1	1		2	3	3	2	2	2	2	2	29	0,053
J	2	1	2	3	2	2	2	2	2		2	3	2	2	1	2	2	32	0,059
K	2	1	2	2	2	2	3	3	1	2		2	2	2	2	1	2	31	0,057
L	2	2	2	2	3	2	2	2	1	1	2		2	3	2	1	1	30	0,055
M	1	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	2		3	2	2	2	28	0,051
N	1	3	1	1	3	2	2	2	2	2	2	1	1		2	2	2	29	0,053
O	2	2	1	1	3	2	2	2	2	3	2	2	2	2		3	2	33	0,061
P	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	3	3	2	2	1		2	34	0,063
Q	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2		35	0,064
Total	29	29	30	29	36	31	32	33	35	32	33	34	36	35	31	30	29	544	1,000

E. Production Manager (PM)

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	Total	Bobot
A		2	3	2	3	3	3	2	2	1	2	3	3	2	3	3	2	39	0,072
B	2		3	3	3	2	3	3	1	3	1	2	3	3	3	3	2	40	0,074
C	1	1		2	2	3	2	3	3	2	1	3	1	2	3	2	3	34	0,063
D	2	1	2		2	2	2	3	3	1	1	2	1	2	3	3	2	32	0,059
E	1	1	2	2		2	2	2	3	3	2	3	2	2	3	3	2	35	0,064
F	1	2	1	2	2		3	2	1	2	1	1	2	3	2	2	2	29	0,053
G	1	1	2	2	2	1		3	2	2	2	3	1	3	3	2	2	32	0,059
H	2	1	1	1	2	2	1		3	3	2	1	2	3	3	1	1	29	0,053
I	2	3	1	1	1	3	2	1		2	2	3	2	2	3	3	2	33	0,061
J	3	1	2	3	1	2	2	1	2		2	3	1	1	3	2	2	31	0,057
K	2	3	3	3	2	3	2	2	2	2		3	2	3	3	2	3	40	0,074
L	1	2	1	2	1	3	1	3	1	1	1		3	2	2	3	2	29	0,053
M	1	1	3	3	2	2	3	2	2	3	2	1		3	3	3	2	36	0,066
N	2	1	2	2	1	1	1	1	2	3	1	2	1		2	3	3	28	0,051
O	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	1	2		3	3	23	0,042
P	1	1	2	1	2	2	2	3	1	2	2	1	1	1	1		2	25	0,046
Q	2	2	1	2	2	2	2	3	2	2	1	2	2	1	1	2		29	0,053
Total	25	24	30	32	30	34	32	35	31	33	24	35	28	35	41	40	35	544	1,000

F. Ibu Febriyani Ekawati Direct Selling (DS)

Faktor Kunci	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	Total	Bobot
A		2	3	3	2	3	2	3	2	1	3	3	2	3	2	2	2	38	0,070
B	2		2	2	2	2	3	1	2	1	3	2	3	3	2	1	2	33	0,061
C	1	2		2	2	2	3	3	3	1	3	2	2	1	2	1	3	33	0,061
D	1	2	2		1	1	3	3	3	2	2	2	1	3	3	2	2	33	0,061
E	2	2	2	3		2	1	2	2	1	1	2	2	3	3	2	1	31	0,057
F	1	2	2	3	2		1	2	2	1	1	2	2	3	3	3	2	32	0,059
G	2	1	1	1	3	3		2	2	3	3	2	1	1	1	2	1	29	0,053
H	1	3	1	1	2	2	2		2	3	3	2	3	3	3	3	2	36	0,066
I	2	2	1	1	2	2	2	2		3	3	3	2	2	3	3	3	36	0,066
J	3	3	3	2	3	3	1	1	1		2	2	2	1	1	2	1	31	0,057
K	1	1	1	2	3	3	1	1	1	2		1	1	1	2	2	1	24	0,044
L	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	3		2	2	3	3	1	32	0,059
M	2	1	2	3	2	2	3	1	2	2	3	2		1	2	2	2	32	0,059
N	1	1	3	1	1	1	3	1	2	3	3	2	3		1	2	2	30	0,055
O	2	2	2	1	1	1	3	1	1	3	2	1	2	3		2	2	29	0,053
P	2	3	3	2	2	1	2	1	1	2	2	1	2	2	2		2	30	0,055
Q	2	2	1	2	3	2	3	2	1	3	3	3	2	2	2	2		35	0,064
Total	26	31	31	31	33	32	35	28	28	33	40	32	32	34	35	34	29	544	1,000

Faktor Eksternal	Bobot						Rata-rata	Rating						Rata-rata	Total Skor Rata-Rata
	GM	FM	MO	HM	PM	DS		GM	FM	MO	HM	PM	SM		
Peluang															
A	0,066	0,075	0,066	0,064	0,065	0,070	0,068	4	4	4	4	4	4	4,0	0,271
B	0,074	0,066	0,068	0,057	0,071	0,061	0,066	3	3	3	3	3	3	3,0	0,198
C	0,055	0,072	0,035	0,063	0,062	0,061	0,057	3	4	4	2	4	4	3,5	0,200
D	0,051	0,061	0,059	0,064	0,059	0,061	0,059	3	3	3	2	3	4	3,0	0,177
E	0,039	0,057	0,061	0,051	0,064	0,057	0,055	4	3	4	2	4	3	3,3	0,183
F	0,044	0,074	0,068	0,061	0,053	0,059	0,060	4	4	4	4	4	4	4,0	0,239
G	0,079	0,055	0,061	0,059	0,059	0,053	0,061	3	3	4	3	4	2	3,2	0,193
H	0,046	0,046	0,035	0,057	0,053	0,066	0,050	3	3	3	2	3	2	2,7	0,135
I	0,057	0,051	0,063	0,053	0,061	0,066	0,058	3	3	4	3	4	2	3,2	0,185
Ancaman															
J	0,051	0,064	0,063	0,059	0,057	0,051	0,058	2	4	2	2	3	2	2,5	0,144
K	0,037	0,059	0,037	0,057	0,044	0,056	0,048	1	4	1	2	2	4	2,3	0,113
L	0,074	0,050	0,064	0,055	0,059	0,060	0,060	1	3	3	2	3	3	2,5	0,150
M	0,051	0,053	0,066	0,051	0,059	0,059	0,056	2	3	2	2	2	2	2,2	0,121
N	0,064	0,059	0,064	0,053	0,059	0,055	0,060	2	2	3	3	3	2	2,5	0,150
O	0,068	0,059	0,068	0,061	0,053	0,053	0,060	3	2	2	2	2	1	2,0	0,120
P	0,072	0,051	0,061	0,063	0,055	0,055	0,061	4	2	4	2	4	2	3,0	0,182
Q	0,072	0,048	0,063	0,064	0,064	0,064	0,063	2	2	3	2	3	3	2,5	0,156
Total							1,000							49,3	2,917

Lampiran 4. Kuesioner QSPM

KUESIONER PENELITIAN QSPM

ANALISIS STRATEGI PEMASARAN PADA USAHA OLEH-OLEH MENGUNAKAN METODE SWOT DAN *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX* (QSPM) (STUDI KASUS: BAKPIAPIA DJOGDJA)

I. Identitas Responden

1. Nama :
2. Jabatan :

II. Petunjuk Pengisian :

Pemilihan alternatif strategi pemasaran dilakukan dengan menggunakan matriks QSPM yang merupakan tahap terakhir dari analisis formulasi strategi. Alternatif-alternatif strategi yang dianalisis berasal dari hasil penetapan strategi yang didasarkan pada analisis SWOT yaitu faktor-faktor internal dan eksternal.

Tentukan *Attractive Score* (AS) atau daya tarik dari masing-masing faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor internal (peluang dan ancaman) untuk masing-masing alternatif strategi sebagaimana yang disediakan di dalam tabel kuesioner dengan cara memberikan tanda (√) pada pilihan responden.

Pilihan *Attractive Score* didasarkan pada:

- 1 = strategi yang tidak sesuai,
- 2 = strategi yang kurang sesuai,
- 3 = strategi yang mungkin sesuai,
- 4 = strategi yang sangat sesuai.

Penentuan Skor AS (Attractive Score) untuk Faktor Internal dan Faktor Eksternal

Faktor Internal & Faktor Eksternal	Strategi 1 Mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk serta menjaga kehalalan bahan baku untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen.				Strategi 2 Penggunaan peralatan atau teknologi terkini untuk peningkatan kualitas.				Strategi 3 Menggiatkan promosi di berbagai situs media sosial serta mempromosikan produk ke pasar nasional dan internasional untuk meningkatkan penjualan dan jangkauan pemasaran.				Strategi 4 Memperkuat modal melalui kerjasama dengan instansi pemerintahan dan perbankan				Strategi 5 Meningkatkan kemampuan manajemen organisasi internal perusahaan dan kerjasama untuk tujuan perusahaan				Strategi 6 Menyediakan pelayanan pesan antar.			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Kekuatan																								
Struktur organisasi sudah ada																								
Variasi rasa beragam																								
Produk berkualitas																								
Produk tanpa bahan pengawet																								
Lokasi perusahaan strategis																								
Memiliki semua akun media sosial																								
Sering mengikuti pameran/ event tertentu																								
Mempunyai sertifikat halal																								
Kerjasama yang baik antar pekerja																								
Menggunakan list stock untuk pengontrolan bahan baku																								
Pengembangan atau inovasi dilakukan secara kontinyu oleh tim																								
Menggunakan email dan whatsapp dengan karyawan																								
Kelemahan																								
Tidak adanya pengarahan dan pemberian motivasi sebelum pekerjaan dimulai																								
Rapat tidak dilakukan secara periodik																								
Harga yang kurang ekonomis																								
Area parkir yang kurang luas																								
Minimnya modal yang dimiliki untuk mengembangkan usaha																								
Wilayah distribusi terbatas																								
Peluang																								
Yogyakarta sebagai kota pariwisata																								
Ketersediaan bahan baku yang melimpah																								
Berkembangnya teknologi internet																								
Berkembangnya teknologi untuk memproduksi bakpia																								
Budaya masyarakat yang konsumtif																								
Industri pariwisata yang semakin berkembang di Yogyakarta																								
Hubungan yang baik dengan pemasok																								
Adanya jasa pelayanan pesan antar makanan menggunakan ojek online																								
Tingginya loyalitas konsumen terhadap produk perusahaan																								
Ancaman																								
Harga bahan baku dan bahan pendukung yang tidak stabil																								
Kenaikan harga bahan bakar minyak berpengaruh pada transportasi antar outlet																								
Keinginan masyarakat untuk selalu mencoba produk yang lain																								
Wilayah distribusi masih terbatas																								
Beralihnya pelanggan pada pesaing sejenis																								
Produk baru yang lebih inovatif																								
Banyaknya alternatif produk makanan (oleh-oleh) di daerah tersebut																								
Peniruan inovasi Bakpia Djogdja oleh perusahaan sejenis																								

Penentuan Skor AS (Attractive Score) untuk Faktor Internal dan Faktor Eksternal

Faktor Internal & Faktor Eksternal	Strategi 7 Menciptakan produk dengan bentuk dan cita rasa yang baru..				Strategi 8 Memberikan promosi pada hari khusus atau event tertentu untuk menarik minat konsumen.				Strategi 9 Melakukan inovasi pada kemasan produk seperti tampilan kemasan yang lebih menarik atau menyediakan kemasan yang kedap udara sehingga produk lebih tahan lama.				Strategi 10 Memperkuat Memanfaatkan lokasi distribusi yang lebih strategis seperti disekitar bandara atau stasiun untuk mendapatkan konsumen yang potensial.				Strategi 11 Melayani pangsa pasar menengah ke bawah dengan menyediakan paket khusus.				Strategi 12 Menjalin kerjasama dengan agen distributor yang potensial untuk menambah pangsa pasar.			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Kekuatan																								
Struktur organisasi sudah ada																								
Variasi rasa beragam																								
Produk berkualitas																								
Produk tanpa bahan pengawet																								
Lokasi perusahaan strategis																								
Memiliki semua akun media sosial																								
Sering mengikuti pameran/ event tertentu																								
Mempunyai sertifikat halal																								
Kerjasama yang baik antar pekerja																								
Menggunakan list stock untuk pengontrolan bahan baku																								
Pengembangan atau inovasi dilakukan secara kontinyu oleh tim																								
Menggunakan email dan whatsapp dengan karyawan																								
Kelemahan																								
Tidak adanya pengarahan dan pemberian motivasi sebelum pekerjaan dimulai																								
Rapat tidak dilakukan secara periodik																								
Harga yang kurang ekonomis																								
Area parkir yang kurang luas																								
Minimnya modal yang dimiliki untuk mengembangkan usaha																								
Wilayah distribusi terbatas																								
Peluang																								
Yogyakarta sebagai kota pariwisata																								
Ketersediaan bahan baku yang melimpah																								
Berkembangnya teknologi internet																								
Berkembangnya teknologi untuk memproduksi bakpia																								
Budaya masyarakat yang konsumtif																								
Industri pariwisata yang semakin berkembang di Yogyakarta																								
Hubungan yang baik dengan pemasok																								
Adanya jasa pelayanan pesan antar makanan menggunakan ojek online																								
Tingginya loyalitas konsumen terhadap produk perusahaan																								
Ancaman																								
Harga bahan baku dan bahan pendukung yang tidak stabil																								
Kenaikan harga bahan bakar minyak berpengaruh pada transportasi antar outlet																								
Keinginan masyarakat untuk selalu mencoba produk yang lain																								
Wilayah distribusi masih terbatas																								
Beralihnya pelanggan pada pesaing sejenis																								
Produk baru yang lebih inovatif																								
Banyaknya alternatif produk makanan (oleh-oleh) di daerah tersebut																								
Peniruan inovasi Bakpia Djogdja oleh perusahaan sejenis																								

Lampiran 5. Hasil pengisian kuesioner QSPM untuk menentukan *Attractive Score* (AS) pada :

Strategi 1. Mempertahankan harga dan meningkatkan kualitas produk serta menjaga kehalalan bahan baku untuk meningkatkan kepuasan dan loyalitas konsumen.

Faktor Strategis Internal dan Eksternal	Responden						Rata-rata
	GM	FM	MO	HM	PM	DS	
Kekuatan							
A	2	3	2	3	3	4	2,8
B	4	4	3	3	2	3	3,2
C	4	4	4	4	4	4	4,0
D	4	4	3	4	3	3	3,5
E	1	2	2	1	2	3	1,8
F	1	1	2	2	3	1	1,7
G	1	3	2	1	1	1	1,5
H	4	3	4	2	3	3	3,2
I	4	4	4	4	3	2	3,5
J	4	3	4	4	3	3	3,5
K	2	2	1	2	2	2	1,8
L	1	1	1	2	2	1	1,3
Kelemahan							
M	1	1	3	2	2	1	1,7
N	1	2	1	3	2	2	1,8
O	4	4	3	3	4	4	3,7
P	2	2	3	3	1	3	2,3
Q	2	2	1	1	2	2	1,7
R	2	3	2	1	2	2	2,0
Peluang							
A	2	1	3	2	2	2	2,0
B	2	2	3	1	2	2	2,0
C	2	2	3	3	3	2	2,5
D	3	4	3	4	4	4	3,7
E	4	3	4	3	3	3	3,3
F	2	2	3	2	2	2	2,2
G	2	1	2	2	1	1	1,5
H	1	1	1	1	1	1	1,0
I	4	4	3	2	2	2	2,8
Ancaman							
J	4	4	3	2	3	3	3,2

K	1	1	1	2	2	1	1,3
L	2	2	3	2	2	2	2,2
M	2	2	2	2	2	2	2,0
N	3	2	1	3	3	2	2,3
O	2	2	3	3	3	2	2,5
P	2	2	2	2	1	2	1,8
Q	3	4	3	3	2	4	3,2

Strategi 2. Penggunaan peralatan atau teknologi terkini untuk peningkatan kualitas.

Faktor Strategis Internal dan Eksternal	Responden						Rata-rata
	GM	FM	MO	HM	PM	DS	
Kekuatan							
A	2	1	2	1	1	1	1,3
B	1	2	2	3	2	2	2,0
C	3	4	4	3	4	4	3,7
D	3	4	3	3	3	4	3,3
E	1	2	1	1	2	2	1,5
F	1	2	1	2	1	1	1,3
G	1	3	2	1	2	2	1,8
H	1	2	1	1	1	2	1,3
I	3	3	4	2	3	4	3,2
J	4	3	4	4	4	3	3,7
K	4	4	3	3	3	2	3,2
L	1	1	2	1	1	2	1,3
Kelemahan							
M	1	2	1	3	2	2	1,8
N	1	2	1	1	2	3	1,7
O	1	2	2	1	2	3	1,8
P	2	2	3	1	2	2	2,0
Q	1	2	1	1	2	1	1,3
R	2	2	2	1	1	1	1,5
Peluang							
A	2	2	3	2	3	2	2,3
B	2	2	3	3	2	2	2,3
C	4	4	3	3	3	4	3,5
D	3	3	3	4	4	4	3,5
E	4	3	4	4	3	3	3,5
F	3	2	3	2	3	2	2,5

G	1	1	1	3	2	2	1,7
H	4	4	4	3	4	3	3,7
I	4	3	4	2	4	4	3,5
Ancaman							
J	2	2	3	2	2	2	2,2
K	2	2	1	1	1	2	1,5
L	3	2	3	3	2	1	2,3
M	3	3	2	2	1	1	2,0
N	1	2	1	1	2	2	1,5
O	3	4	3	2	4	4	3,3
P	3	2	3	4	2	2	2,7
Q	4	3	3	4	4	2	3,3

Strategi 3. Menggiatkan promosi di berbagai situs media sosial serta mempromosikan produk ke pasar nasional dan internasional untuk meningkatkan penjualan dan jangkauan pemasaran.

Faktor Strategis Internal dan Eksternal	Responden						Rata-rata
	GM	FM	MO	HM	PM	DS	
Kekuatan							
A	1	2	1	2	2	2	1,7
B	3	3	4	2	4	4	3,3
C	3	2	3	4	4	4	3,3
D	2	2	1	2	3	1	1,8
E	3	4	2	3	3	4	3,2
F	4	4	4	3	3	4	3,7
G	4	4	3	4	3	2	3,3
H	3	4	3	3	4	4	3,5
I	3	3	3	3	3	4	3,2
J	2	2	1	2	3	1	1,8
K	3	2	3	3	4	3	3,0
L	2	2	1	1	1	2	1,5
Kelemahan							
M	1	1	2	1	1	2	1,3
N	2	1	1	1	2	2	1,5
O	2	2	3	3	2	3	2,5
P	4	3	4	2	4	4	3,5
Q	2	2	1	2	1	2	1,7
R	4	4	4	3	4	3	3,7
Peluang							

A	3	3	2	3	4	4	3,2
B	3	2	4	4	2	3	3,0
C	4	4	4	4	3	3	3,7
D	2	2	3	2	1	2	2,0
E	3	4	4	3	4	4	3,7
F	4	4	4	4	4	4	4,0
G	1	3	2	1	1	1	1,5
H	3	2	3	3	4	3	3,0
I	2	2	3	2	2	1	2,0
Ancaman							
J	2	1	2	3	1	1	1,7
K	2	1	2	1	1	1	1,3
L	4	3	3	4	3	4	3,5
M	4	4	4	3	2	3	3,3
N	3	3	4	3	3	3	3,2
O	3	4	3	3	4	3	3,3
P	3	4	4	4	3	4	3,7
Q	3	3	3	3	4	4	3,3

Strategi 4. Memperkuat modal melalui kerjasama dengan instansi pemerintahan dan perbankan.

Faktor Strategis Internal dan Eksternal	Responden						Rata-rata
	GM	FM	MO	HM	PM	DS	
Kekuatan							
A	4	4	3	3	4	4	3,7
B	2	3	2	2	2	1	2,0
C	3	3	4	4	4	3	3,5
D	3	4	4	4	4	3	3,7
E	2	2	1	1	2	1	1,5
F	2	2	2	1	2	1	1,7
G	2	3	1	1	1	2	1,7
H	2	3	2	2	1	1	1,8
I	3	4	3	3	4	3	3,3
J	2	2	1	3	2	2	2,0
K	3	4	3	4	2	3	3,2
L	3	4	4	3	4	2	3,3
Kelemahan							
M	3	4	4	3	4	4	3,7
N	4	4	3	3	4	3	3,5

O	3	4	4	4	4	4	3,8
P	2	2	1	2	1	3	1,8
Q	4	3	4	4	2	3	3,3
R	3	3	3	4	4	4	3,5
Peluang							
A	3	4	3	3	4	4	3,5
B	3	4	3	4	2	3	3,2
C	3	3	4	4	3	4	3,5
D	4	4	4	3	3	4	3,7
E	2	3	2	1	1	2	1,8
F	4	4	3	4	3	3	3,5
G	2	1	2	1	2	2	1,7
H	2	3	2	2	1	2	2,0
I	3	4	3	4	4	4	3,7
Ancaman							
J	2	2	1	2	1	1	1,5
K	3	4	3	3	3	3	3,2
L	3	3	4	3	4	4	3,5
M	2	2	1	1	2	3	1,8
N	1	1	1	3	2	2	1,7
O	1	2	2	2	1	2	1,7
P	1	2	2	1	2	1	1,5
Q	1	1	1	2	2	1	1,3

Strategi 5. Meningkatkan kemampuan manajemen organisasi internal perusahaan dan kerjasama untuk tujuan perusahaan.

Faktor Strategis Internal dan Eksternal	Responden						Rata-rata
	GM	FM	MO	HM	PM	DS	
Kekuatan							
A	4	3	4	2	3	4	3,3
B	2	3	2	2	1	1	1,8
C	1	1	1	2	1	2	1,3
D	1	2	2	1	2	2	1,7
E	1	1	1	1	2	1	1,2
F	2	2	2	1	2	1	1,7
G	2	2	2	2	1	2	1,8
H	1	2	2	1	1	2	1,5
I	4	3	4	4	3	4	3,7
J	3	4	3	3	4	4	3,5

K	3	4	4	3	4	3	3,5
L	4	4	3	4	4	4	3,8
Kelemahan							
M	4	3	4	4	3	4	3,7
N	4	4	4	3	3	3	3,5
O	1	2	1	2	2	1	1,5
P	1	2	2	2	2	1	1,7
Q	3	3	4	4	3	3	3,3
R	2	2	1	2	1	1	1,5
Peluang							
A	3	4	3	4	4	3	3,5
B	3	4	4	4	3	4	3,7
C	4	4	4	4	4	3	3,8
D	3	4	3	4	3	3	3,3
E	2	2	1	2	2	2	1,8
F	3	3	4	4	3	4	3,5
G	2	2	1	1	2	2	1,7
H	2	3	2	2	2	2	2,2
I	2	2	1	1	2	1	1,5
Ancaman							
J	1	2	2	1	1	1	1,3
K	2	2	1	1	1	2	1,5
L	2	2	3	2	3	1	2,2
M	2	2	3	1	1	1	1,7
N	3	3	4	3	3	3	3,2
O	3	4	3	3	3	4	3,3
P	3	3	3	2	3	4	3,0
Q	3	4	3	3	3	3	3,2

Strategi 6. Menyediakan pelayanan pesan antar.

Faktor Strategis Internal dan Eksternal	Responden						Rata-rata
	GM	FM	MO	HM	PM	DS	
Kekuatan							
A	3	3	3	3	3	3	3,0
B	3	3	4	4	3	3	3,3
C	3	4	4	3	4	4	3,7
D	3	3	4	4	4	3	3,5
E	4	3	4	4	4	4	3,8
F	3	4	3	4	4	4	3,7

G	3	3	2	4	3	3	3,0
H	2	2	1	2	2	2	1,8
I	2	2	1	2	1	2	1,7
J	1	2	1	1	1	3	1,5
K	4	4	3	4	3	3	3,5
L	1	2	2	1	1	3	1,7
Kelemahan							
M	1	2	2	1	1	3	1,7
N	1	2	1	2	2	1	1,5
O	2	3	2	2	1	1	1,8
P	3	3	4	3	2	4	3,2
Q	2	2	2	2	1	1	1,7
R	4	3	3	4	4	4	3,7
Peluang							
A	3	3	4	4	4	4	3,7
B	2	2	2	1	1	2	1,7
C	4	4	3	3	3	4	3,5
D	2	2	3	1	1	2	1,8
E	4	3	4	3	4	4	3,7
F	4	4	3	3	3	4	3,5
G	1	1	2	2	1	2	1,5
H	4	4	3	4	4	4	3,8
I	2	3	3	2	2	3	2,5
Ancaman							
J	1	2	3	2	1	1	1,7
K	2	1	2	2	3	2	2,0
L	2	2	1	1	2	3	1,8
M	4	3	4	4	4	4	3,8
N	3	4	4	4	3	3	3,5
O	2	2	1	2	2	2	1,8
P	2	1	2	2	1	1	1,5
Q	2	2	2	2	2	1	1,8

Strategi 7. Menciptakan produk dengan bentuk dan cita rasa yang baru.

Faktor Strategis Internal dan Eksternal	Responden						Rata-rata
	GM	FM	MO	HM	PM	DS	
Kekuatan							
A	2	3	2	3	2	1	2,2
B	4	3	2	3	4	3	3,2

C	3	3	3	4	4	4	3,5
D	3	4	3	4	3	4	3,5
E	2	2	1	2	3	3	2,2
F	3	4	4	2	3	4	3,3
G	3	4	4	2	2	3	3,0
H	2	1	2	1	2	2	1,7
I	3	4	4	3	3	4	3,5
J	1	2	2	1	2	2	1,7
K	4	3	4	4	4	3	3,7
L	1	2	2	2	1	3	1,8
Kelemahan							
M	1	2	1	2	3	2	1,8
N	1	2	3	3	2	1	2,0
O	4	3	3	4	4	3	3,5
P	2	2	2	3	1	1	1,8
Q	1	2	1	2	1	1	1,3
R	3	3	4	3	4	3	3,3
Peluang							
A	3	3	4	4	3	4	3,5
B	4	4	4	3	4	4	3,8
C	4	4	4	4	4	4	4,0
D	4	2	3	3	3	3	3,0
E	3	4	4	3	3	3	3,3
F	3	3	2	2	3	3	2,7
G	1	2	1	1	2	2	1,5
H	1	2	1	2	2	2	1,7
I	2	2	2	1	1	1	1,5
Ancaman							
J	1	2	3	1	3	2	2,0
K	1	1	2	1	2	2	1,5
L	4	3	3	3	4	4	3,5
M	2	2	1	2	2	1	1,7
N	3	2	4	4	3	4	3,3
O	4	4	4	3	4	3	3,7
P	4	4	3	3	4	3	3,5
Q	3	4	4	4	4	4	3,8

Strategi 8. Memberikan promosi pada hari khusus atau event tertentu untuk menarik minat konsumen.

Faktor Strategis Internal dan Eksternal	Responden						Rata-rata
	GM	FM	MO	HM	PM	DS	
Kekuatan							
A	1	2	2	1	2	2	1,7
B	2	2	1	2	1	1	1,5
C	2	1	2	2	2	2	1,8
D	3	3	3	4	3	4	3,3
E	2	2	1	1	2	2	1,7
F	4	4	3	4	4	4	3,8
G	4	4	3	4	4	3	3,7
H	3	4	3	3	3	4	3,3
I	2	3	2	2	1	2	2,0
J	1	2	1	1	1	2	1,3
K	3	3	4	4	3	4	3,5
L	1	2	2	2	1	1	1,5
Kelemahan							
M	1	1	2	2	1	1	1,3
N	1	2	2	2	1	2	1,7
O	3	3	4	3	4	4	3,5
P	1	1	2	1	1	2	1,3
Q	2	2	1	2	1	2	1,7
R	3	4	3	4	3	3	3,3
Peluang							
A	4	4	4	3	4	3	3,7
B	1	2	1	2	1	3	1,7
C	4	4	4	3	4	4	3,8
D	3	4	3	4	4	3	3,5
E	4	3	3	4	3	3	3,3
F	3	4	3	2	3	4	3,2
G	1	2	1	2	1	1	1,3
H	2	2	1	1	2	1	1,5
I	3	2	4	4	2	4	3,2
Ancaman							
J	1	2	1	2	1	1	1,3
K	2	3	1	2	2	1	1,8
L	3	3	4	4	2	4	3,3
M	3	3	2	2	1	1	2,0

N	3	4	4	4	3	3	3,5
O	3	4	4	4	3	3	3,5
P	4	4	4	3	3	4	3,7
Q	2	3	3	2	2	1	2,2

Strategi 9. Melakukan inovasi pada kemasan produk seperti tampilan kemasan yang lebih menarik atau menyediakan kemasan yang kedap udara sehingga produk lebih tahan lama.

Faktor Strategis Internal dan Eksternal	Responden						Rata-rata
	GM	FM	MO	HM	PM	DS	
Kekuatan							
A	1	1	2	2	1	2	1,5
B	3	4	3	3	4	4	3,5
C	3	4	4	3	4	4	3,7
D	2	2	2	1	2	1	1,7
E	2	2	1	1	2	1	1,5
F	3	3	4	4	3	3	3,3
G	3	3	4	3	3	3	3,2
H	2	2	2	1	2	2	1,8
I	3	4	4	4	3	3	3,5
J	2	1	2	1	2	2	1,7
K	4	4	3	4	4	4	3,8
L	1	3	1	2	2	2	1,8
Kelemahan							
M	1	2	1	2	2	1	1,5
N	1	2	2	2	2	2	1,8
O	2	1	2	2	1	2	1,7
P	1	2	1	2	2	2	1,7
Q	1	2	1	1	2	2	1,5
R	2	2	2	1	2	1	1,7
Peluang							
A	3	4	3	2	4	4	3,3
B	2	2	2	1	2	2	1,8
C	4	4	4	3	3	4	3,7
D	2	3	1	2	1	1	1,7
E	3	4	3	3	4	2	3,2
F	3	4	3	4	4	4	3,7
G	1	3	1	2	1	1	1,5
H	2	2	3	2	2	1	2,0

I	2	1	1	2	3	2	1,8
Ancaman							
J	2	1	2	2	1	2	1,7
K	1	2	2	2	2	2	1,8
L	3	3	4	4	4	4	3,7
M	2	2	1	2	1	1	1,5
N	3	2	4	4	4	3	3,3
O	4	3	4	4	4	3	3,7
P	4	3	4	4	3	3	3,5
Q	4	3	4	3	4	4	3,7

Strategi 10. Memanfaatkan lokasi distribusi yang lebih strategis seperti disekitar bandara atau stasiun untuk mendapatkan konsumen yang potensial.

Faktor Strategis Internal dan Eksternal	Responden						Rata-rata
	GM	FM	MO	HM	PM	DS	
Kekuatan							
A	2	2	1	2	2	2	1,8
B	1	1	2	1	2	2	1,5
C	2	2	2	2	2	2	2,0
D	2	2	2	1	2	1	1,7
E	4	3	3	4	4	4	3,7
F	3	4	4	4	3	3	3,5
G	3	4	3	3	4	3	3,3
H	2	3	2	1	2	2	2,0
I	3	3	4	4	4	4	3,7
J	2	1	2	2	1	1	1,5
K	3	3	4	4	4	3	3,5
L	2	2	2	2	2	2	2,0
Kelemahan							
M	1	1	2	1	1	1	1,2
N	1	2	1	2	2	2	1,7
O	2	2	2	1	2	2	1,8
P	4	3	4	4	4	3	3,7
Q	2	2	3	2	2	1	2,0
R	4	4	4	3	4	3	3,7
Peluang							
A	4	3	4	4	4	3	3,7
B	2	2	2	1	1	2	1,7
C	3	4	4	4	3	3	3,5

D	2	2	1	2	2	2	1,8
E	3	3	4	4	4	4	3,7
F	4	4	2	4	3	3	3,3
G	1	2	2	1	2	1	1,5
H	4	4	4	3	4	3	3,7
I	3	3	4	3	4	4	3,5
Ancaman							
J	1	1	2	2	1	2	1,5
K	1	2	1	2	2	2	1,7
L	3	3	4	4	3	3	3,3
M	4	3	4	4	4	4	3,8
N	3	4	3	4	4	3	3,5
O	2	3	1	2	2	2	2,0
P	3	2	3	4	4	4	3,3
Q	2	2	1	2	1	2	1,7

Strategi 11. Melayani pangsa pasar menengah ke bawah dengan menyediakan paket khusus.

Faktor Strategis Internal dan Eksternal	Responden						Rata-rata
	GM	FM	MO	HM	PM	DS	
Kekuatan							
A	2	2	1	1	2	2	1,7
B	3	3	3	4	4	3	3,3
C	3	3	4	4	3	4	3,5
D	3	4	4	3	3	4	3,5
E	2	3	2	1	2	1	1,8
F	4	3	4	4	3	4	3,7
G	4	3	4	3	3	4	3,5
H	3	3	4	3	2	3	3,0
I	2	2	1	2	1	2	1,7
J	1	2	1	1	2	2	1,5
K	4	3	3	4	4	3	3,5
L	1	1	2	1	2	2	1,5
Kelemahan							
M	2	2	1	2	1	1	1,5
N	2	2	1	2	2	1	1,7
O	4	4	3	3	4	4	3,7
P	3	4	4	3	3	3	3,3
Q	2	3	2	1	2	2	2,0

R	4	4	3	3	3	4	3,5
Peluang							
A	3	4	3	3	3	4	3,3
B	2	3	1	2	1	1	1,7
C	4	3	4	4	4	4	3,8
D	3	4	4	4	3	3	3,5
E	4	3	4	4	3	3	3,5
F	4	3	4	3	3	3	3,3
G	2	2	1	2	2	1	1,7
H	2	2	2	1	2	2	1,8
I	3	2	1	2	2	2	2,0
Ancaman							
J	2	1	2	1	2	1	1,5
K	1	1	1	2	2	1	1,3
L	3	3	4	3	4	4	3,5
M	4	4	4	3	4	3	3,7
N	4	3	4	3	4	3	3,5
O	2	2	1	2	2	1	1,7
P	4	3	3	3	3	4	3,3
Q	2	2	1	2	2	2	1,8

Strategi 12. Menjalin kerjasama dengan agen distributor yang potensial untuk menambah pangsa pasar.

Faktor Strategis Internal dan Eksternal	Responden						Rata-rata
	GM	FM	MO	HM	PM	DS	
Kekuatan							
A	3	3	4	4	3	4	3,5
B	3	4	4	4	3	4	3,7
C	3	4	4	3	3	3	3,3
D	2	2	3	2	1	2	2,0
E	4	3	4	4	4	3	3,7
F	3	3	4	4	4	3	3,5
G	3	3	3	3	3	3	3,0
H	2	2	1	2	1	1	1,5
I	3	3	4	4	3	4	3,5
J	1	2	1	1	2	1	1,3
K	4	4	4	3	3	3	3,5
L	1	1	1	2	1	2	1,3
Kelemahan							

M	2	1	2	1	1	2	1,5
N	2	2	2	2	1	1	1,7
O	3	4	3	2	3	4	3,2
P	4	4	4	3	4	4	3,8
Q	2	2	1	2	2	1	1,7
R	4	3	4	3	3	4	3,5
Peluang							
A	4	4	4	4	4	4	4,0
B	2	2	1	2	1	1	1,5
C	4	4	4	3	3	4	3,7
D	2	1	2	1	2	2	1,7
E	3	4	4	3	4	4	3,7
F	4	4	4	3	3	3	3,5
G	3	4	3	3	3	3	3,2
H	1	1	2	2	1	2	1,5
I	2	3	2	1	2	1	1,8
Ancaman							
J	1	2	1	2	2	1	1,5
K	1	2	1	1	2	1	1,3
L	3	3	4	4	3	4	3,5
M	4	4	4	4	3	4	3,8
N	3	3	4	4	3	3	3,3
O	2	2	1	2	1	1	1,5
P	4	4	4	3	4	3	3,7
Q	3	3	4	3	4	3	3,3

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Lampiran 6. Hasil Analisis Matriks QSPM Bakpiapia Djogdja

Faktor Strategis	Bobot	Alternatif Strategi											
		Strategi 1		Strategi 2		Strategi 3		Strategi 4		Strategi 5		Strategi 6	
Kekuatan		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
A	0,056	2,8	0,158	1,3	0,074	1,7	0,093	3,7	0,204	3,3	0,186	3,0	0,167
B	0,054	3,2	0,170	2,0	0,107	3,3	0,179	2,0	0,107	1,8	0,098	3,3	0,179
C	0,057	4,0	0,228	3,7	0,209	3,3	0,190	3,5	0,199	1,3	0,076	3,7	0,209
D	0,060	3,5	0,211	3,3	0,201	1,8	0,111	3,7	0,221	1,7	0,101	3,5	0,211
E	0,054	1,8	0,099	1,5	0,081	3,2	0,171	1,5	0,081	1,2	0,063	3,8	0,207
F	0,048	1,8	0,088	1,3	0,064	3,5	0,169	1,7	0,080	1,7	0,080	3,7	0,177
G	0,053	1,5	0,079	1,8	0,096	3,3	0,175	1,7	0,088	1,8	0,096	3,0	0,158
H	0,055	3,2	0,175	1,3	0,074	3,5	0,193	1,8	0,101	1,5	0,083	1,8	0,101
I	0,056	3,5	0,197	3,2	0,178	3,2	0,178	3,3	0,187	3,7	0,206	1,7	0,094
J	0,054	3,5	0,187	3,7	0,196	1,8	0,098	2,0	0,107	3,5	0,187	1,5	0,080
K	0,056	1,8	0,102	3,2	0,176	3,0	0,167	3,2	0,176	3,5	0,195	3,5	0,195
L	0,053	1,3	0,070	1,3	0,070	1,5	0,079	3,3	0,175	3,8	0,202	1,7	0,088
Kelemahan													
M	0,059	1,7	0,099	1,8	0,109	1,3	0,079	3,7	0,218	3,7	0,218	1,7	0,099
N	0,058	1,8	0,106	1,7	0,096	1,5	0,087	3,5	0,203	3,5	0,203	1,5	0,087
O	0,057	3,7	0,210	1,8	0,105	2,5	0,143	3,8	0,219	1,5	0,086	1,8	0,105
P	0,056	2,3	0,130	2,0	0,111	3,5	0,195	1,8	0,102	1,7	0,093	3,2	0,176
Q	0,059	1,7	0,099	1,3	0,079	1,7	0,099	3,3	0,198	3,3	0,198	1,7	0,099
R	0,056	2,0	0,112	1,5	0,084	3,7	0,205	3,5	0,196	1,5	0,084	3,7	0,205
Peluang													
A	0,062	2,0	0,125	2,3	0,145	3,2	0,197	3,5	0,218	3,5	0,218	3,7	0,229

B	0,064	2,0	0,127	2,3	0,148	3,0	0,191	3,2	0,201	3,7	0,233	1,7	0,106
C	0,057	2,5	0,142	3,5	0,199	3,7	0,209	3,5	0,199	3,8	0,218	3,5	0,199
D	0,057	3,7	0,211	3,5	0,201	2,0	0,115	3,7	0,211	3,3	0,191	1,8	0,105
E	0,053	3,3	0,177	3,5	0,186	3,7	0,195	1,8	0,097	1,8	0,097	3,7	0,195
F	0,058	2,2	0,126	2,5	0,146	4,0	0,233	3,5	0,204	3,5	0,204	3,5	0,204
G	0,061	1,5	0,091	1,7	0,101	1,5	0,091	1,7	0,101	1,7	0,101	1,5	0,091
H	0,053	1,0	0,053	3,7	0,196	3,0	0,160	2,0	0,107	2,2	0,116	3,8	0,205
I	0,058	2,8	0,165	3,5	0,204	2,0	0,117	3,7	0,214	1,5	0,087	2,5	0,146
Ancaman													
J	0,055	3,2	0,173	2,2	0,119	1,7	0,091	1,5	0,082	1,3	0,073	1,7	0,091
K	0,057	1,3	0,077	1,5	0,086	1,3	0,077	3,2	0,182	1,5	0,086	2,0	0,115
L	0,058	2,2	0,126	2,3	0,136	3,5	0,204	3,5	0,204	2,2	0,126	1,8	0,107
M	0,058	2,0	0,116	2,0	0,116	3,3	0,193	1,8	0,106	1,7	0,097	3,8	0,222
N	0,063	2,3	0,146	1,5	0,094	3,2	0,199	1,7	0,104	3,2	0,199	3,5	0,219
O	0,061	2,5	0,152	3,3	0,202	3,3	0,202	1,7	0,101	3,3	0,202	1,8	0,111
P	0,061	1,8	0,112	2,7	0,163	3,7	0,224	1,5	0,092	3,0	0,183	1,5	0,092
Q	0,063	3,2	0,199	3,3	0,210	3,3	0,210	1,3	0,084	3,2	0,199	1,8	0,115
Total	2,000		4,839		4,764		5,517		5,372		5,086		5,188

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA

Faktor Strategis	Bobot	Alternatif Strategi											
		Strategi 7		Strategi 8		Strategi 9		Strategi 10		Strategi 11		Strategi 12	
Kekuatan		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
A	0,056	2,2	0,121	1,7	0,093	1,5	0,083	1,8	0,102	1,7	0,093	3,5	0,195
B	0,054	3,2	0,170	1,5	0,080	3,5	0,188	1,5	0,080	3,3	0,179	3,7	0,197
C	0,057	3,5	0,199	1,8	0,104	3,7	0,209	2,0	0,114	3,5	0,199	3,3	0,190
D	0,060	3,5	0,211	3,3	0,201	1,7	0,101	1,7	0,101	3,5	0,211	2,0	0,121
E	0,054	2,2	0,117	1,7	0,090	2,2	0,117	3,7	0,198	2,5	0,135	3,7	0,198
F	0,048	3,3	0,161	3,8	0,185	3,3	0,161	3,5	0,169	3,7	0,177	3,5	0,169
G	0,053	3,0	0,158	3,7	0,193	3,2	0,166	3,3	0,175	3,5	0,184	3,0	0,158
H	0,055	1,7	0,092	3,3	0,184	1,8	0,101	2,0	0,110	3,0	0,166	1,5	0,083
I	0,056	3,5	0,197	2,0	0,112	3,5	0,197	3,7	0,206	1,7	0,094	3,5	0,197
J	0,054	1,7	0,089	1,3	0,071	1,7	0,089	1,5	0,080	1,5	0,080	1,3	0,071
K	0,056	3,7	0,204	3,5	0,195	3,8	0,213	3,5	0,195	3,5	0,195	3,5	0,195
L	0,053	1,8	0,096	1,5	0,079	1,8	0,096	2,0	0,105	1,5	0,079	1,3	0,070
Kelemahan													
M	0,059	1,8	0,109	1,3	0,079	1,5	0,089	1,2	0,069	1,5	0,089	1,5	0,089
N	0,058	2,0	0,116	1,7	0,096	1,8	0,106	1,7	0,096	1,7	0,096	1,7	0,096
O	0,057	3,5	0,200	3,5	0,200	1,7	0,095	1,8	0,105	3,7	0,210	3,2	0,181
P	0,056	1,8	0,102	1,3	0,074	1,7	0,093	3,7	0,204	3,3	0,186	3,8	0,214
Q	0,059	1,3	0,079	1,7	0,099	1,5	0,089	2,0	0,119	2,0	0,119	1,7	0,099
R	0,056	3,3	0,186	3,3	0,186	1,7	0,093	3,7	0,205	3,5	0,196	3,5	0,196
Peluang													
A	0,062	3,5	0,218	3,7	0,229	3,3	0,208	3,7	0,229	3,3	0,208	4,0	0,249
B	0,064	3,8	0,244	1,7	0,106	1,8	0,116	1,7	0,106	1,7	0,106	1,5	0,095

C	0,057	4,0	0,228	3,8	0,218	3,7	0,209	3,5	0,199	3,8	0,218	3,7	0,209
D	0,057	3,0	0,172	3,5	0,201	1,7	0,096	1,8	0,105	3,5	0,201	2,7	0,153
E	0,053	3,3	0,177	3,3	0,177	3,2	0,168	3,7	0,195	3,5	0,186	3,7	0,195
F	0,058	2,7	0,155	3,2	0,185	3,7	0,214	3,3	0,194	3,3	0,194	3,5	0,204
G	0,061	1,5	0,091	1,3	0,081	1,5	0,091	1,5	0,091	1,7	0,101	3,2	0,193
H	0,053	1,7	0,089	1,5	0,080	2,0	0,107	3,7	0,196	1,8	0,098	1,5	0,080
I	0,058	1,5	0,087	3,2	0,184	1,8	0,107	3,5	0,204	2,0	0,117	1,8	0,107
Ancaman													
J	0,055	2,0	0,110	1,3	0,073	1,7	0,091	1,5	0,082	1,5	0,082	1,5	0,082
K	0,057	1,5	0,086	1,8	0,105	1,8	0,105	1,7	0,096	1,3	0,077	1,3	0,077
L	0,058	3,5	0,204	3,3	0,194	3,7	0,214	3,3	0,194	3,5	0,204	3,5	0,204
M	0,058	1,7	0,097	2,0	0,116	1,5	0,087	3,8	0,222	3,7	0,212	3,8	0,222
N	0,063	3,3	0,209	3,5	0,219	3,3	0,209	3,5	0,219	3,5	0,219	3,3	0,209
O	0,061	3,7	0,222	3,5	0,212	3,7	0,222	2,0	0,121	1,7	0,101	1,5	0,091
P	0,061	3,5	0,214	3,7	0,224	3,5	0,214	3,3	0,204	3,3	0,204	3,7	0,224
Q	0,063	3,8	0,241	2,2	0,136	3,7	0,231	2,3	0,147	1,8	0,115	3,3	0,210
Total	2,000		5,452		5,065		4,976		5,239		5,330		5,521

STATE ISLAMIC UNIVERSITY
SUNAN KALIJAGA
YOGYAKARTA