

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Umum Perusahaan

UD. Istana Keripik Kentang merupakan perusahaan yang berdiri sejak tahun 2006 beralamatkan di Jl. Raya Gangsiran Junrejo Kota Batu. Awal berdirinya usaha ini adalah pada tahun 2006 sumberdaya pertanian kentang sangat melimpah dan harganya murah sehingga pemilik perusahaan memanfaatkan kentang sebagai keripik kentang. Pada tahun 2006 UD. Istana Keripik Kentang masih dikelola oleh orang tua dari pemilik yang sekarang dan pada saat kedua orang tuanya sakit kemudian usahanya dilanjutkan oleh Ibu Devik pada tahun 2008. Usaha ini sebelumnya menggunakan modal sendiri sebesar 20 juta. Dan memanfaatkan tempat seluas 200m² sebagai tempat pengolahan keripik kentang.

UD. Istana Keripik Kentang awalnya hanya memproduksi saja dan belum mampu memasarkan, kemudian ada pelanggan yang mengambil sedikit produk dari UD. Istana Keripik Kentang dan setelah berjalan lama ada beberapa pelanggan yang mengambil produk olahan diatas 100 kg sehingga perusahaan mulai berani untuk memasarkan produknya. Setelah usaha tersebut berkembang pesat seperti saat ini penghasilan yang diperoleh dalam waktu 1 bulan mencapai 20-50 juta. Perusahaan ini hanya memproduksi keripik kentang karena dirasa memiliki potensi yang cukup besar. Selain itu juga karena bahan baku yang mudah didapatkan. Bahan baku keripik kentang ini diperoleh dari para pengepul yang berada didaerah Bromo dan Jurangquali. Tetapi sekarang petani kentang yang semakin sedikit karena beralih ke sayuran lainnya sehingga bahan baku sedikit sulit didapatkan karena kentang yang digunakan dalam proses produksi ini hanya kentang granola.

Perusahaan yang memproduksi keripik kentang ini masih menggunakan alat manual sebagai alat yang digunakan pada proses produksinya. Sehingga dibutuhkan tenaga kerja untuk melakukan proses produksinya, dimana tenaga kerja yang digunakan berjumlah 7 orang. Dimana para tenaga kerja yang diperlukan sudah memiliki ketrampilan dan pengetahuan yang cukup tentang pembuatan keripik kentang ini, karena akan berpengaruh terhadap hasil akhir produk ini.

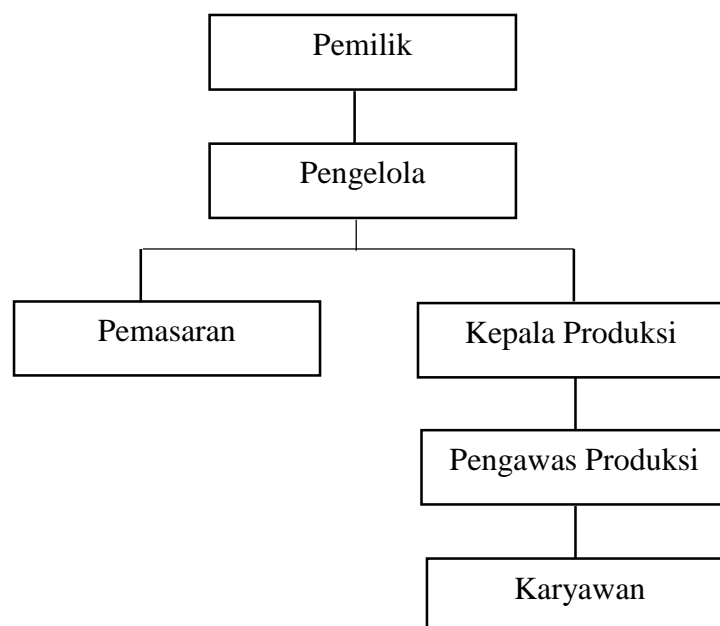
1. Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan

Perusahaan Instana Kripik Kentang sebenarnya tidak memiliki pernyataan tertulis terkait visi, misi dan tujuan. Akan tetapi visi, misi dan tujuan tersebut tersirat

pada saat proses wawancara dengan Ibu Devik yaitu ingin menjadi perusahaan keripik kentang yang dikenal masyarakat, dan menjadikan perusahaan semakin berkembang pesat. Sehingga untuk mencapai keinginan tersebut perusahaan terus membenahi kekurangan-kekurangan yang dimiliki dan perusahaan akan terus menjaga kualitas produk, sehingga dengan menjaga kualitas produk maka konsumen akan tetap setia membeli produk dari UD. Istana Keripik Kentang.

2. Struktur Organisasi

Hasil dari wawancara yang dilakukan dengan pemilik UD. Istana Keripik Kentang memiliki struktur organisasi yang dapat dilihat pada Gambar 5.



Gambar 5. Struktur Organisasi UD. Istana Keripik Kentang

Struktur organisasi yang terdapat di UD. Istana Keripik Kentang adalah sebagai berikut pemilik dari perusahaan ini adalah Bapak Sandy Pratama Putra yang bertugas mengawasi jalannya usaha. Pada posisi pengelola yaitu Ibu Priscillia Citra Devik, SE selaku istri dari Bapak Sandy yang bertugas untuk menjaga tingkat produksi yang konstan guna menjaga pemenuhan permintaan pasar, disisi lain Ibu Devik juga sebagai kepala pemasaran yang bertugas mengelola pemasaran keripik kentang dan meningkatkan penjualan dan komunikasi dengan para pelanggan. Diposisi kepala produksi yaitu Ibu Endang Iriani yang bertugas mengawasi jalannya produksi agar produksi berjalan dengan baik, diposisi pengawas produksi

yaitu Ibu Aan Kurnia Dewi yang bertugas sebagai pengawas para karyawan untuk memastikan bahwa karyawan bekerja dengan baik sesuai standar SOP.

5.2 Analisis Lingkungan Perusahaan

1. Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal digunakan untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang ada di UD. Istana Keripik Kentang, adapun faktor lingkungan internal yang dianalisis adalah aspek manajemen, aspek tenaga kerja (SDM), aspek produksi, aspek pemasaran dan aspek keuangan.

a. Manajemen

Aspek manajemen merupakan aspek yang sangat penting digunakan di dalam perusahaan, yang bertujuan untuk merencanakan, mengelola dan mengendalikan perusahaan yang sedang dijalankan. Pada aspek manajemen di UD. Istana Keripik Kentang, perusahaan sudah memiliki perencanaan usaha yaitu perencanaan pembelian bahan baku, perencanaan proses produksi, perencanaan hasil keripik, akan tetapi dalam hal ini perusahaan memiliki kelemahan yaitu dilihat dari sisi visi dan misi perusahaan yang belum tertulis secara jelas sehingga belum adanya tujuan khusus yang akan di capai bagi perusahaan sehingga, dalam pengorganisasian di perusahaan UD. Istana Keripik Kentang sudah memiliki struktur organisasi yang dapat dijadikan sebagai alat untuk mempermudah, mempercepat tercapainya target tujuan dari perusahaan, dan yang berguna untuk menjalankan sistem perusahaan mulai dari perencanaan, pengawasan, pengelolaan.

b. Tenaga Kerja (SDM)

Aspek tenaga Kerja merupakan aspek yang berhubungan dengan tenaga kerja dan sangat penting dimiliki oleh perusahaan. Dilihat dari aspek tenaga kerja (SDM) yang dimiliki oleh UD. Istana Keripik Kentang masih kurang memadai karena hanya mempekerjakan 7 orang sehingga dalam proses produksi yang banyak akan lama, akan tetapi dalam hal ini tenaga kerja yang di pekerjakan sudah memiliki keterampilan, keuletan, dan kedisiplinan dalam bekerja di UD. Istana Keripik Kentang, tenaga kerja yang dimiliki oleh UD. Istana Keripik Kentang ini umumnya para tetangga dan saudara, untuk perekrutan tenaga kerja ini perusahaan tidak memiliki prosedur tertentu dan tidak perlu melakukan training khusus bagi para tenaga kerja, tenaga kerja tersebut bekerja secara harian lepas dan untuk umpah

tenaga kerjanya dilakukan secara harian, dalam pembagian tugas sudah mengikuti prosedur SOP, sehingga para karyawan sudah memiliki arah dan tujuan yang hendak dicapai.

c. Produksi

Aspek produksi, merupakan aspek yang sangat penting dimiliki perusahaan dimana aspek produksi ini digunakan untuk menjalankan suatu proses produksi agar perusahaan terus berjalan, aspek produksi yang ada di UD. Istana Keripik Kentang sudah sangat baik, akan tetapi dalam hal ini masih adanya kendala yang dihadapi dalam proses produksi diantaranya bahan baku yang sudah mulai sulit untuk didapatkan karena sudah banyaknya para petani kentang yang beralih menanam sayuran lain sehingga produsen kentang sedikit dan bahan baku kentang yang dapat digunakan sebagai keripik kentang adalah kentang jenis granola. Tidak hanya itu saja harga kentang yang fluktuatif menjadi kendala bagi perusahaan, selain itu dalam proses produksi juga terdapatnya kendala seperti pada saat penjemuran keripik kentang adanya kendala cuaca yang harus dihadapi sehingga akan memperlambat dalam kegiatan produksi.

Proses produksi yang dilakukan di UD. Istana Keripik Kentang ini menggunakan alat-alat yang sederhana adapun alat-alat yang digunakan adalah pisau, alat pemotong kentang (pasrah), panci, alat penggorengan, alat pengemasan, langkah-langkah dalam proses produksi sebagai berikut :

1) Pengupasan

Langkah pertama kentang dikupas secara manual dengan menggunakan pisau pengupasan ini dilakukan secara manual agar dapat memilih dan menentukan kualitas kentang yang digunakan, pengupasan kentang dengan menggunakan pisau ini bertujuan agar kentang tidak mudah rusak saat proses pengupasan.

2) Pemotongan

Langkah kedua yaitu pemotongan kentang menjadi keripik, pemotongan ini bertujuan untuk menentukan bentuk dan ukuran yang sesuai dari keripik kentang yang akan diproses dan dilakukan dengan menggunakan alat pemotong manual (pasrah).

3) Perendaman

Langkah ketiga yaitu perendaman, yang bertujuan untuk membersihkan dari

kotoran yang menempel di kentang dan juga getah atau lendir yang ada di kentang, dan perendaman ini dilakukan 1 malam dengan menggunakan bak yang diisi air

4) Perebusan

Perebusan kentang yang sudah di potong-potong tersebut dilakukan dengan menggunakan panci besar, perebusan ini dilakukan agar potongan kentang teksturnya menjadi lunak dan saat penjemuran dapat ditata dan sehingga pada saat dikonsumsi keripik kentang tidak keras.

5) Penjemuran

Langkah selanjutnya adalah penjemuran keripik kentang, penjemuran keripik kentang ini bertujuan untuk pengeringan keripik yang sudah di rebus sebelum dilakukan proses penggorengan, agar keripik kentang menjadi lebih enak.

6) Pembumbuan

Setelah dilakukan penjemuran langkah selanjutnya adalah pemberian bumbu yang sudah disiapkan sesuai dengan bumbu yang sudah di racik oleh perusahaan, proses pembumbuan ini dilakukan untuk memberikan rasa pada keripik kentang yang akan diproduksi agar menjadi lebih gurih. Setelah pemberian bumbu keripik kentang kembali dijemur agar bumbu yang sudah dicampurkan meresap di keripik kentang.

7) Penggorengan

Langkah selanjutnya adalah penggorengan keripik kentang yang sudah dilakukan penjemuran dan pemberian bumbu, penggorengan keripik kentang ini bertujuan untuk menjadikan keripik kentang menjadi lebih renyah saat dikonsumsi, namun ada juga keripik kentang yang diproduksi menjadi keripik setengah jadi untuk dijual.

8) Pengemasan

Langkah terakhir adalah pengemasan keripik kentang yang sudah dilakukan proses-proses diatas agar keripik kentang tidak melempem saat dikonsumsi, pengemasan ini juga bertujuan untuk agar masa simpan eripik kentang menjadi lebih lama dan dalam proses pemasaran keripik kentang tidak susah dan sudah terkemas, pengemnasan ini dilakukan dengan menggunakan plastik klip dengan berbagai ukuran dan alat pengemas manual.

d. Pemasaran

Aspek pemasaran ini terkait dengan produk, harga produk, promosi dan saluran distribusi adapun aspek pemasaran yang ada di UD. Istana Keripik Kentang adalah produk yang diproduksi yaitu keripik kentang. Terdapat beberapa jenis kriteria produk keripik kentang yang diproduksi yang pertama grade super, grade A, grade B, dan grade C dan ada juga kemasan kecil 100gr dengan harga 13.000, sehingga dalam perbedaan grade ini harga produk keripik kentang juga berbeda. Berikut tabel harga keripik kentang di UD. Istana Keripik Kentang dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Harga produk keripik ketang UD. Istana Keripik Kentang

Produk	Harga (Rp/Kg)
Grade Super	150.000 /kg
Grade A	140.000 /kg
Grade B	130.000 /kg
Grade C	100.000 /kg

Dalam hal ini perusahaan juga memiliki sasaran pasar yang luas dengan perbedaan produk tersebut. Untuk pemasaran produk keripik kentang perusahaan bekerja sama dengan distributor yang berda di kota Batu hingga keluar kota dan *Reseller* dari beberapa kios oleh-oleh yang ada di kota batu namun konsumen juga bisa langsung membeli produk di tempat produksi. Perusahaan juga memberikan potongan harga bagi distributor yang membeli produk hingga 20 kg dengan potongan harga 10%.

e. Keuangan

Aspek keuangan ini terkait dengan modal usaha, pentingnya modal dalam memulai suatu usaha yang akan dilakukan, modal awal usaha di UD. Istana Keripik Kentang ini sepenuhnya merupakan modal sendiri, modal awal yang digunakan sebesar 20 juta dan tempat yang dimiliki seluas 20m², dan selama ini pemilik perusahaan belum pernah pinjam ke bank untuk menjalankan usahanya, dalam usaha ini keuntungan bersih yang didapatkan pemilik perusahaan ini sebesar 30-50 juta perbulan. UD. Istana Keripik Kentang dalam mencatat berbagai masalah keuangan dengan menggunakan sistem pembukuan sehingga dalam hal ini UD.

Istana Keripik Kentang memiliki sistem rincian tentang keuangan yang jelas. namun dalam keuangan perusahaan juga memiliki kendala yaitu masih adanya distributor yang melakukan pembayaran telat, sehingga berpengaruh terhadap perputaran uang untuk proses produksi.

2. Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal digunakan untuk mengetahui peluang dan ancaman yang dimiliki oleh UD. Istana Keripik Kentang, adapun faktor lingkungan eksternal yang di analisis adalah mengenai konsumen, pesaing, teknologi dan pemerintah.

a. Konsumen

Konsumen memiliki pengaruh yang sangat besar terhadap keberlangsungan suatu usaha, jika tidak adanya konsumen maka suatu usaha akan tidak dapat berjalan. UD. Istana Keripik Kentang ini dalam proses pemasarannya sudah memiliki konsumen atau pelanggan tetap dan tidak pula ada konsumen baru yang membeli produk keripik kentang secara langsung maupun ke *Reseller* yang sudah bekerja sama dengan perusahaan. Distributor dan *Reseller* yang bekerja sama dengan UD. Istana Keripik Kentang ini sudah sampai keluar kota Batu sehingga pemasaran semakin luas seperti di Surabaya, Solo, Probolinggo, Malang, dan Kalimantan.

b. Pesaing

Pesaing saat ini yang bergerak dalam bidang pengolahan keripik kentang di Batu sudah banyak sehingga perlu adanya perusahaan perlu adanya inovasi produk agar tidak kalah bersaing dengan perusahaan sejenis, UD. Istana Keripik Kentang sendiri memiliki keunggulan untuk dapat bersaing dengan perusahaan sejenis yaitu keripik kentang yang diproduksi lebih putih dan memiliki rasa yang lebih gurih, dan tidak hanya itu UD. Istana Keripik Kentang juga mempunyai pasar sendiri tidak mengikuti pasar yang ada. Namun ada juga kendala yang dihadapi oleh perusahaan diantaranya produksi yang masih terbatas, ukuran keripik kentang yang kecil yang berbeda dengan perusahaan lain sejenis. Dengan mengatasi hal tersebut perusahaan tetap menjalin kerjasama dengan para pelanggan dan menjaga

komunikasi dengan para pelanggan dengan baik agar tidak beralih ke perusahaan lain sejenis.

c. Pemerintah

Pemerintah memiliki pengaruh untuk keberlangsungan usaha, yaitu dengan memberikan izin usaha dan sebagai pendamping bagi perusahaan. UD. Istana Keripik Kentang sudah mendapatkan perizinan untuk menjalankan usaha, izin usaha yang didapatkan dari pemerintah adalah SIUP, TDP, TDI, PIRT, dan merek yang sudah terdaftar, dan untuk saat ini perusahaan juga mengurus perizinan label halal. Dalam hal ini memberikan keunggulan dari produk keripik kentang yang ada di UD. Istana Keripik Kentang dibandingkan dengan perusahaan pesaing sejenis, sehingga konsumen memiliki image untuk membeli produk yang sudah terdaftar di pemerintahan.

d. Teknologi

Perkembangan teknologi saat ini akan memberikan kemudahan bagi para penggunanya, dalam hal ini UD. Istana Keripik Kentang masih belum menerapkan teknologi apapun yang dapat mempengaruhi dalam proses produksi, perusahaan masih menggunakan alat-alat sederhana dalam proses produksi, tidak hanya dalam proses produksi dalam proses promosi yang dilakukan masih belum adanya penggunaan teknologi terbaru seperti pemanfaatan media online, sehingga dalam hal ini akan berpengaruh pada proses pemasaran.

5.3 Hasil dan Pembahasan

1. Analisis Internal (IFAS)

Dari hasil analisis lingkungan internal yang dilakukan di perusahaan, didapatkan beberapa kekuatan dalam perusahaan yaitu memiliki saluran distribusi yang banyak sampai keluar kota batu seperti kota surabaya, solo, probolinggo, malang dan juga kalimantan, sehingga akan mempermudah dalam proses pemasaran, selain itu UD. Istana Keripik Kentang juga menawarkan harga produk yang lebih murah dari pesaing yaitu untuk harga kemasan 100gr perusahaan menetapkan harga Rp.13.000 sedangkan perusahaan lain sejenis menawarkan harga produk yang berkisar Rp. 15.000 keatas, dengan harga yang murah akan membuat para pembeli untuk membeli produk yang ditawarkan. Dengan modal sendiri usaha

yang dilakukan oleh pemilik UD. Istana Keripik Kentang mampu berkembang dan bersaing dengan perusahaan sejenis sehingga dapat memberikan keuntungan yang besar bagi pemilik perusahaan untuk terus mengembangkan usahanya, keuntungan yang didapatkan dari usaha ini pemilik bisa mendapatkan keuntungan 30-50 juta perbulan, pemilik perusahaan keripik kentang ini secara resmi mendapatkan perizinan dari pemerintah diantaranya SIUP, TDP, TDI, PIRT, dan merek yang sudah terdaftar, dan pemilik UD. Istana Keripik Kentang juga masih melakukan proses pendaftaran untuk label halal ke pemerintah, dan perusahaan ini melakukan proses produksi hanya fokus terhadap satu produk yaitu hanya memproduksi keripik kentang saja sehingga perlu adanya inovasi lain agar dapat bersaing dengan perusahaan sejenis.

UD. Istana Keripik Kentang ini juga memiliki kelemahan dalam faktor internalnya, kelemahan internal tersebut seperti kurangnya sumber daya manusia (SDM) yang dimiliki oleh perusahaan yaitu hanya memiliki karyawan 7 orang dalam melakukan proses produksi, selain kekurangan sumberdaya manusia (SDM) dalam proses produksi, perusahaan juga memiliki kendala bahan baku yang sulit didapatkan untuk proses produksi sehingga akan mengurangi stok bahan baku untuk proses produksi karena peralihan petani kentang ke sayuran lainnya, selain itu perusahaan juga memiliki kelemahan, kurangnya promosi sehingga dalam proses pemasaran tidak luas dan tidak dikenal masyarakat luas, seperti contoh pembuatan website sendiri, pemasaran melalui media massa yang dapat memperluas proses pemasaran dan produk dapat dikenal masyarakat luas. Selain kurangnya promosi produk perusahaan juga terkendala proses produksi yang lama sehingga akan menyebabkan stok produk kurang yang akan berpengaruh ke pemasaran, dan perusahaan juga tidak memiliki inovasi produk dalam hal ini perusahaan akan kalah bersaing dengan perusahaan sejenis yang sudah menerapkan inovasi produknya.

Dari hasil analisis yang sudah dilakukan tersebut, setelah diketahui kekuatan dan kelemahan yang ada di dalam faktor internal perusahaan maka langkah selanjutnya yaitu memasukkan berbagai macam kekuatan dan kelemahan kedalam tabel IFAS untuk pemberian bobot dapat dilihat pada (Lampiran 1) dan untuk

pemberian skor dapat dilihat pada (Lampiran 2). Berikut merupakan tabel IFAS dari UD. Istana Keripik Kentang yang dapat dilihat pada Tabel 8.

Tabel 8. IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) Istana Kripik Kentang

IFAS	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Kekuatan			
a. Saluran distribusi banyak	0,18	3	0,54
b. Harga lebih murah dari pesaing	0,03	2	0,06
c. Modal usaha sendiri	0,09	3	0,27
d. Adanya perizinan dari pemerintah	0,10	3	0,30
e. Fokus satu produk	0,06	2	0,12
Kelemahan			
a. Kekurangan SDM	0,06	2	0,12
b. Bahan baku sulit didapat	0,16	3	0,48
c. Kurangnya promosi	0,10	3	0,30
d. Proses produksi lama	0,04	2	0,10
e. Inovasi produk kurang	0,18	3	0,51
Total	1,00		2,80

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Dari hasil analisis IFAS didapatkan total nilai sebesar 2,80 yang menunjukkan bahwa jika kondisi internal dari UD. Istana Keripik Kentang rata-rata. Hasil tertinggi diperoleh dari saluran distribusi yang banyak yaitu mendapatkan skor sebesar 0,54 dan memiliki perizinan dari pemerintah yang mendapatkan skor sebesar 0,30. Hal ini menunjukkan bahwa dengan menjaga komunikasi dengan pelanggan maka akan memberikan dampak kepada saluran distribusi yang sangat banyak yang sudah mencapai pasar di surabaya, solo, probolinggo, kalimantan dan khususnya malang sehingga akan meningkatkan penjualan dari produk keripik kentang, selain itu produk juga sudah memiliki izin usaha dari pemerintah mulai dari SIUP, TDP, TDI, PIRT dan merek yang sudah terdaftar. Namun permasalahan akan kurangnya SDM dan bahan baku yang sulit didapatkan sehingga membuat proses produksi lama. Hal ini disebabkan karena para karyawan yang berkerja di UD. Istana Keripik Kentang hanya 7 orang dan sedikitnya petani kentang yang menanam jenis kentang yang sesuai untuk pembuatan keripik kentang. Selain itu permasalahan yang dihadapi tidak adanya produk inovasi yang dilakukan oleh perusahaan dan kurangnya promosi yang

dilakukan oleh perusahaan. Hal ini akan menyebabkan kalahnya bersaing dengan perusahaan lain yang sejenis.

2. Analisis Eksternal (EFAS)

Hasil analisis eksternal didapatkan beberapa peluang dan ancaman yang dimiliki oleh UD. Istana Keripik Kentang. Adapun peluang yang dimiliki oleh UD. Istana Keripik Kentang adalah adanya pelanggan tetap dan penjualan keripik kentang yang sudah sampai keluar kota yang dimiliki oleh UD. Istana Keripik Kentang sehingga dalam proses pemasaran dapat berjalan dengan baik dan memperluas pasar, selain itu produk yang dipasarkan dapat mencakup semua segmentasi pasar, dan belum adanya pesaing yang melakukan inovasi produk sehingga perusahaan dapat membuat inovasi produk untuk terus dapat bersaing dengan perusahaan sejenis, dan produk keripik kentang ini juga dapat dijadikan sebagai oleh-oleh khas Kediri karena proses produksi yang dilakukan di kota Batu yang merupakan kota wisata yang banyak dikunjungi para wisatawan yang berkunjung di kota Batu, sehingga produk yang dipasarkan dapat dijadikan sebagai oleh-oleh.

UD. Istana Keripik Kentang tidak hanya memiliki peluang saja akan tetapi disisi lain adanya ancaman yang dapat membuat perusahaan kalah bersaing dengan perusahaan sejenis, adapun beberapa faktor ancaman dari lingkungan eksternal yang dimiliki oleh UD. Istana Keripik Kentang adalah adanya pesaing produk sejenis yang banyak berada di kota Batu sehingga harus membuat perusahaan UD. Istana Keripik Kentang berhati-hati agar tidak kalah bersaing dengan perusahaan sejenis. Selain itu disisi lain cuaca yang tidak menentu menyebabkan dalam proses produksi keripik kentang menjadi lama karena sebelum dilakukannya proses produksi keripik kentang harus terlebih dahulu dijemur, selanjutnya penurunan jumlah petani kentang yang menanam kentang dengan varietas tertentu sangat sedikit karena para petani kentang sudah beralih ke sayuran lainnya, dan tidak hanya perusahaan pesaing sejenis tapi adanya produk substitusi, Selain itu harga kentang yang mengalami fluktuasi yang dapat mempengaruhi proses produksi.

Dari hasil analisis tersebut, setelah diketahui peluang dan ancaman di dalam faktor eksternal perusahaan maka langkah selanjutnya yaitu memasukkan berbagai

macam peluang dan ancaman kedalam tabel EFAS untuk pemberian bobot dapat dilihat pada (Lampiran 3) dan untuk pemberian skor dapat dilihat pada (Lampiran 4). Berikut merupakan tabel EFAS dari UD. Istana Keripik Kentang dapat dilihat pada Tabel 9.

Tabel 9. EFAS (Eksternal Factor Analysis Summary) UD. Istana Keripik Kentang

EFAS	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Peluang			
a. Adanya pelanggan tetap	0,12	3	0,36
b. Oleh-oleh khas Batu	0,08	2	0,16
c. Penjualan keripik kentang keluar kota	0,11	3	0,33
d. Belum banyak pesaing melakukan inovasi produk	0,06	2	0,12
e. Mencakup semua segmentasi pasar	0,08	2	0,16
Ancaman			
a. Pesaing produk sejenis	0,08	2	0,16
b. Cuaca yang tidak menentu	0,15	3	0,45
c. Penurunan jumlah petani kentang	0,13	3	0,39
d. Produk substitusi	0,02	2	0,04
e. Fluktuasi harga bahan baku	0,17	3	0,51
Total	1,00		2,68

Sumber : Data Primer Diolah, 2017


Dari hasil analisis EFAS didapatkan total nilai sebesar 2,68 nilai tersebut menunjukkan nilai rata-rata. Peluang tertinggi yang diperoleh adalah adanya pelanggan tetap yang membeli produk keripik kentang dari UD. Istana Keripik Kentang dengan skor sebesar 0,36, dan kemudian untuk peluang dengan skor tertinggi kedua adalah penjualan keripik kentang hingga keluar kota yang memiliki skor sebesar 0,33, dan sedangkan untuk ancaman tertinggi yang dihadapi oleh UD. Istana Keripik Kentang adalah dengan cuaca yang tidak menentu, kemudian fluktuasi harga bahan baku, penurunan jumlah petani kentang dan pesaing produk sejenis. Hal ini akan mengancam keberlangsungan usaha dari UD. Istana Keripik Kentang.

3. Matriks IE (Internal Eksternal)

Setelah melakukan analisis IFAS dan EFAS langkah selanjutnya yaitu memasukkan hasil dari total nilai yang didapatkan dari analisis IFAS dan EFAS kedalam matriks IE yang digunakan untuk mengetahui kondisi perusahaan, dari

hasil analisis IFAS UD. Istana Keripik Kentang didapatkan total skor sebesar 2,80 dan analisis EFAS didapatkan total nilai skor sebesar 2,68. Dapat dilihat pada Gambar 6.

TOTAL SKOR RATA-RATA IFAS

		TOTAL SKOR RATA-RATA IFAS		
		KUAT 3,00-4,00	RATA- RATA 2,00-2,99	LEMAH 1,0-1,99
TOTAL SKOR RATA-RATA EFAS	TINGGI 3,00-4,00		II	III
	SEDANG 2,00-2,99	IV	V 	VI
	LEMAH 1,0-1,99	VII	VIII	IX

Gambar 6. Matriks IE UD. Istana Keripik Kentang

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Hasil dari analisis matriks IE yang didapatkan dari total nilai matriks IFAS dan EFAS menunjukkan bahwa UD. Istana Keripik Kentang berada pada kuadran V yaitu *hold and maintain*. Menurut Husain Umar (2010) bahwa jika nilai yang berada pada kuadran V dapat menggambarkan kondisi *hold and maintain*. Strategi yang cocok digunakan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Berdasarkan dari alternatif strategi yang ada pada analisis SWOT yang menggambarkan keadaan matriks IE pada kondisi *hold and maintain* adalah untuk penetrasi pasar seperti saluran distribusi yang banyak dapat memasarkan produk hingga keluar kota yang lebih luas, harga produk lebih murah dapat membuat para pelanggan membeli produk keripik kentang dijadikan sebagai oleh-oleh khas daerah Batu, dengan kurangnya SDM maka memprioritaskan penjualan di dalam kota, memanfaatkan penjualan keripik kentang keluar kota dengan sekaligus melakukan promosi seperti diskon dan sedangkan untuk pengembangan produk seperti melakukan inovasi produk seperti kemasan, rasa, dan bentuk, mengembangkan produk dengan inovasi tertentu seperti, produk stik kentang, mempertahankan rasa dan membuat inovasi produk seperti bentuk, dengan rasa yang sama, membuat produk alternatif serupa (keripik singkong, keripik ubi),

menjaga kualitas produk tetapi dengan harga yang terjangkau dibanding pesaing sejenis, meningkatkan kualitas produk yang sudah ada dengan produk substitusi.

4. Analisis SWOT

Tabel 10. Analisis SWOT UD. Istana Keripik Kentang

IFAS EFAS	STRENGTH (S) 1. Saluran distribusi banyak 2. Harga produk lebih murah dari pesaing 3. Modal usaha sendiri 4. Adanya perizinan usaha dari pemerintah 5. Fokus satu produk	WEAKNESSES (W) 1. Kurangnya SDM 2. Bahan baku sulit didapat 3. Kurangnya promosi 4. Proses produksi lama 5. Inovasi produk kurang
OPPORTUNITIES (O) 1. Adanya pelanggan tetap 2. Oleh-oleh khas daerah Batu 3. Penjualan keripik kentang keluar kota 4. Rasa lebih gurih 5. Belum adanya pesaing melakukan inovasi produk	STRATEGI SO 1. Saluran distribusi yang banyak dapat memasarkan produk hingga keluar kota yang lebih luas (S1,O3) 2. Harga produk yang lebih murah dapat membuat para pelanggan membeli produk keripik kentang dijadikan sebagai oleh-oleh khas daerah Batu (S2,O2) 3. Melakukan inovasi produk seperti kemasan, rasa, dan bentuk (S5, O5)	STRATEGI WO 1. Dengan kurangnya SDM maka memprioritaskan penjualan di dalam kota (W1,O3) 2. Mengembangkan produk dengan inovasi tertentu seperti, produk stik kentang (W5,O5) 3. Mempertahankan rasa dan membuat inovasi produk seperti bentuk, dengan rasa yang sama (W5, O4) 4. Memanfaatkan penjualan keripik kentang keluar kota dengan sekaligus melakukan promosi (seperti diskon) (W3, O3)
THREATS (T) 1. Pesaing produk sejenis 2. Cuaca yang tidak menentu untuk penjemuran keripik kentang 3. Penurunan jumlah petani kentang 4. Produk substitusi 5. Fluktuasi harga bahan baku	STRATEGI ST 1. Membuat produk alternatif serupa (keripik singkong, keripik ubi) (S5,T4) 2. Menjaga kualitas produk tetapi dengan harga yang terjangkau dibandingkan pesaing sejenis (S2,T1) 3. Meningkatkan kualitas produk yang sudah ada agar tidak kalah dengan produk substitusi (S5, T1)	STRATEGI WT 1. Mengembangkan produk inovasi tertentu seperti rasa, dan kemasan yang berbeda dari pesaing (W5, T1) 2. Membeli bahan baku kentang di tempat lain untuk mengantisipasi kekurangan bahan baku (W2, T3) 3. Meningkatkan promosi produk agar tidak kalah bersaing dengan perusahaan sejenis (W3, T1) 4. Menambah inovasi produk agar tidak kalah dengan produk substitusi (W5, T4)

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Hasil dari analisis SWOT didapatkan beberapa strategi yang perlu dilakukan oleh UD. Istana Keripik Kentang. Berikut beberapa strategi dari analisis SWOT yang perlu dilakukan :

a. Strategi S-O

Strategi pertama yaitu strategi S-O merupakan strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan kelemahan. Strategi yang pertama adalah dengan saluran distribusi yang banyak dapat memasarkan produk hingga keluar kota yang lebih luas. Hal ini bertujuan untuk memluas pasar supaya produk banyak dikenal masyarakat luas tidak hanya di kota batu, strategi yang selanjutnya adalah dengan harga produk yang lebih murah dapat membuat para pelanggan membeli produk keripik kentang dijadikan sebagai oleh-oleh khas daerah Batu, strategi yang selanjutnya adalah melakukan inovasi produk seperti kemasan, rasa dan bentuk hal ini bertujuan untuk membuat produk lebih inovatif dan tidak kalah bersaing dengan produk substitusi, dan perusahaan sejenis.

b. Strategi W-O

Strategi yang kedua yaitu strategi W-O merupakan hasil strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang. Strategi yang dapat dilakukan adalah dengan kurangnya SDM maka memprioritaskan penjualan di dalam kota dan strategi selanjutnya yang dapat dilakukan adalah mengembangkan produk dengan inovasi tertentu seperti, produk stik kentang, strategi yang selanjutnya yaitu mempertahankan rasa dan membuat inovasi produk seperti bentuk, dengan rasa yang sama hal ini bertujuan agar perusahaan memiliki inovasi produk agar produk yang dihasilkan lebih inovatif, dan strategi terakhir yaitu memanfaatkan penjualan keripik kentang keluar kota dengan sekaligus melakukan promosi seperti diskon agar menarik minat konsumen untuk membeli.

c. Strategi S-T

Strategi yang ketiga yaitu strategi S-T merupakan hasil strategi-strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman. Adapun strategi yang dapat digunakan adalah membuat produk alternatif serupa (keripik singkong, keripik ubi) dan strategi selanjutnya menjaga kualitas produk tetapi dengan harga yang terjangkau dibandingkan pesaing sejenis, strategi yang berikutnya adalah

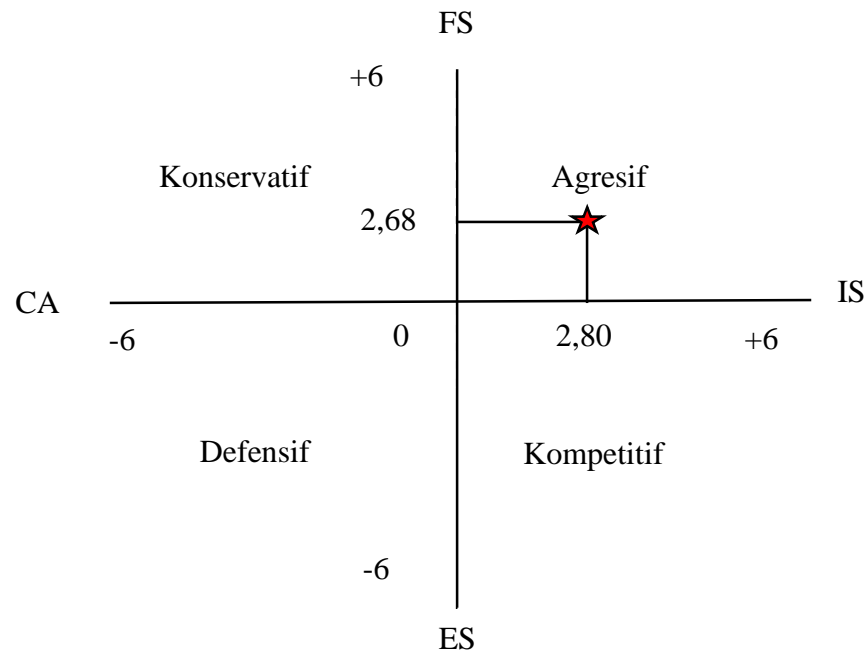
meningkatkan kualitas produk yang sudah ada agar tidak kalah dengan produk substitusi.

d. Strategi W-T

Strategi yang terakhir yaitu strategi W-T merupakan hasil strategi-strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Strategi yang dapat digunakan adalah mengembangkan produk inovasi tertentu seperti rasa, dan kemasan yang berbeda dari pesaing dan strategi yang selanjutnya yaitu membeli bahan baku kentang di tempat lain untuk mengantisipasi kekurangan bahan baku, strategi berikutnya adalah meningkatkan promosi produk agar tidak kalah bersaing dengan perusahaan sejenis, strategi yang terakhir yaitu menambah inovasi produk agar tidak kalah dengan produk substitusi.

5. Analisis Matriks SPACE UD. Istana Keripik Kentang

Setelah melakukan analisis matriks IFAS, EFAS, matriks IE dan matriks SWOT maka langkah selanjutnya yaitu melakukan analisis matriks SPACE yang digunakan untuk mengetahui kondisi perusahaan yang dilihat dari nilai rata-rata dari hasil matriks IFAS dan matriks EFAS yang dapat dilihat pada Gambar 7.



Gambar 7. Matriks SPACE UD. Istana Keripik Kentang

Sumber : Data Primer Diolah, 2017

Hasil dari analisis yang dilakukan dengan menggunakan matriks IFAS dan matriks EFAS, dapat dilihat bahwa nilai rata-rata matriks IFAS yang memiliki nilai rata-rata sebesar 2,80 dan matriks EFAS yang memiliki nilai rata-rata sebesar 2,68 dan dilakukan analisis dengan menggunakan matriks SPACE menunjukkan bahwa nilai rata-rata tersebut masuk kedalam titik temu data yang menunjukkan bahwa kondisi perusahaan tersebut berada pada titik agresif yang dimana perusahaan berada pada posisi yang baik untuk menggunakan kekuatan internalnya guna memanfaatkan peluang eksternalnya, dan mengatasi kelemahan internalnya dan menghindari ancaman eksternalnya, sehingga dengan demikian penetrasi pasar dan pengembangan produk sangat layak digunakan, tergantung pada kondisi spesifik yang dihadapi perusahaan.

6. Analisis QSPM

Dilihat dari hasil analisis yang dilakukan dengan menggunakan berbagai macam alat analisis seperti analisis IFAS, analisis EFAS, analisis matriks IE, analisis matriks SWOT, dan analisis yang terakhir adalah dengan menggunakan analisis QSPM yang dapat digunakan untuk menentukan alternatif strategi yang dapat diterapkan di dalam perusahaan UD. Istana Keripik Kentang sehingga dapat dijadikan sebagai alternatif strategi pengembangan untuk kemajuan dalam melakukan usahanya, sehingga nantinya UD. Istana Keripik Kentang akan mendapatkan pendapatan yang banyak, sehingga UD. Istana Keripik Kentang tidak tertinggal dengan perusahaan sejenis dan tidak kalah bersaing dengan perusahaan sejenis. Adapun hasil analisis yang dilakukan dengan menggunakan matriks QSPM menunjukkan berbagai macam alternatif strategi-strategi yang harus dilakukan atau diterapkan oleh pemilik dari UD. Istana Keripik Kentang, dapat dilihat pada Tabel 11.

Tabel 11. Total Analisis Matriks QSPM

No	Srategi Alternatif	Total
1	Saluran distribusi yang banyak dapat memasarkan produk hingga keluar kota yang lebih luas	5,69
2	Harga produk yang lebih murah dapat membuat para pelanggan membeli produk keripik kentang dijadikan sebagai oleh-oleh khas Batu	5,82
3	Dengan kurangnya SDM maka memprioritaskan penjualan keluar kota	4,91
4	Mengembangkan produk dengan inovasi tertentu seperti, produk stik kentang	6,16
5	Membuat produk alternatif serupa (keripik singkong, keripik ubi)	5,69
6	Menjaga kualitas produk tetapi dengan harga yang terjangkau dibandingkan pesaing sejenis	6,03
7	Mengembangkan produk inovasi tertentu seperti rasa, dan kemasan yang berbeda dari pesaing	6,03
8	Membeli bahan baku kentang ditempat lain untuk mengantisipasi kekurangan bahan baku	4,70
9	Melakukan inovasi produk yang sudah ada seperti kemasan, rasa, dan bentuk	6,52
10	Mempertahankan rasa dan membuat inovasi produk seperti bentuk, dengan rasa yang sama	5,49
11	Memanfaatkan penjualan keripik kentang keluar kota dengan sekaligus melakukan promosi seperti diskon	4,64
12	Meningkatkan kualitas produk yang sudah ada agar tidak kalah dengan produk substitusi	5,48
13	Meningkatkan promosi produk agar tidak kalah dengan perusahaan sejenis	5,57
14	Menambah inovasi produk agar tidak kalah dengan produk substitusi	5,99

Sumber : Data Primer Diolah, (2017)

Strategi alternatif yang dapat diterapkan adalah melakukan inovasi produk yang sudah ada seperti kemasan, rasa, dan bentuk. Besar total skor nilai TAS yang diperoleh adalah sebesar 6,52 dan strategi kedua yang dapat dilakukan adalah mengembangkan produk dengan inovasi tertentu seperti produk stik kentang. Besar total skor nilai TAS yang diperoleh adalah sebesar 6,16. Strategi yang selanjutnya yang dapat dilakukan oleh UD. Istana Keripik Kentang adalah menjaga kualitas produk tetapi dengan harga yang terjangkau dibandingkan pesaing sejenis dan mengembangkan produk inovasi tertentu seperti rasa dan kemasan yang berbeda dari pesaing. Besar total skor nilai TAS yang diperoleh adalah sebesar 6,03. Strategi

selanjutnya yang dapat dilakukan adalah Menambah inovasi produk agar tidak kalah dengan produk substitusi dengan total skor nilai TAS sebesar 5,99, dan strategi berikutnya yang dapat diterapkan adalah dengan harga yang murah dapat menjadikan produk sebagai oleh-oleh khas daerah Batu dengan besar total skor nilai TAS yang diperoleh sebesar 5,82. Strategi ketujuh dan kedelapan dengan nilai total skor TAS 5,69 yang dapat diterapkan adalah strategi yang banyak dapat memasarkan produk hingga keluar kota yang lebih luas dan membuat produk alternatif serupa (keripik singkong, keripik ubi). Dan strategi yang kesembilan yang dapat dilakukan adalah meningkatkan promosi produk agar tidak kalah dengan perusahaan sejenis dengan total nilai skor TAS sebesar 5,57. Dan strategi yang kesepuluh dengan total nilai skor TAS sebesar 5,49 yaitu mempertahankan rasa dan membuat inovasi produk seperti bentuk, dengan rasa yang sama, strategi yang kesebelas yaitu meningkatkan kualitas produk yang sudah ada agar tidak kalah dengan produk substitusi dengan nilai total skor TAS sebesar 5,48. Strategi yang selanjutnya yaitu dengan kurangnya SDM maka memprioritaskan penjualan di dalam kota yang memiliki total nilai skor TAS sebesar 4,91 dan strategi ketiga belas dengan membeli bahan baku kentang di tempat lain untuk mengantisipasi kekurangan bahan baku, yang mendapatkan total skor nilai sebesar 4,70. Dan strategi yang terakhir yang dapat diterapkan adalah memanfaatkan penjualan keripik kentang keluar kota dengan sekaligus melakukan promosi seperti diskon yang mendapatkan nilai total skor TAS sebesar 4,64. Dengan beberapa alternatif strategi ini diharapkan perusahaan akan terus mengalami perkembangan dalam melakukan bisnis tersebut.