

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PADA PERUSAHAAN KECAP CAP TAWON MADU DI BOJONEGORO (STUDI KASUS PADA ASPEK PEMASARAN)

Ricky Prayitno

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: m31411048@john.petra.ac.id

Abstrak— Ketatnya persaingan bisnis mengharuskan perusahaan untuk mengembangkan dan memilih strategi yang tepat. Khususnya pada pemasaran, banyak perusahaan yang hanya mengandalkan keunggulan produk saja, tetapi tidak melihat pangsa pasar dan strategi memasarkan produk. Perusahaan Kecap Cap Tawon Madu merupakan perusahaan yang bergerak dibidang komoditi kecap. Peneliti membahas studi pada aspek pemasaran pada Kecap Cap Tawon Madu, menganalisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, dan strategi pemasaran segmenting, targeting dan positioning. Jenis penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan menggunakan metode wawancara. Berdasarkan dari hasil penelitian yang dilakukan, disimpulkan bahwa pengelolaan internal Perusahaan Kecap Cap Tawon Madu masih terdapat beberapa fungsi manajemen yang belum dijalankan dengan baik, seperti fungsi keuangan yang masih memerlukan perbaikan dalam mengatur keuangan dan fungsi sumber daya manusia perlu dilakukan perincian serta pembagian tugas lebih lanjut. Pada analisa lingkungan eksternal terdapat peluang dan ancaman dari kompetitor yang bersaing harga, sehingga perusahaan perlu menyusun strategi baru. Strategi segmenting, targeting, dan positioning di perusahaan Kecap Cap Tawon Madu memfokuskan pada segmen pengusaha dengan status ekonomi menengah kebawah.

Kata kunci - Segmentasi, Target Pasar, Posisi Pasar, SWOT.

I. PENDAHULUAN

Persaingan usaha di masa sekarang ini semakin ketat. Para pengusaha berlomba-lomba untuk memperbesar pangsa pasarnya, dengan tujuan agar dapat meningkatkan omset penjualan mereka. Keadaan ini membuat pengusaha-pengusaha menjadi sedikit khawatir dengan meluasnya target pasar pesaingnya, sehingga untuk dapat bertahan pada persaingan ketat ini mendorong para pelaku usaha untuk membuat terobosan dan kiat tersendiri dalam memperbaiki pengelolaan dan pengembangan usahanya. Hal ini terbukti seperti brand ternama kecap bango yang menjadi produk kebanggaan dari PT. Unilever Indonesia memiliki visi yaitu agar dapat mencapai pangsa pasar sampai manca negara. (Kecap Manis Bango, 2015)

Dengan tingginya tingkat persaingan saat ini menjadikan para pengusaha membuat strategi untuk mengelola dan mengembangkan usahanya. Hal ini juga membuat perusahaan harus memiliki keunggulan agar mampu memenangkan persaingan. Menurut Yudanto (2014) bahwa strategi merupakan suatu hal yang harus ada agar perusahaan bisa mengantisipasi segala perubahan yang ada, baik itu di lingkungan intern atau ekstern perusahaan, karena hal itu dapat memberikan pengaruh pada perkembangan perusahaan. Untuk itu diperlukan suatu strategi sehingga perusahaan dapat menghadapi persaingan dan mampu bertahan atau bahkan

mampu memenangkan persaingan yang ada. (Chowdhury, Prasad, 2012) Studi pada pasar stasioner menunjukkan bahwa peningkatan penetrasi sangat penting untuk pertumbuhan lebih kecil merek dimana untuk meningkatkan kesetiaan diperlukan untuk pengembangan merek yang lebih besar.

Persaingan dibidang pemasaran menurut pemilik Kecap Cap Tawon Madu sangat ketat. Hal ini dapat terbukti pada produknya hanya terjual di daerah Bojonegoro saja, sedangkan Kecap Cap Tawon Madu ini seharusnya bisa meraih segmen geografis yang lebih luas lagi. Dengan harga yang relatif, mampu meraih pangsa pasar yang lebih luas. Kecap Cap Tawon Madu sendiri juga pernah meluaskan pangsa pasarnya hingga kota Tuban, tetapi hanya beberapa bulan karena permasalahan pemasaran. Di bidang pemasaran, Kecap Cap Tawon Madu memiliki pangsa pasar yang kecil dibanding pesaingnya yang sudah mencapai luar kota seperti Lamongan, Babat, Gresik, bahkan Surabaya. Masih belum efisiennya pemasaran membuat pengembangan usaha Kecap Cap Tawon Madu menjadi terhambat sehingga perusahaan memerlukan strategi pemasaran yang tepat. Menurut hasil penelitian Sair, Sharafat, dan Shoib (2014) manfaat strategi pemasaran bagi perusahaan adalah agar lebih unggul, perbaikan, efektif, konsisten dan mengarah ke posisi merek di pasar.

Saat ini pengelolaan usaha di Kecap Cap Tawon Madu masih relatif sangat sederhana, hal ini terbukti pada aspek operasional, pembuatan kecap masih menggunakan cara tradisional atau tidak menggunakan mesin modern untuk memproses bahan-bahan kecap. Di sisi keuangan, menggunakan pencatatan sederhana dan dikelola sendiri oleh pemilik usaha. Pembuatan kecap dilakukan setiap hari oleh 20 pekerja tetap. Sedangkan pada lingkungan luar, memiliki supplier tetap atau sudah berlangganan sehingga dapat membeli bahan-bahan dengan harga terjangkau. Kecap Cap Tawon Madu juga memiliki konsumen tetap, yaitu pedanggang makanan kecil atau warung yang berjualan di pinggir jalan.

Kecap Cap Tawon Madu memiliki beberapa keunggulan seperti rasa yang berasal dari resep keluarga, memiliki kekentalan yang pas, harga terjangkau, dan bahan baku yang segar untuk diproses. Dengan harga yang terjangkau kecap ini diminati dan dikonsumsi dari Bojonegoro, Kalitidu, Kapas, Ngasem, dan Dander. Dengan keunggulan-keunggulan tersebut menjadi kekuatan Kecap Cap Tawon Madu agar dapat memperluas pangsa pasarnya dan kesempatan untuk mengembangkan produknya agar dapat menghadapi persaingan ketat dari pesaing-pesaingnya.

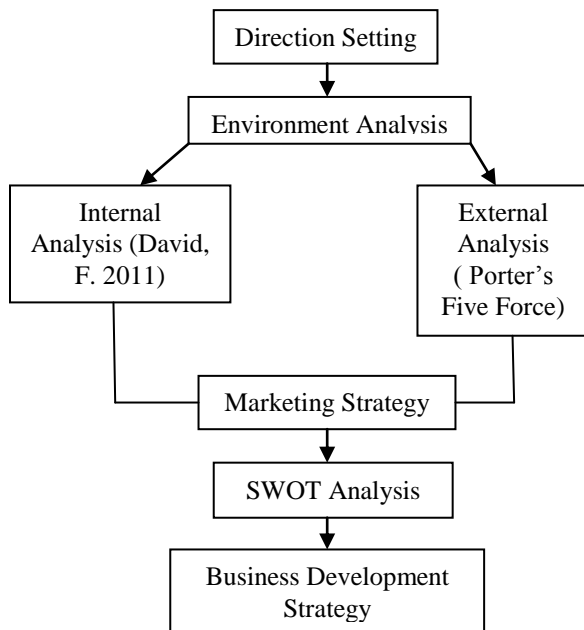
Berdasarkan paparan diatas maka peneliti tertarik untuk

melakukan kajian lebih mendalam tentang strategi pengembangan usaha pada perusahaan keluarga Cap Tawon Madu.

Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini, maka tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah untuk menganalisis situasi dan kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal Perusahaan Kecap Cap Tawon Madu serta memberikan rencana strategi pemasaran yang tepat bagi Perusahaan Kecap Cap Tawon Madu.

II. METODE PENELITIAN

Kerangka Kerja Penelitian:



Jenis penelitian yang digunakan untuk meneliti di Perusahaan Kecap Cap Tawon Madu oleh penulis adalah jenis penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian deskriptif kualitatif memberikan gambaran secara holistik dengan menggunakan kalimat-kalimat dan uraian-uraian. Menurut Bungin (2001, p.27) kebiasaan dan pengaruh itu terkadang membentuk stereotipe teoretis terhadap peneliti kualitatif, terutama pada salah satu tipe penelitian kualitatif yaitu deskriptif kualitatif, di mana sesungguhnya tipe penelitian kualitatif itu belum “benar-benar” kualitatif atau masih banyak dipengaruhi oleh pandangan-pandangan deduktif-kualitatif. Metode penelitian ini adalah metode studi kasus.

Obyek dalam penelitian ini adalah mendeskripsikan pengelolaan usaha pada perusahaan Kecap Cap Tawon Madu, menganalisis situasi dan kondisi lingkungan internal dan lingkungan eksternal pada usaha Kecap Cap Tawon Madu dan strategi pemasaran dari Kecap Cap Tawon Madu. Subyek penelitian ini adalah Perusahaan Kecap Cap Tawon Madu. Teknik pengumpulan data pada penelitian ini dengan cara wawancara semi terstruktur dan pengamatan.

Narasumber yang akan diwawancarai adalah pemilik Perusahaan Kecap, manajer pemasaran Kecap Cap Tawon Madu dan bu Sri sebagai konsumen Kecap Cap Tawon Madu.

Dalam penelitian ini, teknik penentuan nara sumber yang digunakan yaitu *purposive sampling*. Penulis menggunakan triangulasi untuk uji keabsahan data. (Sugiyono, 2010) Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Aktivitas dalam analisis data yaitu dengan reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan dan verifikasi.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Profil dan Sejarah Perusahaan

Perusahaan Kecap Cap Tawon Madu didirikan pada tahun 1946 oleh Soewadji. Pada waktu itu perusahaan kecap ini terletak di jalan Sersan Suratman no 1 Bojonegoro. Kemudian pada tahun 2010 nama jalan diresmikan kembali atau diubah namanya menjadi jalan Hayam Wuruk tetap dengan no 1 Bojonegoro. Perusahaan Kecap Cap Tawon Madu di Bojonegoro ini merupakan suatu perusahaan kecil yang sering disebut sebagai *home industry*, karena banyaknya jumlah pegawai yang hanya 20 karyawan dan besarnya jumlah produksi yang diproduksi maupun dipasarkan setiap bulannya. Dalam satu bulan perusahaan ini mampu memproduksi kecap sekitar 66 peti dimana setiap peti berisi 24 botol kecap. Perusahaan Kecap Cap Tawon Madu memiliki visi yaitu menjadi perusahaan yang memproduksi kecap yang sehat, enak, dan berkualitas bagi konsumen baik di kota Bojonegoro maupun di luar kota. Sedangkan misinya yaitu dapat memperluas pangsa pasarnya sampai ke luar kota, khususnya kota Tuban, Lamongan dan Gresik, serta menambah peralatan produksi baik tradisional maupun modern sehingga target produksi meningkat menjadi 200 peti sehari.

Analisa Lingkungan Internal

1. Pemasaran

Berdasarkan hasil wawancara kepada ketiga informan, diketahui bahwa hasil triangulasi dan validasi wawancara di perusahaan Kecap Cap Tawon Madu adalah sebagai berikut:

a) Product

Perusahaan Kecap Cap Tawon Madu ini adalah perusahaan dengan penjualan produk kecap botol saja, produk ini memiliki kadar rasa manis, kekentalan kecap, dan kepekatan warna kecap yang distandar oleh perusahaan, juga dilakukan kontrol setiap harinya. Dengan kontrol kualitas setiap hari untuk menjaga kekonsistenan kualitas. Selain itu produk kecap ini dapat dikonsumsi oleh segala usia.

b) Price

Harga yang dikenakan pada produk Kecap Tawon Madu yaitu Rp.7.700 adalah harga yang paling terjangkau dibanding pesaing-pesaingnya di kota Bojonegoro. Harga yang ditetapkan dihitung berdasarkan biaya yang dikeluarkan dalam pembelian bahan baku, proses pengolahan kecap, sampai pengepakan. Harga pesaing yang paling mendekati yaitu Kecap Kuda dengan harga Rp.8.200.

c) Place

Berdasarkan dari penempatan pabrik, lokasi pabrik Kecap Tawon Madu berada pada pinggir kota Bojonegoro dimana dekat dengan desa-desa yang menjadi target pasar Kecap Tawon Madu, memiliki akses yang sangat mudah, dan juga perusahaan memiliki lahan yang cukup luas untuk kegiatan produksi.

d) Promotion

Cara promosi perusahaan ini yaitu direct selling, media sosial, dan dari mulut ke mulut. Direct selling dilakukan oleh salesman dari perusahaan. Media sosial yang digunakan yaitu facebook, lalu promosi dari mulut ke mulut terjadi ketika pelanggan yang membeli kecap ini merasa puas, mereka menceritakan ke tetangga atau keluarganya.

2. Manajemen Sumber Daya Manusia

Proses perekrutan sumber daya manusia di perusahaan Kecap Cap Tawon Madu dengan cara wawancara oleh pemilik Perusahaan Kecap Cap Tawon Madu. Selanjutnya akan diberi masa percobaan selama seminggu. Di dalam perusahaan ini tidak ada pelatihan pada karyawannya, hanya dengan pembimbing untuk karyawan yang menurun kinerjanya.

Di perusahaan kecap cap tawon madu tidak ada sistem *reward*. Karyawan di perusahaan Kecap Tawon Madu ini digaji sesuai UMR kota Bojonegoro yaitu sekitar Rp. 1.113.000,-. Setiap hari selalu dikontrol kinerja karyawan, apakah hasil produksi memenuhi standar. Di perusahaan ini belum ada peraturan mengenai skors atau hukuman, sehingga ketika ada karyawan yang telat atau melanggar hanya mendapatkan teguran atau nasihat dari pemilik perusahaan. Jam kerja karyawan di perusahaan Kecap Tawon Madu dari pagi jam 7 sampai jam 12 istirahat, lalu dilanjutkan jam 1 sampai jam 4 pulang kerja.

3. Keuangan

Kenaikan penjualan Kecap Cap Tawon Madu terjadi pada bulan april sampai mei. Pada bulan-bulan tersebut adanya tradisi di desa seperti kegiatan RT-RW yaitu acara panggung, setelah acara panggung tersebut diadakan acara makan-makan. Pada bulan itu kepala desa pesan sekitar 20 botol kecap langsung ke pemilik perusahaan. Selain itu juga adanya kegiatan selamatan pernikahan, kematian, dan sunatan. Informan ketiga menjelaskan acara sunatan dilaksanakan pada bulan-bulan tersebut karena menjelang liburan sekolah. Pencatatan keuangan di perusahaan ini masih sederhana, dalam arti tidak memakai neraca, laba-rugi, *cash flow* dan pencatatan akuntansi lainnya.

4. Manajemen Produksi

Perusahaan Kecap Cap Tawon Madu dalam kegiatan produksi sehari-harinya masih menggunakan alat tradisional. Dalam proses produksi selalu dilakukan kontrol, khususnya ketika kecap sudah jadi pada wadah drum besar akan di coba oleh kepala bagian produksi dan pemimpin perusahaan. Jika dirasa masih kurang manis atau kurang kental maka akan

dilakukan proses ulang dengan menambahkan gula dan bahan-bahan pokok lainnya, lalu dimasak ulang. Beberapa bahan yang digunakan yaitu gula, garam, kedelai, tepung, rempah-rempah, sodium benzoate, dan air. Pemimpin perusahaan memesan bahan baku setiap bulan 2 sampai 3 kali.

Pembahasan Lingkungan Internal

Perusahaan Kecap Tawon Madu dengan analisa 4P tersebut sudah jelas bahwa target pemasarannya yaitu pengusaha dengan ekonomi kelas menengah kebawah. Pada aspek MSDM beberapa aktivitas yang belum dilaksanakan di perusahaan ini dan perlu ditambahkan seperti penseleksian, pengorientasian, pelatihan, pengembangan, pemberian imbalan, dan penskorsan. Pada aspek keuangan Perusahaan Kecap Cap Tawon Madu perlu memberikan pencatatan akuntansi seperti neraca, arus kas, laba rugi, dll, sehingga dapat mendukung visi misi perusahaan yang ingin lebih berkembang lagi. Aspek produksi di perusahaan Kecap Tawon Madu semakin baik dengan adanya kontrol kualitas setiap hari, pengujian, penjaminan kualitas, dan pengendalian biaya.

Analisa Lingkungan Eksternal

1. Persaingan Antar Kompetitor

Kecap Cap Tawon Madu memiliki beberapa pesaing, seperti Kecap Kuda, Kecap Semar, Kecap Kangkung, Kecap Kapal, Kecap Laron, dan Kecap Ketupat. Setiap pesaing ini memiliki target pasar yang berbeda. Kecap Kuda, Kecap Semar, dan Kecap Kangkung memiliki target pasar yang sama dengan Kecap Tawon Madu yaitu pengusaha kelas menengah kebawah dengan harga terjangkau, sedangkan Kecap Kapal, Kecap Laron, dan Kecap Ketupat menargetkan pasar untuk pengusaha kelas menengah keatas karena harga yang ditetapkan diatas sepuluh ribu rupiah. Perusahaan yang bergerak dalam bisnis kecap harus berusaha sekuat tenaga untuk bersaing dengan perusahaan-perusahaan yang lain agar bisa tetap bertahan dalam bisnis kecap. Kondisi ini menjadikan tingkat persaingan dalam bisnis kecap ini masuk dalam kategori kuat.

2. Ancaman Pendetang Baru

Di Bojonegoro ada beberapa pendatang baru dalam bisnis kecap seperti Kecap Semar dan Kecap Kuda. Untuk menghadapi ancaman pendatang baru, pemilik perusahaan selalu menjaga kadar kemanisan yang tepat (tidak terlalu manis dan tidak pahit), kekentalan yang pas, warna yang hitam pekat, dan aroma yang enak. Selain itu dengan cara menjalin relasi yang baik dengan pelanggan dengan memberi diskon ketika pembelian dalam jumlah besar dan memberikan pelayanan yang menyenangkan dengan cara mengantar tepat waktu, maupun memberi produk dengan kualitas yang konsisten.

3. Pengembangan Produk Substitusi

Produk Kecap Cap Tawon Madu tidak memiliki produk substitusi karena sebuah produk dikatakan sebagai

produk pengganti apabila mempunyai fungsi atau manfaat yang sama.

4. Kekuatan Tawar Menawar Supplier

Perusahaan Kecap Cap Tawon Madu memiliki jumlah pemasok lebih dari satu. Menurut pemilik perusahaan hal ini merupakan salah satu strategi perusahaan dalam mendapatkan bahan baku yang murah dan berkualitas, karena perusahaan memiliki banyak pilihan. Beberapa pemasok bahan baku ini beberapa adalah teman pemilik perusahaan, ada juga pemasok yang sudah lama sekali turun temurun dari pendiri perusahaan, dan keluarga sendiri. Pemilik perusahaan menjelaskan bahwa pemasok yang dapat diandalkan adalah pemasok yang dapat dipercaya terhadap setiap janji, tepat waktu, dan konsisten baik itu dalam harga, jumlah bahan baku dan lainnya.

5. Kekuatan Tawar-Menawar Konsumen

Kesan dan pesan dari pelanggan sangat penting bagi perusahaan. Perusahaan Kecap Cap Tawon Madu selalu mementingkan komplain dari pelanggan sejak dahulu berdirinya perusahaan. Bagi pemilik perusahaan kesan dan pesan pelanggan dapat memperbaiki kualitas kecap dan sistem perusahaan. Pelanggan perusahaan Kecap Tawon Madu ada 2 sifat dalam melakukan pembelian, yang pertama mereka yang melakukan pembelian dalam jumlah yang besar seperti pemilik toko, pemilik depot dan restoran. Pelanggan ini akan memperoleh potongan harga. Yang kedua mereka yang melakukan pembelian dalam jumlah yang kecil biasanya satu atau dua produk seperti ibu rumah tangga, teman pemilik atau karyawan, dan keluarga. Semua pelanggan dimata pemilik perusahaan Kecap Tawon Madu mendapat pelayanan khusus yang sama dan kualitas produk yang terbaik. Perusahaan Kecap Tawon Madu memiliki pelanggan tetap yang selalu membeli produk perusahaan setiap bulan atau minggu.

Pembahasan Lingkungan Eksternal

Persaingan antar kompetitor dapat menjadi ancaman bagi Perusahaan Kecap Cap Tawon Madu melalui persaingan kompetisi harga, pengenalan produk, dan iklan atau promosi. Pesaing baru Kecap Cap Tawon Madu memiliki target pasar yang sama yaitu segmen ekonomi kelas menengah kebawah, hal ini juga dapat menjadi ancaman bagi Kecap Cap Tawon Madu. Sedangkan ancaman produk substitusi terhadap keberadaan kecap adalah lemah karena tidak ada produk yang memiliki karakteristik dan manfaat seperti yang dimiliki oleh kecap. Kekuatan tawar menawar pemasok bukan menjadi ancaman yang serius bagi perusahaan Kecap Tawon Madu, karena selain banyaknya pemasok yang dimiliki pemilik perusahaan juga pemasok yang ada diseleksi terlebih dahulu. Kekuatan tawar menawar dengan pembeli penting bagi perusahaan Kecap Tawon Madu. Ketika pelanggan membeli dalam jumlah besar, disitulah terjadi tawar menawar dengan memberikan diskon atau potongan harga pada pelanggan untuk membuat pelanggan merasa puas dan ingin kembali membeli Kecap Tawon Madu.

Strategi Pemasaran Perusahaan Kecap Cap Tawon Madu

1. Segmentasi Pasar

Segmentasi geografis dari perusahaan Kecap Tawon Madu ini meliputi daerah Bojonegoro kota, desa kalitidu, desa kapas, desa ngasem, desa dander, dan desa sugihwaras. Kemudian segmentasi demografis meliputi orang-orang yang berpekerjaan pemilik toko, warung, depot, pegawai negeri, dan ibu rumah tangga. Lalu untuk segmentasi perilaku dari Kecap Tawon Madu adalah konsumen yang setia atau yang berpotensi menjadi pelanggan tetap, dan mementingkan harga terjangkau dengan kualitas bagus. Segmentasi psikografis dari Kecap Tawon Madu ini orang yang bergaya hidup sederhana dan pemilik rumah makan yang ingin menekan biaya, karena kecap ini dengan harga terjangkau selain dapat menghemat uang juga untuk pengusaha dapat meminimalkan biaya agar dapat menjual makanan dengan murah.

2. Target Pasar

Perusahaan Kecap Tawon Madu memilih pola spesialisasi selektif yaitu pengusaha dengan kondisi ekonomi menengah ke bawah.

3. Posisi Pasar

Dalam menempatkan produknya dibenak konsumen agar konsumen selalu ingat pada Kecap Cap Tawon Madu, maka perusahaan Kecap Cap Tawon Madu menempatkan posisinya berdasarkan kecap dengan mutu yang bagus dengan harga yang terjangkau.

Pembahasan Strategi Pemasaran

Menurut Kotler & Keller (2012) segmentasi dibagi menjadi 4 yaitu segmentasi geografis, segmentasi demografis, segmentasi psikografis, dan segmentasi perilaku. Dengan menganalisa keempat segmen tersebut, dapat membantu perusahaan Kecap Tawon Madu agar mengetahui sifat dan daya tarik masing-masing segmen, mengidentifikasi dan menyalurkan pada segmen yang potensinya paling besar, menentukan cara-cara promosi yang paling efektif bagi perusahaan, sebagai langkah berikutnya untuk melakukan target pasar dan menentukan posisi pasar yang unggul.

Penentuan target pasar sangat penting bagi perusahaan Kecap Tawon Madu agar perusahaan lebih terfokus pada konsumen dengan keunggulan produk kecap yang dimiliki. Menurut Kotler & Keller (2012) perusahaan dapat mempertimbangkan 5 pola pemilihan sasaran pasar. Kecap Cap Tawon Madu menggunakan pola pemilihan sasaran pasar spesialisasi selektif yaitu pengusaha dengan status ekonomi menengah kebawah.

Dengan kekentalan, manis, dan aroma yang pas ditambah dengan harga yang murah menjadikan keunggulan produk Kecap Tawon Madu untuk memosisikan produk di benak pelanggan bahwa Kecap Cap Tawon Madu adalah kecap dengan harga terjangkau dan rasa yang enak, kecap ini cocok untuk dikonsumsi keluarga, rumah makan, dan untuk acara makan-makan.

Analisa SWOT Perusahaan Kecap Cap Tawon Madu

Tabel 1.S-W-O-T pada Perusahaan Kecap Cap Tawon Madu

<p>Strength</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rasa manis, kekentalan, dan aroma yang terstandarisasi. 2. Bahan baku yang segar, sehat, dan berkualitas 3. Dapat dikonsumsi segala usia 4. Harga paling terjangkau dari pesaingnya di Bojonegoro 5. Selalu dikontrol kualitasnya 	<p>Weakness</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kurang berkembangnya pemasaran 2. Struktur organisasi yang kurang baik. 3. Peralatan produksi masih tradisional 4. Promosi terlalu sederhana
<p>Opportunity</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Penduduk Bojonegoro mayoritas kelas menengah kebawah sesuai dengan target pasar 2. Ada banyak pembeli atau pasar yang potensial di luar Bojonegoro 3. Peminat kecap murah lebih banyak di daerah pedesaan dan beberapa di perkotaan 4. Memiliki banyak perusahaan pemasok dalam menyediakan bahan baku bagi perusahaan 5. Teknologi yang semakin berkembang 	<p>Threat</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ada banyak pesaing dalam bisnis ini 2. Strategi promosi pesaing lebih bervariasi 3. Pelanggan mudah berpindah merek lain, jika menemukan produk dengan harga yang lebih murah dan kualitas yang tidak jauh berbeda

Sumber: Hasil Wawancara dan Olahan Peneliti

Berdasarkan analisis S-W-O-T dapat dibuat rekomendasi strategi S-O, S-T, W-O, dan W-T. Rekomendasi strateginya dijabarkan pada Tabel 2.

Tabel 2. Matriks SWOT Perusahaan Kecap Cap Tawon Madu

<p>SO Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga kualitas dan memasarkan produk ke luar kota pada toko-toko dan rumah makan yang ramai. (S1, S3, S4, O2, O3) 2. Menjaga kekonsistenan rasa, agar menarik lebih banyak konsumen (S2, S5, O1, O4, O5) 	<p>WO Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah media promosi dan tenaga pemasaran yang handal untuk memasarkan ke luar kota terutama di desa pada target menengah kebawah (W1, W4, O1, O2, O3) 2. Memperbaharui teknologi alat produksi, sehingga dapat memproduksi dengan kapasitas besar dan menghemat biaya (W3, O5)
<p>ST Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan kualitas rasa dan kekentalan dengan memesan bahan baku terbaik untuk bersaing dengan kecap lain. (S1, S2, T1, T2, T3) 2. Mencoba promosi lewat radio atau koran agar orang dapat mengetahui harga yang terjangkau dari kecap ini. (S4, S5, T2) 	<p>WT Strategies</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperjelas fungsi manajemen dan memberikan motivasi pada karyawan untuk meningkatkan kualitas agar dapat bersaing (W1, W2, T1.) 2. Meningkatkan penguasaan teknologi informasi untuk menjalin hubungan yang baik dengan pelanggan (W4, T2, T3)

Sumber: Hasil Wawancara dan Olahan Peneliti

Rencana Pengembangan Usaha

1. Menetapkan tujuan tahunan

Meningkatkan jangkauan pangsa pasar perusahaan agar pasar perusahaan menjadi lebih luas.

2. Kebijakan yang dilakukan

- a) Menambah tenaga-tenaga pemasaran baru yang handal. Dengan melakukan rekrutmen untuk memaksimalkan pasar yang ada sekarang serta untuk melakukan perluasan pasar dapat direalisasikan pada perusahaan Kecap Tawon Madu.
- b) Memberikan target pemasaran per bulan. Dengan adanya target juga perlu diberi reward ketika tenaga pemasaran dapat melampaui target yang ditentukan. Yang selama ini target pemasarannya bagi tenaga pemasaran 7 peti sehari, jika melebihi 7 peti akan dapat bonus atau imbalan.
- c) Memberikan motivasi kerja pada tenaga-tenaga pemasaran seperti imbalan atau reward yang sesuai. Imbalan seperti uang bonus maupun berupa barang yang berharga. Dengan imbalan tersebut tenaga pemasaran semakin bersemangat untuk meningkatkan penjualan.
- d) Menetapkan kegiatan pemasaran dalam tiga bagian, jangka pendek, jangka menengah, dan jangka panjang. Jangka pendek untuk membenahi dan memaksimalkan pasar yang ada sekarang di daerah Bojonegoro sekitar (< 1 tahun), jangka menengah untuk memperluas pasar sampai di luar Bojonegoro dalam lingkup Jawa Timur (1-5 tahun kedepan), dan jangka panjang untuk rencana memperluas pangsa pasar sampai luar Jawa Timur, termasuk Jawa Tengah, Jawa Barat, dan Madura.
- e) Menambahkan alat produksi baik tradisional atau teknologi modern untuk mendukung perluasan pangsa pasar. Mungkin untuk 2-3 tahun pertama menambah alat tradisional, pada tahun berikutnya (>3 tahun kedepan) mulai menambah teknologi modern untuk produksi.
- f) Mencari distributor di luar kota yang terpercaya. Dengan menjalin kerja sama dengan distributor dapat meningkatkan efektivitas kegiatan pemasaran. Mendata pelanggan yang menjadi target pasar dan melakukan survey pada pelanggan setelah penjualan.
- g) Menambahkan alat promosi seperti media sosial, mengadakan acara seperti lomba/panggung musik/acara makan-makan, memberi sample atau tester ke luar kota, memasang iklan di koran, radio, dan menjadi sponsor pada acara-acara.

Implikasi Manajerial

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan berbagai manfaat bagi Perusahaan Kecap Cap Tawon Madu, antara lain:

1. Dengan menggunakan strategi pemasaran segmenting, targeting dan positioning membantu perusahaan untuk membantu perusahaan Kecap Tawon Madu agar mengetahui sifat dan daya tarik masing-masing segmen, mengidentifikasi dan menyalurkan pada segmen yang potensinya paling besar
2. Agar perusahaan lebih terfokus pada konsumen dengan

ekonomi kelas menengah kebawah melalui keunggulan produk kecap yang dimiliki dan memosisikan produk di benak pelanggan sebagai kecap dengan harga terjangkau dan rasa, manis dan aroma yang sesuai untuk masakan.

3. Agar perusahaan dapat mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi perusahaan dan sebagai acuan untuk perbaikan serta peningkatan kinerja perusahaan dikemudian hari.
4. Agar perusahaan dengan menambah sarana media promosi yang sanggup menjangkau konsumen luar kota, seperti media sosial, koran lokal maupun memberi tester dapat mendukung misi memperluas pangsa pasar.
5. Dengan menambah media promosi terdapat resiko seperti adanya tambahan biaya untuk pengiklanan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Melalui penelitian ini, peneliti dapat menarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Lingkungan internal perusahaan

Lingkungan internal yang menjadi kekuatan bagi perusahaan adalah memiliki rasa manis, kekentalan, dan aroma yang konsisten sesuai standar perusahaan dalam segmen ekonomi menengah kebawah dan harga yang terjangkau. Menggunakan bahan baku yang segar, sehat dan berkualitas. Sedangkan yang menjadi kelemahan bagi perusahaan adalah alat produksi kurang mendukung visi perusahaan untuk memperluas pangsa pasar dan menggunakan alat promosi yang sederhana.

2. Lingkungan eksternal perusahaan

Lingkungan eksternal perusahaan dapat dilihat menggunakan Five Force Analysis. Aspek lingkungan eksternal pada perusahaan bisa menjadi ancaman bagi perusahaan yang dimana persaingan antar industri yang kuat, dan mudahnya masuk pesaing baru yang potensial. Namun dari sisi pemasok perusahaan dapat mendukung dalam peroperasian. Perusahaan memiliki banyak pilihan pemasok, dari banyaknya pilihan tersebut pemilik telah menentukan pemasok tetapnya yang dapat diandalkan dan dipercaya. Kemudian tidak adanya ancaman dari produk substitusi dapat menjadi peluang Kecap Tawon Madu untuk fokus dengan pangsa pasarnya yang sekarang.

3. Strategi Pemasaran

Untuk memperluas pangsa pasar diperlukan tenaga pemasaran yang terdidik, observasi permintaan di luar kota, menjalin hubungan baik dengan pelanggan maupun distributor, dan mempertahankan kualitas dan harga yang sudah ada. Menggunakan analisa pemasaran 4P (product, place, price, promotion) untuk merumuskan segmen, target, dan posisi pasar. Dengan banyaknya segmen yang ada perusahaan memfokuskan segmen tertentu dengan menetapkan target konsumen yang besar potensinya dan memosisikan produk ke benak pelanggan bahwa produk kecap tawon madu adalah kecap dengan harga terjangkau dan enak.

Saran

Strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan untuk memperluas pangsa pasar adalah sebagai berikut:

- a. Menambah media promosi. Media sosial sudah menjadi suatu hal yang banyak digunakan di jaman sekarang ini. Menjadi sponsor dalam sebuah acara, agar orang semakin mengenal kecap ini. Memberikan tester langsung kepada target pasar. Menempatkan produk pada toko yang strategis dari segi letak atau yang mudah ditemukan. Dapat juga dengan melakukan survey pembeli setelah penjualan.
- b. Memberikan bonus untuk lebih memotivasi kerja, yang selama ini 7 peti per hari, ketika dapat menjual lebih dari 7 peti maka akan diberi bonus..
- c. Menambahkan alat produksi baik tradisional atau teknologi modern untuk mendukung perluasan pangsa pasar..
- d. Mencari distributor di luar kota yang terpercaya.
- e. Peningkatan produktivitas karyawan. Karyawan juga perlu untuk diberi pelatihan ataupun training.

V. DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, B, S (2001). *Metodologi penelitian kualitatif*. Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Bungin, B, S. (2009). *Metodologi penelitian kualitatif*. Jakarta : Kencana Prenada Media Group.
- Badan Pusat Statistik. (2014). Luas panen, produktivitas, dan produksi kedelai di Jawa Timur. Retrived March 3, 2015, from <http://jatim.bps.go.id/>
- Chowdhury, & Prasad. P., (2012). Stationary markets: features and limits of effective marketing intervention. *American Academic & Scholarly Research Journal*. 4(3) : 45-51
- David, F. (2006). *Manajemen strategi* (ed.10). Jakarta : Salemba Empat.
- David, F. (2009). *Manajemen strategis*. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- David, F. (2011). *Strategic management*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Galavan, R. (2004). *Doing business strategy*. Ireland: NuBooks.
- Kecap Manis Bango. (2015). Kecap Manis Bango. Retrived April 23, 2015, from <http://www.bango.co.id/tentang-bango/kecap-manis/>
- Kementrian Perindustrian Republik Indonesia. (2010). Kinerja industri Indonesia Retrived March 3, 2015, from http://www.kemenperin.go.id/statistik/ibs_tahun.php
- Kotler, P., Bowen, J., & Makens, J. (2002). *Pemasaran perhotelan dan kepariwisataan* (2nd ed). Jakarta: PT. Prenhallindo.
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2007). *Manajemen pemasaran* (ed. 11). Jakarta: PT. Indeks.
- Kotler, P. Keller, K.L. (2009). *Marketing Management*, (ed. 13). New Jersey Pearson Education, Inc
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2012). *Marketing management* (ed. 14). New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Munandar, Dadang (2010). Analisis Penentuan Segmen, Target, Dan Posisi Pasar Home Care Di Rumah Sakit

- Al-Islam Bandung. *Jurnal Ilmiah Unikom*. 6(2) : 223-244
- Noverius, Laori. (2015). Rupiah rontok, perajin bersiap naikkan harga tahu tempe. Retrived Maret 13, 2015, from <http://bisniskeuangan.kompas.com/>
- Pearce, John A; Robinson, Richard B (2011) *Strategic Management: Formulation , Implementation, and Control*. New York: McGraw-Hill
- Porter, Michael E. (1980). *Strategi bersaing: Teknik menganalisis industri dan pesaing*. (Agus Maulana). Jakarta: Erlangga.
- Porter, Michael E. (2013). *Porter's five force: Strategy skills*. From www.free-management-ebooks.com
- Sair, S, A., & Shoib, M. (2014). Measuring the effectiveness of brand positioning strategies perceived by consumers. *ProQuest Agriculture Journals*. 26(1) : 353-361
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian bisnis*. Bandung: Alfabeta.
- Sunadji, Muhammad. S., Tjahjono. A., & Riniwati. H. (2014). Development Strategy of Seaweed Aquaculture Business in Kupang Regency, East Nusa Tenggara Province, Indonesia. *Journal of Agricultural Studies*. 2(1) : 27-39
- Umar, H. (2002). *Metode riset bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Wright, & Robert. E. (2008). Targeting, Segmenting And Positioning The Market For College Students To Increase Customer Satisfaction And Overall Performance. *College Student Journal*. 42(3) : 891-894
- Yudanto, S. (2014). Analisis formulasi strategi pada perusahaan rokok putra masa depan nganjuk. *Economic and Business Brawijaya University*. 2(1) : 1-19
- Zanon, D., Hall, J., Lockstone, L., & Weber, D. (2014). Development of a Whole Agency Approach to Market Segmentation in Parks. *Journal of Leisure Research*. 46(5): 563-592.