ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN KUALITAS PRODUK SUOKLAT (SURABAYA COKLAT) PRODUKSI CV. TRITUNGGAL JAYA

SKRIPSI

OLEH

NIKMATUS AYU HARLIANTI
MINAT SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
PROGRAM STUDI AGRIBISNIS

UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS PERTANIAN
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
MALANG
2013

ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN KUALITAS PRODUK SUOKLAT (SURABAYA COKLAT) PRODUKSI CV. TRITUNGGAL JAYA

OLEH

NIKMATUS AYU HARLIANTI
0910440153-44
MINAT SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
PROGRAM STUDI AGRIBISNIS

SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh
Gelar Sarjana Pertanian Strata Satu (S-1)

UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS PERTANIAN
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
MALANG
2013

PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu Perguruan Tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Malang, Mei 2013

Nikmatus Ayu Harlianti

LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul Skripsi : **ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN KUALITAS PRODUK SUOKLAT (SURABAYA COKLAT) PRODUKSI CV. TRITUNGGAL JAYA**
Nama : **NIKMATUS AYU HARLIANTI**
NIM : 0910440153-44
Jurusan : SOSIAL EKONOMI
Program Studi : AGRIBISNIS
Minat : MANAJEMEN
Menyetujui : Ir. Heru Santoso HS, SU.
Wisynu Ari Gutama, SP. MMA.

Pembimbing Utama,	Pembimbing Pendamping,
Ir. Heru Santoso HS, SU	Wisynu Ari Gutama, SP, MMA
NIP. 19540305 198103 1 005	NIP. 19760914 200501 1 002

Mengetahui,
Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian

Dr. Ir. Syafrial, MS
NIP. 19580529 198303 1 001

Tanggal Persetujuan:

LEMBAR PENGESAHAN

Mengesahkan

MAJELIS PENGUJI

Penguji I,	Penguji II,
Dr. Ir. Syafrial, MS.	Riyanti Isaskar, SP. M.Si
NIP. 19580529 198303 1 001	NIP. 19740413 200501 2 001
Penguji III,	**Penguji IV,**
Ir. Heru Santoso HS, SU	Wisynu Ari Gutama, SP, MMA
NIP. 19540305 198103 1 005	NIP. 19760914 200501 1 002

Tanggal Lulus:

KARYA TULIS INI KUPERSEMBAHKAN UNTUK,....

- ORANG TUA TERCINTA YANG SENANTIASA MENDOAKAN DAN MENBIMBINGKU,
  BAPAK HARTONO, S.Pd
  IBU TRIAMIK SUHERIANINGTI, S. Pd
- KAKAK DAN ADIKKU TERSAYANG YANG SENANTIASA MENYEMANGATIKU,
  ILHAM BAGUS HERMAWAN, ST
  AMRUL WAHYU HERMAWAN
- TEMAN-TEMAN TERDEKATKU YANG SETIA MEMBANTU DAN MENDUKUNGKU,
  M. SYAMSUL HADI, ISTI NURROHIMAH, ANDAN WAHYU, ARVITA APRIANTI, NENENG MARDIYANTI
- KAWAN-KAWAN SEPERJUANGAN YANG MENDOAKAN DAN MENDUKUNGKU,
  MAHASISWA AGRIBISNIS C ANGKATAN 2009
  SELURUH MAHASISWA AGRIBISNIS, FAKULTAS PERTANIAN, UNIVERSITAS BRAWIJAYA

TIADA KATA SEINDAH DOA, TIADA PUJIAN SEINDAH UCAPAN SYUKUR,.

SENYUMAN TERINDAH IALAH SENYUM ORANG TUA KETIKA MELIHAT ANAKNYA SUKSES DAN BAHAGIA,.

RINGKASAN

Nikmatus Ayu Harlianti.0910440153-44. Analisis Strategi Pengembangan Kualitas Produk SUOKLAT (Surabaya Coklat) Produksi CV. Tritunggal Jaya.Dibawah Bimbingan Ir. Heru Santoso HS, SU.dan Wisynu Ari Gutama, SP. MMA.

Perkembangan unit bisnis saat ini khususnya pada perusahaan yang bergerak dibidang bisnis produk olahan cokelat tidak hanya didominasi oleh perusahaan besar saja, namun usaha kecil dan menengah atau dalam skala rumah tangga juga ikut serta dalam perkembangan perekonomian Indonesia.Perusahaan olahan makanan merupakan bagian integral dunia usaha nasional baik skala besar maupun skala rumah tangga yang memiliki kedudukan, potensi dan peranan yang sangat penting dan strategis dalam mewujudkan tujuan pembangunan nasional. Hal ini dapat tercermin pada salah satu ibu kota propinsi di Indonesia yaitu Surabaya. Surabaya merupakan pusat bisnis atau sering disebut jantung dari propinsi Jawa Timur karena segala aktivitas perdagangan, pendidikan, industri hingga pelayanan masyarakat lainnya dapat berkembang.Salah satu agroindustri pengolahan cokelat di Surabaya adalah CV. Tritunggal Jaya. Perusahaan ini mengolah formula kakao menjadi produk olahan cokelat dengan deversifikasi produk berupa permen cokelat, bubuk cokelat dan minuman cokelat dengan menambahkan beberapa komponen bahan seperti kopi, kacang mete, cookies, kurma, kismis, strowberry, jeruk, jahe dan pelengkap lainnya.

Perusahaan CV. Tritunggal Jaya ini merupakan perusahaan yang konsisten dalam memberikan inovasi produknya dengan cita rasa cokelat maupun konsep *branding* membawa nama Surabaya sebagai icon merk produk tersebut. Merk dari produk olahan cokelat tersebut adalah SUOKLAT yang memiliki kepanjangan dari Surabaya Cokelat.Dalam mengembangkan produk SUOKLAT, CV. Tritunggal Jaya masih mengalami banyak masalah ataupun kendala baik dari segi internal maupun eksternal perusahaan.Oleh karena, itu diperlukan sebuah strategi pengembangan khususnya terhadap kualitas produkSUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya karena kualitas merupakan faktor penting dari suatu produk yang mendapat penilaian maupun perhatian lebih dari konsumen. Selain itu, diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat membantu dalam peningkatan kualitas produk SUOKLAT sehingga mampu menambah citra baik kota Surabaya sebagai ibu kota propinsi Jawa Timur yang memiliki produk khas dan memiliki kualitas produk yang bagus serta mampu menarik wisatawan domestik maupun mancanegara untuk datang dan membeli produk khas Surabaya khususnya produk SUOKLAT produksi CV,Tritunggal Jaya.

Tujuan dari penelitian pada produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya adalah(a) Untuk mengetahui besar nilai pendapatan perusahaan CV. Tritunggal Jaya dalam memproduksi produk SUOKLAT, (b) untuk menganalisis strategi pengembangan produk SUOKLAT yang tepat padaCV. Tritunggal Jaya, (c) untuk mengetahui kualitas produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya yang diinginkan konsumen.

Penelitian ini dilakukan pada produk SUOKLAT produksi CV.Tritunggal Jaya yang berlokasidi Jalan Jojoran Baru Gang 1 Nomor 16, Surabaya, Jawa Timur. Penentuan lokasi penelitian dilakukan menggunakan metode

*purposive*dengan pertimbangan CV. Tritunggal Jaya merupakan tempat produksi produk olahan cokelat yang sedang dikembangkan, pertimbangan lainnya yaitu produk memiliki ciri khas tersendiri dari produk cokelat yang ada di Surabaya yaitu mengangkat nama Surabaya sebagai merk produk. Responden penelitian ini adalah pemilik CV.Tritunggal Jaya dan konsumen yang membeli produk produk dengan metode *accidental sampling*.

Berdasarkan hasil dan pembahasan dapat diambil beberapa kesimpulan yaitu keuntungan yang diperoleh oleh CV.Tritunggal Jaya adalah sebesar Rp 5.327.744,17 dalam satu kali produksi pada 10 macam varian coklat yang diteliti. Hasil analisis strategi yang dilakukan dengan tahap pencocokan menghasilkan bahwa pada matriks IE berada pada kuadran V dengan nilai internal sebesar 2,78 dan nilai eksternal sebesar 2,85 yang mengacu menggunakan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk, pada analisis *grand strategy* menghasilkan posisi pada kuadran I yaitu dengan selisih faktor internal sebesar 1,40 dan selisih faktor eksternal sebesar 1,23, sedangkan pada analisis SWOT didapatkan 12 alternatif strategi yang terdiri dari empat strategi S-O, tiga strategi W-O, dua strategi S-T, dan tiga strategi W-T. Setelah mendapatkan hasil strategi dari tahap pencocokan, tahap selanjutnya ialah tahap keputusan dengan menggunakan analisis QSPM. Hasil yang didapatkan ialah urutan prioritas alternatif strategi dari hasil analisis SWOT yaitu prioritas strategi tertinggi diperoleh pada meningkatkan kualitas produk SUOKLAT untuk memenuhi kebutuhan konsumen dengan nilai TAS sebesar 17,17 dan prioritas strategi terendah yaitu melakukan penyimpanan bahan baku dengan nilai TAS sebesar 5,51.

Berdasarkan Hasil Rumah Kualitas, kualitas produk yang diinginkan oleh konsumen ialah produk SUOKLAT yang mengandung massa kakao sebesar 96 persen, bertekstur halus dan lembut, padat, tidak *glumming*, dan memiliki kemasan yang rapi dan menarik. Tingkat kepentingan tertinggi dalam penentuan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan adalah penggunaan formula coklat dengan kandungan massa kakao > 50 persen dengan nilai bobot sebesar 55.

SUMMARY

Nikmatus Ayu Harlianti. 0910440153-44. Analysis of Quality Development Strategy Product of SUOKLAT (Surabaya Chocolate) Production ByCV. TritunggalJaya. Supervised by Ir. Heru Santoso HS, SU. and Wisynu Ari Gutama, SP. MMA.

Development of the unit business today, especially in a company engaged in the business of processed chocolate products not only dominated by big companies, but small and medium enterprises or household scale also participated in the Indonesian economy. Processed food companies are an integral part of national businesses both large-scale and household scale that has position, potential and important role in realizing the strategic objectives and national development. This can be reflected in one of the provincial capital of Surabaya in Indonesia. Surabaya is a business center or often called the heart of the province of East Java because of all trading activity, education, community services industry to be developed. One of the agro-processing chocolate in Surabaya is CV. Tritunggal Jaya. The formula cocoa processing company into refined products such as chocolate with chocolate candy product diversification, cocoa powder and chocolate drinks by adding some components of materials such as coffee, cashew nuts, cookies, dates, raisins, strawberry, orange, ginger and other appendages.

CV Tritunggal Jaya is a company that is consistent in delivering product innovation with the taste of chocolate as well as the concept of branding carries the name of Surabaya as the product brand icon. Brands of products processed chocolate is SUOKLAT which has an extension of Surabaya Chocolate. In developing products SUOKLAT, CV. Tritunggal Jaya still have many problems or constraints in terms of both internal and external. Therefore, it takes a particular development strategy on product quality SUOKLAT productionCV. Tritunggal Jaya because quality is an important factor of a product that gets more attention and ratings from consumers. In addition, expected with this study can help in improving the quality of products so that they can add to the image SUOKLAT well as the capital city of Surabaya in East Java province which have distinctive products and have a good quality product and be able to attract domestic and foreign tourists to come and buy products Surabaya particularly distinctive product SUOKLAT production CV Tritunggal Jaya.

The purpose of the research on the product SUOKLAT productionCV.Tritunggal Jaya is (a) To determine the value of the company's revenues CV. Tritunggal Jaya in producing SUOKLAT, (b) to analyze product development strategy SUOKLAT right on the CV. Tritunggal Jaya, (c) to determine the quality of the product SUOKLAT productionCV. Tritunggal Jaya that consumers want.

The research was conducted on the product SUOKLAT CV.Tritunggal Jaya production is located in Jojoran BaruStreet Gang 1 No. 16, Surabaya, East Java. Location research using *purposive* with consideration CV. Tritunggal Jaya is where the production of trinity processed chocolate products are being developed, other considerations which the product has its own characteristics of chocolate products in Surabaya is raised as the brand name product. Respondents of this

study is the owner CV.Tritunggal Jaya and consumers who buy products with the products accidental sampling method.

Based on the discussion of the results and some conclusions can be drawn, the profits earned by CV. Tritunggal Jaya is Rp 5.327.744,17 in one production on 10 kinds of chocolate variants studied. Results of analysis strategies performed by generating matching stage that IE is in quadrant matrix V with internal and external value of 2,78 by 2,85 which refers to using a market penetration strategy and product development, the grand strategy analysis produces position in quadrant I ie the difference between the internal factors of 1,40 and the difference in the external factors of 1,23, whereas the SWOT analysis obtained 12 alternative strategy consists of four strategies SO, three strategies WO, two strategies ST, and three strategy WT. After getting the results of the phase matching strategy, the next step is to stage decisions using QSPM analysis. The results obtained are the order of priority of strategic alternatives SWOT analysis is obtained at the highest strategic priority of improving the quality of products to meet the needs of consumers SUOKLAT with TAS score of 17,17 and the lowest strategic priority is to do with the storage of raw materials TAS value of 5,51.

Results House of Quality, quality products desired by consumers is SUOKLAT product containing 96 percent cocoa mass, fine-textured and soft, solid, not glumming, and has a neat and attractive packaging. Highest interest rate in the determination of the action taken by the company is the use of formula chocolate with cocoa mass content of> 50 percent with a weight value of 55.

KATA PENGANTAR

Puji syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul "Analisis Strategi Pengembangan Kualitas Produk SUOKLAT (Surabaya Coklat) Produksi CV. Tritunggal Jaya".Skripsi ini disusun sebagai persyaratan administrasi untuk memperoleh gelar sarjana pertanian di Universitas Brawijaya.Penulisan skripsi ini juga bertujuan untuk membandingkan antara teori yang diterima selama perkuliahan dengan keadaan riil di lapang sehingga diketahui penerapan teori yang sesuai.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih yang sebesar-besarnya, kepada:

1. Bapak Dr. Ir. Didik Suprayogo, MS selaku Pembantu Dekan I Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya.
2. Bapak Dr. Ir. Syafrial, MS selaku Ketua Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Universitas Brawijaya.
3. Ibu Dr. Ir. Rini Dwiastuti selaku dosen pembimbing akademik atas segala nasihat dan bimbingannya kepada penulis.
4. Bapak Ir. Heru Santoso HS, SU. selaku dosen pembimbing utama skripsi atas segala kesabaran, nasihat, arahan, dan bimbingannya kepada penulis
5. Wisynu Ari Gutama, SP., MMA.selaku dosen pembimbing pendamping skripsi atas segala kesabaran, nasihat, arahan, dan bimbingannya kepada penulis.
6. Mbak Devi Meisita selaku pemiliki CV. Tritunggal Jaya beserta karyawan yang telah membantu kelancaran penulis dalam pelaksanaan penelitian di lapang.
7. Keluarga yang telah memberi dukungan sepenuhnya berupa dukungan moril maupun non moril setiap saat sehingga penulis dapat melaksanakanpenyusunan skripsi dengan baik.
8. Teman-teman dan kerabat dekat yang membantu dalam penyusunan skripsi baik secara langsung maupun tidak langsung.

Penulis menyadari bahwa dalam penyelesaian skripsi ini masih banyak kekurangan. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun demi perbaikan lebih lanjut diwaktu yang akan datang. Akhir kata dengan segala kerendahan hati, penulis mengharapkan skripsi ini dapat berguna untuk menambah ilmu pengetahuan bagi para pembaca sekalian.

Malang, April 2013

Penulis

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Sidoarjo pada tanggal 25 Juni 1991 dan merupakan putri kedua dari tiga bersaudara pasangan Bapak Hartono, S. Pd. dan Ibu Triamik Suherianingti, S. Pd. Pada tahun 2003 penulis menyelesaikan pendidikan sekolah dasar di Sekolah Dasar Negeri 4 Krian. Pada tahun yang sama penulis melanjutkan ke jenjang sekolah menengah pertama di SMPN 1 Krian hingga lulus pada tahun 2006. Selanjutnya penulis melanjutkan pendidikan sekolah menengah atas di SMAN 1 Krian hingga lulus pada tahun 2009. Pada tahun 2009, penulis melanjutkan studi Srata 1 (S1) di Universitas Brawijaya melalui jalur penerimaan siswa berprestasi (PSB) pada Fakultas Pertanian,Program Studi Agribisnis, Jurusan Sosial Ekonomi.

Malang, Mei 2013

Penulis

DAFTAR ISI

Halaman

LEMBAR PERSETUJUAN
LEMBAR PENGESAHAN
RINGKASAN i
SUMMARY iii
KATA PENGANTAR v
DAFTAR RIWAYAT HIDUP vii
DAFTAR ISI .....
..... ix**DAFT**
AR TABEL xi
DAFTAR GAMBAR xii
DAFTAR LAMPIRAN xiii

I PENDAHULUAN
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 4
1.3 Tujuan 7
1.4 Manfaat Penelitian 7

II TINJAUAN PUSTAKA
2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu 8
2.2 Cokelat 12
2.2.1 Sejarah Cokelat 12
2.2.2 Kandungan Cokelat 14
2.2.3 Manfaat Cokelat 15
2.3 Konsep Produk 16
2.3.1 Pengertian Produk 16
2.3.2 Penggolongan Produk 16
2.4 Konsep Biaya 17
2.4.1 Pengertian Biaya 17
2.4.2 Klasifikasi Biaya 18
2.4.3 Penerimaan 18
2.4.4 Pendapatan 19
2.5 Konsep Strategi 20
2.5.1 Pengertian Strategi 20
2.5.2 Klasifikasi Strategi 21
2.5.3 Perencanaan Strategi 22
2.6 Strategi Pengembangan Produk 24
2.7 Manajemen Strategi 26
2.7.1 Pengertian Manajemen Strategi 26
2.7.2 Manfaat Manajemen Strategi 27
2.7.3 Proses Manajemen Strategi 27
2.8 Sistem Manajemen Strategi 28
2.8.1 Analisis Lingkungan Internal 29
2.8.2 Analisis Lingkungan Eksternal 30
2.8.3 Matrik IE 32
2.8.4 Analisis *Grand Strategy* 33

2.8.5 Analisis SWOT 34
2.9 *Quantitative Strategy Planning Matrix* (QSPM) 37
2.10 Rumah Kualitas 39
2.10.1Pengertian Rumah Kualitas 39
2.10.2 Fungsi Rumah Kualitas 39

III KERANGKA TEORITIS
3.1 Kerangka Pemikiran 41
3.2 Hipotesis 46
3.3 Pembatasan Masalah 46
3.4 Definisi Operasional 47

IV METODE PENELITIAN
4.1 Metode Penentuan Lokasi Penelitian 50
4.2 Metode Penentuan Responden 50
4.3 Metode Pengumpulan Data 51
4.4 Metode Analisis Data 53
4.4.1 Analisis Biaya 53
4.4.2 Tahap Masukan 56
4.4.3 Tahap Pencocokan 61
4.4.4 Tahap Keputusan 65
4.4.5 Rumah Kualitas 67

V HASIL DAN PEMBAHASAN
5.1 Gambaran umum CV. Tritunggal Jaya 69
5.1.1 Sejarah dan Perkembangan CV. Tritunggal Jaya 69
5.1.2 Lokasi Perusahaan 71
5.1.3 Produk CV. Tritunggal Jaya 72
5.1.4 Struktur Organisasi CV. Tritunggal Jaya 73
5.2 Visi, Misi dan Tujuan CV. Tritunggal Jaya 75
5.3 Identifikasi Lingkungan Perusahaan 76
5.3.1 Lingkungan Internal Perusahaan 76
5.3.2 Lingkungan Eksternal Perusahaan 94
5.4 Analisis Biaya Produksi Suoklat 100
5.4.1 Biaya Tetap 101
5.4.2 Biaya Variabel 102
5.4.3 Biaya Total 103
5.4.4 Penerimaan 103
5.4.5 Keuntungan 104
5.5 Strategi Pengembangan Produk SUOKLAT 105
5.5.1 Tahap Masukan 106
5.5.2 Tahap Pencocokan 111
5.5.3 Tahap Keputusan 123
5.6 Analisis Kualitas Produk 125

VI KESIMPULAN DAN SARAN
6.1 Kesimpulan 130
6.2 Saran 131

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Nomor Halaman

Teks

1. Matriks SWOT 37
2. Analisis lingkungan internal produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya (kekuatan dan kelemahan) 60
3. Analisis lingkungan eksternal produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya (peluang dan ancaman)..... 61
4. Matriks Internal dan Eksternal pada CV. Tritunggal Jayadalam mengembangkan produk SUOKLAT 62
5. Matriks SWOTPada Pengembangan Produk SUOKLAT 64
6. Format dasar QSPM (*Quantitative Strategy Planning Matrix)* 66
7. Sumber Daya Perusahaan CV. Tritunggal Jaya 77
8. Harga produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya 83
9. Takaran bahan baku pada masing-masingvarian produk SUOKLAT 89
10. Rata-rata Biaya Tetap Produksi Produk SUOKLAT 101
11. Total Biaya Variabelper Produksi Pada 10 Varian Produk SUOKLAT 102
12. Biaya Total produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya 103
13. Total Penerimaan Pada 10 Varian Produk SUOKLAT 104
14. Total Keuntungan Pada 10 Varian Produk SUOKLAT 105
15. Matriks IFE CV. Tritunggal Jaya..... 107
16. Matriks EFE CV. Tritunggal Jaya 110
17. Analisis SWOT produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya 116
18. Keinginan konsumen terhadap kualitas produk SUOKLAT 126

DAFTAR GAMBAR

Nomor Halaman

Teks

1. Matriks *Grand Strategy* (David, 2004) 33
2. Skema Kerangka Pemikiran Strategi Pengembangan Produk SUOKLAT Produksi CV. Tritunggal Jaya 45
3. Diagram Posisi Agroindustri 63
4. Rumah Kualitas Produk SUOKLAT 68
5. Struktur Organisasi CV. Tritunggal Jaya 73
6. Alur Proses Produksi Produk SUOKLAT 88
7. Matriks IE pada CV. Tritunggal Jaya 112
8. Analisis Grand Strategy CV. Tritunggal Jaya 114
9. Rumah Kualitas Produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya 128

DAFTAR LAMPIRAN

Nomor Halaman

Teks

1. Responden ProdusendanKonsumen Produk SUOKLAT Produksi CV. Tritunggal Jaya 136
2. Karakteristik Konsumen Produk SUOKLAT 138
3. Pendapat Konsumen Mengenai Produk SUOKLAT 139
4. Biaya Tetap Produksi Produk SUOKLAT 141
5. Biaya Variabel Produk SUOKLAT per Produksi 143
6. Biaya Penerimaan dan Keuntungan Produk SUOKLAT 146
7. Data Penjualan Produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya . 147
8. Analisis QSPM produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya . 148
9. Dokumentasi Kegiatan di CV. Tritunggal Jaya 151

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sektor pertanian memiliki kontribusi penting terhadap perekonomian di Indonesia berupa produk pertanian terhadap Produk Domestik Bruto (PDB). Berdasarkan data BPS (2007), nilai PDB sektoral dan kontribusinya terhadap PDB nasional tahun 2002-2006 dipaparkan bahwa nilai kontribusi sektor pertanian pada tiap tahunnya mengalami peningkatan yaitu mulai 298,8 triliun rupiah hingga mencapai 430,5 triliun rupiah. Selain itu, juga dipaparkan bahwa kontribusi sektor pertanian terhadap pembentukan PDB cenderung menurun setiap tahunnya yaitu mulai 16 % hingga 12,9 %, namun angka tersebut masih terbilang cukup besar. Hal ini dikarenakan kontribusi sektor pertanian masih berada di urutan ketiga setelah sektor industri pengolahan, sektor perdagangan, serta hotel dan restoran. Pertanian sebagai salah satu penggerak utama perekonomian, setidaknya mampu memecahkan masalah-masalah sosial ekonomi mendasar, khususnya dalam memperluas lapangan kerja, memenuhi kebutuhan masyarakat, pemerataan pendapatan dan mempercepat pengentasan kemiskinan. Sektor pertanian dibagi menjadi beberapa subsektor diantaranya tanaman pangan, hortikultura, perkebunan dan peternakan. Subsektor perkebunan merupakan salah satu subsektor yang berpotensi di Indonesia yang meliputi beberapa komoditas yaitu karet, kakao, kelapa sawit, kopi, tebu, dan sebagainya.

Kakao merupakan salah satu komoditas perkebunan yang peranannya cukup penting bagi perekonomian nasional, khususnya sebagai penyedia lapangan kerja, sumber pendapatan dan devisa negara. Disamping itu kakao juga berperan dalam mendorong pengembangan wilayah dan pengembangan agroindustri (Balitbang deptan, 2005). Kakao (*Theobroma cacao*) adalah tanaman tahunan yang menjadi salah satu unggulan ekspor non migas Indonesia (Kanara, 2009).Kakao berpotensi tetap menjadi produk unggulan pertanian di Indonesia karena iklim Indonesia yang tropis dan dapat memenuhi syarat tumbuh tanaman tersebut.Indonesia merupakan produsen kakao nomor tiga terbesar di dunia

setelah Pantai Gading dan Ghana. Tahun 2009 produksi biji kakao mencapai 849.875 ton per tahun. Produsen terbesar kakao di dunia ditempati Pantai Gading sebesar 1,3 juta ton sementara Ghana sebanyak 750.000 ton (ICN, 2010).

Kakao Indonesia memiliki keunggulan yaitu tidak mudah meleleh sehingga cocok digunakan untuk *blending*. Apabila difermentasi dan diolah dengan baik, maka kualitasnya dapat mengalahkan kakao Ghana. Pasar kakao Indonesia juga berpotensi untuk tetap naik apalagi kondisi Indonesia lebih baik daripada kedua negara pesaing tersebut. Namun, masalah utama yang menimpa perkakaoan Indonesia adalah sumberdaya manusia yang kurang. Sekitar 87% petani kakao Indonesia memiliki pengetahuan yang kurang mengenai seluk beluk perkakaoan. Para petani mungkin hanya mendapatkan keahlian bercocok tanam kakao yang diwariskan dari pendahulu. Padahal perkebunan kakao Indonesia didominasi oleh perkebunan rakyat.Hal ini ditunjukkan dengan adanya data BPS tahun 2005-2009 bahwa produktivitas kakao Indonesia semakin meningkat pada tiap tahunnya yaitu dari 1.081,1 ribu/ton menjadi 1.372,7 ribu/ton.

Sumber daya manusia yang minim dapat menyebabkan manajemen yang tidak optimal. Beberapa pihak telah mengusulkan untuk menambah jumlah tenaga penyuluh petani kakao terutama untuk daerah-daerah yang merupakan penghasil kakao terbesar di Indonesia saat ini, salah satunya ialah Sulawesi. Penyuluhan dengan materi bercocok tanam saja tidak memberi pengaruh yang besar terhadap perkembangan kakao di Indonesia, sehingga dibutuhkan penyuluhan terpadu yang dapat memperlihatkan kemasyarakat mengenai kakao secara keseluruhan.

Masalah berikutnya adalah kebijakan pemerintah yang menyebabkan hampir semua ekspor kakao Indonesia dalam bentuk biji. Pemerintah yang menetapkan PPN 10% untuk pembelian biji kakao. Petani menjadi lebih senang mengekspor biji kakao daripada mengolahnya kembali. Industri pengolahan kakao dan coklat di Indonesia juga menjadi lesu, keragaman produk kakao juga rendah. Padahal, pada pohon industri kakao, berbagai macam potensi industri dapat dihasilkan, mulai dari *cocoa powder*, *cocoa concentrate* sampai *cocoa butter*untuk industri makanan; lethicin, tannin, alkohol untuk industri kimia; hingga pupuk hijau dan pakan ternak.

Besarnya permintaan terhadap produk kakao di dalam dan di luar negeri membuka peluang untuk investasi pada sektor tersebut. Peluang ini ditunjang oleh kondisi lahan maupun iklim Indonesia yang umumnya cocok untuk tanaman ini. Namun kenyataannya, sejak krisis pada tahun1997 belum banyak minat investasi baru di sektor perkebunan kecuali perkebunan rakyat, begitu juga minat investor di sektor pengolahannya makin berkurang.

Makanan berbahan baku cokelat sangat digemari oleh semua kalangan. Hal tersebut dikarenakan cokelat merupakan produk makanan yang memiliki aroma khas sehingga mampu menarik konsumen dalam pembelian. Permintaan cokelat tidak hanya datang dari dalam negeri namun juga berasal dari luar negeri, karena saat ini masyarakat telah menyadari bahwa mengkonsumsi cokelat memiliki berbagai manfaat bagi tubuh. Adapun manfaat yang didapat dari produk cokelat diantaranya menenangkan dan memperbaiki suasana hati, sebagai antioksidan serta dapat menurunkan kolesterol karena produk cokelat yang terbuat dari lemak kakao asli tidak memiliki kandungan lemak nabati yang dapat memicu kolesterol (Judarwanto, 2010).

Perkembangan unit bisnis saat ini khususnya pada perusahaan yang bergerak dibidang bisnis produk olahan cokelat tidak hanya didominasi oleh perusahaan besar saja, namun usaha kecil dan menengah atau dalam skala rumah tangga juga ikut serta dalam perkembangan perekonomian Indonesia. Perusahaan olahan makanan merupakan bagian integral dunia usaha nasional baik skala besar maupun skala rumah tangga yang memiliki kedudukan, potensi dan peranan yang sangat penting dan strategis dalam mewujudkan tujuan pembangunan nasional. Hal ini dapat tercermin pada salah satu ibu kota propinsi di Indonesia yaitu Surabaya. Surabaya merupakan pusat bisnis atau sering disebut jantung dari propinsi Jawa Timur karena segala aktivitas perdagangan, pendidikan, industri hingga pelayanan masyarakat lainnya dapat berkembang. Salah satu perusahaan yang bergerak dalam pengolahan cokelat di Surabaya adalah CV. Tritunggal Jaya. Perusahaan ini mengolah formula kakao menjadi produk olahan cokelat dengan deversifikasi produk berupa permen cokelat, bubuk cokelat dan minuman cokelat

dengan menambahkan beberapa komponen bahan seperti kopi, kacang mede, *cookies,* kurma, kismis, strowberry, jeruk, jahe dan pelengkap lainnya.

Perusahaan CV. Tritunggal Jaya ini merupakan perusahaan yang konsisten dalam memberikan inovasi produknya dengan cita rasa cokelat maupun konsep *branding* yang membawa nama Surabaya sebagai *icon* merk produk tersebut. Merk dari produk olahan cokelat tersebut adalah SUOKLAT yang memiliki kepanjangan dari Surabaya Cokelat. Dalam pemasarannya, produk SOUKLAT memiliki beberapa tempat penjualan (outlet) di pusat perbelanjaan, Bandara dan pusat oleh-oleh Surabaya serta pada tempat-tempat lain yang telah ditinjau sebelumnya berada pada posisi dan letak yang strategis. Dalam mengembangkan produk SUOKLAT, CV. Tritunggal Jaya masih mengalami banyak masalah ataupun kendala baik dari segi internal maupun eksternal perusahaan. Oleh karena, itu diperlukan sebuah strategi pengembangan khususnya terhadap kualitas produkSUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya karena kualitas merupakan faktor penting dari suatu produk yang mendapat penilaian maupun perhatian lebih dari konsumen. Selain itu, diharapkan dengan adanya penelitian ini dapat membantu dalam peningkatan kualitas produk SUOKLAT sehingga mampu menambah citra baik kota Surabaya sebagai ibu kota propinsi Jawa Timur yang memiliki produk khas dan memiliki kualitas produk yang bagus serta mampu menarik wisatawan domestik maupun mancanegara untuk datang dan membeli produk khas Surabaya khususnya produk SUOKLAT produksi CV.Tritunggal Jaya.

1.2 Rumusan Masalah

Era bisnis saat ini dapat diibaratkan sebagai perang antar pesaing dimana memaksa para *businessman* dituntut untuk mampu berinteraksi dengan *customer, competitor* dan *change.* Oleh karena tuntutan konsumenyang semakin tinggi, persaingan dengan *competitor* juga semakin menguat dan pengaruh perubahan (*change*) yang semakin kuat serta tidak beraturan, maka memaksa perusahaan untuk mengubah strategi pengembangan bisnisnya yang lebih berorientasi yang

tangguh, maka tidak penutup kemungkinan akan kalah dalam persaingan (Simanungkalit, 2004).

Setiap perusahaan dituntut untuk siap mengembangkan keunggulan yang dimiliki agar dapat mengantisipasi perubahan lingkungan yang dinamis. Keunggulan tersebut dapat berupa sistem manajemen, tenaga kerja maupun produk yang dimiliki. Keunggulan produk yang dimiliki perusahaan dan lingkungan eksternal harus terus diwaspadai perubahannya sehingga perusahaan dapat menerapkan strategi yang tepat dalam menghadapi perubahan tersebut. Pada proses menganalisislingkungan internal dan eksternal perusahaan dalam mengembangkan produk dapat disusun strategi dalam mewujudkan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan. Lingkungan internal merupakan kondisi yang berasal dari dalam perusahaan itu sendiri, sedangkan lingkungan eksternal merupakan kondisi yang berasal dari luar perusahaan tersebut. Lingkungan internal perusahaan yang perlu diperhatikan adalah sistem manajemen yang terstruktur meliputi pemasaran, keuangan, produksi dan operasional, sumber daya manusia, dan penggunaan teknologi sedangkan lingkungan eksternal perusahaan meliputi konsumen, pemerintah, pesaing, subsitusi dan perkembangan teknologi (David, 2011).

Permasalahan yang dihadapi oleh para pelaku usaha skala kecil dan rumah tangga yang ada di Indonesia adalah mengabaikan pentingnya suatu strategi yang tepat terhadap usaha mereka dalam mengembangkan produk yang dihasilkan baik pada proses produksi maupun pemasaran produk. Pada CV. Tritunggal Jaya, sistem produksi yang selama ini dilakukan lebih berdasarkan pada perkiraan tanpa memperhatikan besarnya permintaan dan selera konsumen. Oleh karena itu, perlu dilakukan sebuah analisis keuangan yang dilakukan oleh perusahaan dalam memproduksi sebuah produk. Hal ini dilakukan bertujuan untuk mengetahui besarnya keuntungan yang diperoleh oleh perusahaan dalam penjualan prosuk SUOKLAT yang dihasilkan. Jika diketahui perusahaan mampu memenuhi kebutuhan produksi maupun pemasaran produk maka perusahaan dapat mengembangkan produk yang dihasilkan dengan melihat beberapa faktor internal maupun eksternal perusahaan. Analisis lingkungan eksternal maupun lingkungan

internal perusahaan berupa kekuatan dan kelemahan serta ancaman dan peluang yang terdapat pada CV. Tritunggal Jaya dalam mengembangkan produk SUOKLAT yang dihasilkan. Hasil yang didapatkan dari analisis lingkungan tersebut menghasilkan formulasi strategi pengembangan produk yang sesuai dengan keadaan lingkungan perusahaan CV. Tritunggal Jaya saat ini.

Setelah diketahui strategi pengembangan produk yang dapat diimplementasikan oleh perusahaan maka perlu dianalisis kualitas produk yang dihasilkan. Hal ini bertujuan untuk mengetahui tingkat kualitas suatu produk. Tingkat kualitas produk dapat dilihat dan dinilai oleh konsumen, maka analisis kualitas yang digunakan berdasarkan keinginan konsumen. Konsumen dapat memberikan penilaian berdasarkan panca indera yang dimiliki yaitu pengelihatan, pendengaran, peraba, perasa atau pengecap, maupun penciuman. Oleh karena itu, konsumen memiliki peran penting dalam menganalisis beberapa indikator produk yang dapat meningkatkan kualitas yang dimiliki. Salah satu alat analisis yang digunakan dalam analisis kualitas pada produk SUOKLAT yaitu menggunakan rumah kualitas. Dari hasil analisis rumah kualitas tersebut akan diketahui apa saja atribut yang diinginkan oleh konsumen dengan bagaimana perusahaan dalam memenuhi keinginan konsumen.

Berdasarkan uraian rumusan permasalahan di atas, pertanyaan penelitian yang ingin dijawab dalam penelitian ini adalah:

1. Berapa besar keuntungan CV. Tritunggal Jaya dalam memproduksi produk SUOKLAT?
2. Bagaimana perumusan strategi yang tepat dalam pengembangan produk SUOKLAT produksiCV. Tritunggal Jaya?
3. Bagaimana kualitas produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya yang diinginkan konsumen?

1.3 Tujuan

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan penelitian ini dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui besar keuntungan perusahaan CV. Tritunggal Jaya dalam memproduksi produk SUOKLAT.
2. Untuk menganalisis strategi pengembangan produk SUOKLAT yang tepat padaCV. Tritunggal Jaya.
3. Untuk mengetahui kualitas produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya yang diinginkan konsumen.

1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini diantaranya ialah:

1. Untuk perusahaan yaitu sebagai sarana bahan pertimbangan dalam penerapan strategi pengembangan produk dalam peningkatan kualitas pada unit bisnis pengolahan cokelat di masa yang akan datang.
2. Untuk pemerintah kota Surabaya yaitu sebagai bahan informasi pengembangan produk olahan cokelat yang berkualitas di kota Surabaya.
3. Untuk mahasiswa yaitu sebagai sarana yang dapat digunakan untuk bahan informasi bagi penelitian selanjutnya mengenai strategi pengembangan kualitas produk dalam suatu usaha.
4. Untuk peneliti yaitu sebagai pembelajaran guna menambah pengetahuan dan wawasan mengenai strategi pengembangan kualitas pada suatu produk khususnya produk olahan cokelat.

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Tinjauan Penelitian Terdahulu

Pengkajian yang digunakan untuk sebuah penelitian strategi pengembangan produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya di daerah Surabaya ini dibutuhkan beberapa literatur kajian dari penelitian terdahulu. Hal ini bertujuan untuk memberikan beberapa wawasan dan pengetahuan mengetahui rumusan permasalahan, metode, pengukuran variabel dan sebagainya yang digunakan dalam penelitian. Beberapa penelitian tersebut dapat berupa jurnal, skripsi, maupun artikel ilmiah pilihan yang berkesinambungan dengan penelitian yang akan dilakukan. Adapun beberapa penelitian terdahulu yang digunakan diantaranya akan dijelaskan di bawah ini.

Khadijah (2010), dalam penelitiannya mengambil topik mengenai strategi pengembangan dengan judul analisis nilai tambah dan strategi pengembangan agroindustri kerupuk gelembung udara ikan. Penelitian tersebut memiliki tujuan menganalisis biaya, penerimaan dan keuntungan, nilai tambah, lingkungan internal dan eksternal, serta strategi pengembangan yang akan diterapkan untuk mengembangkan usaha produk kerupuk tersebut. Adapun metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini diantaranya analisis kualitatif (analisis matriks IE, *Grand strategy*, SWOT, *Balanced scorecard*) dan analisis kuantitatif (analisis nilai tambah, analisis biaya, penerimaan dan keuntungan).

Pada penelitian ini membahas mengenai agroindustri yang memproduksi kerupuk rambak gelembung udara ikan lebih menguntungkan daripada agroindustri yang memproduksi kerupuk kancing gelembung udara ikan. Agroindustri kerupuk rambak gelembung udara ikan memperoleh rasio nilai tambah sebesar 75,66% dan 53,04% untuk pengolahan kerupuk kancing gelembung udara ikan. Nilai tersebut menunjukkan bahwa agroindustri ini memiliki nilai tambah yang tinggi karena lebih dari 40%. Pada setiap kali produksi agroindustri tersebut dapat memperoleh keuntungan Rp 142.096 hingga Rp 484.734 dari jumlah output yang dihasilkan antara 140-240 bungkus. Nilai

R/C rasio produk kerupuk ini mencapai nilai lebih dari 1 yang menunjukkan bahwa usaha tersebut layak untuk dikembangkan.

Berdasarkan analisis matriks IE yang digunakan, posisi agroindustri ini berada pada sel IV yang merupakan posisi stabil dan hati-hati, sedangkan untuk matriks *grand strategy* berada pada kuadran I yang merupakan posisi agresif. Maka peneliti merumuskan strategi yang digunakan dengan matriks SWOT ialah *stability strategi* dan *aggressive strategi*. Strategi alternatif strategi ini kemudian diterjemahkan dengan metode *balanced scorecard* dan menghasilkan strategi yang berfokus pada peningkatan pendapatan, penjualan, efisiensi dan perbaikan kualitas produk serta peningkatan keterampilan dan kualitas tenaga kerja.

Yudha (2009), yang mengkaji mengenai strategi pengembangan usaha kecil "Waroeng Cokelat" yang berada di kecamatan Bogor Utama, kota Bogor, Jawa Barat. Pada penelitian ini, bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki "Waroeng Cokelat", kemudian merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha yang dapat diaplikasikan pada usaha "Waroeng Cokelat". Dalam pencapaian tujuan, digunakan beberapa tahapan yaitu dengan mengidentifikasi faktor-faktor eksternal dan internal melalui wawancara langsung dan pengisian kuesioner oleh responden. Selain itu, faktor-faktor tersebut dianalisis dengan menggunakan matriks EFE, matriks IFE, matriks IE, matriks SWOT, dan QSPM.

Faktor strategis internal yang menjadi kekuatan bagi "Waroeng Cokelat" yaitu keuletan pemilik dalam mengelola perusahaan dengan nilai *score* rata-rata yaitu 0,342. Sedangkan yang menjadi kelemahan yaitu promosi belum optimal dengan nilai *score* rata-rata 0,106. Hasil analisis dengan matriks IFE menunjukkan total *score* sebesar 2,549.Berdasarkan hasil perhitungan matriks EFE yang dilakukan, faktor strategis eksternal yang peluang terbesar dan paling berpengaruh bagi usaha tersebut yaitu dukungan Disperindagkop dalam pelatihan dan pengembangan UKM di Kota Bogor dengan nilai rata-rata yaitu 0,376. Sedangkan yang merupakan ancaman yaitu hambatan masuk dalam usaha makanan (*cookies* dan *praline*) relatif rendah dengan nilai rata-rata yaitu sebesar

0,120. Hasil analisis matriks EFE untuk peluang dan ancaman diperoleh total skor sebesar 2,572.

Dari kedua hasil analisis matriks IFE dan EFE kemudian dipadukan dalam matriks IE. Hasil perpaduan tersebut menempatkan "Waroeng Cokelat" pada posisi sel V. Strategi yang digunakan pada sel V adalah pertahankan dan pelihara berupa strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Sedangkan dalam pengaplikasian menggunakan analisis SWOT dengan memasukkan faktor-faktor internal dan eksternal, terdapat delapan alternatif strategi yang dipilih antara lain memperluas pasar untuk meningkatkan volume penjualan, pengembangan produk, mengoptimalkan promosi, meningkatkan modal usaha, memilih lokasi usaha yang strategis, melakukan produksi secara kontinyu, mempertahankan dan meningkatkan jenis serta kualitas produk, dan menambah tenaga kerja penyalur/distributor. Selanjutnya, berdasarkan hasil dari pengolahan analisis QSPM, diperoleh prioritas strategi yang dapat dijalankan "Waroeng Cokelat" berdasarkan penjumlahan TAS yang terbesar. Prioritas strategi yang dapat diterapkan oleh "Waroeng Cokelat" saat ini yang mengoptimalkan promosi dengan nilai TAS tertinggi yaitu sebesar 8.438.

Raymond (2007), pada penelitian yang dilakukan ialah membahas mengenai analisis strategi pengembangan produk ikan hias. Lokasi penelitian berada pada CV. Dinar di kabupaten Tanggerang, provinsi Banten dengan pertimbangan adanya kesepakatan antara peneliti dengan pimpinan perusahaan. Penelitian tersebut bertujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis kondisi internal dan eksternal yang berpengaruh dalam penentuan strategi pengembangan produk serta perumusan alternatif strategi pengembangan produk yang sesuai dalam mengantisipasi persaingan yang dihadapi oleh perusahaan. Penelitian tersebut dilatarbelakangi oleh adanya persaingan antara perusahaan sejenis yang bergerak dalam ekspor ikan hias. Oleh karena itu, penulis memilih penelitian tersebut untuk memberi beberapa rumusan strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam mengembangkan produk ikan hias sehingga tujuan perusahaan tercapai.

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian tersebut meliputi analisis matriks IFE, matriks EFE, dan analisis SWOT. Pada analisis lingkungan internal perusahaan yang digunakan diantaranya mengenai fasilitas produksi, kinerja karyawan, produk, pemasok, promosi, modal, sistem manajemen, dan lokasi perusahaan. Sedangkan analisis lingkungan eksternal perusahaan meliputi dukungan pemerintah, ekonomi, teknologi, sosial budaya, pesaing, harga dan politik. Pada perhitungan matriks IFE dihasilkan skor sebesar 2.88 dan nilai skor perhitungan matriks EFE sebesar 3.14.

Hasil dari analisis SWOT yang digunakan dalam penelitian tersebut menghasilkan 13 alternatif strategi dan menggunakan tiga alternatif strategi yang dipilih diantaranya meningkatkan volume ekspor ikan hias khususnya untuk produk baru yang dihasilkan oleh perusahaan, menjaga kualitas ikan hias dalam memenuhi kebutuhan produk, melakukan promosi dalan memperkenalkan produk yang ditawarkan perusahaan. Berdasarkan beberapa alternatif strategi yang dirumuskan sesuai kondisi perusahaan, maka peneliti memberikan saran terhadap perusahaan berupa peningkatan kualitas dalam penanganan produk untuk memperkecil resiko kematian, memperbaiki sistem manajemen dan penanganan produk ikan hias yang mati.

Dari beberapa tinjauan penelitian terdahulu tersebut terdapat perbedaan dengan penelitian yang akan dilakukan ini, penelitian dengan judul "Analisis Strategi Pengembangan Kualitas Produk SUOKLAT (Surabaya Coklat) Produksi CV. Tritunggal Jaya" bertujuan untuk merumuskan strategi pengembangan produk SUOKLAT pada CV. Tritunggal Jaya yang tepat untuk diaplikasikan oleh perusahaan dengan menciptakan produk yang berkualitas serta diminati oleh konsumen. Sedangkan metode analisis data yang digunakan adalah dengan melakukan analisis lingkungan perusahaan dengan menggunakan matriks IFE dan EFE, kemudian dilanjutkan dengan pemilihan alternatif strategi dengan matriks IE, *grand strategy*, SWOT yang kemudian dilanjutkan ke dalam analisis QSPM sebagai penentuan strategi yang tepat dan diakhiri dengan analisis kualitas produkmenggunakan alat analisis berupa rumah kualitas untuk mengetahui kualitas produk yang diinginkan konsumen sesuai dengan strategi yang dihasilkan

dalam pengembangan produk. Penelitian ini terfokus pada kemungkinan strategi yang tepat untuk diterapkan dalam mengembangkan produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya sesuai dengan keinginan konsumen terhadap kualitas produk serta faktor lingkungan perusahaan baik lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Dengan demikian penelitian ini akan lebih terfokus pada optimalisasi kekuatan dan peluang yang dimiliki perusahaan serta meminimalisasi kelemahan dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan sehingga dapat menjawab tujuan dari penelitian.

2.2 Cokelat

Cokelatadalah sebutan untuk makanan yang diolah dari bijikakao.Cokelat umumnya diberikan sebagai hadiah atau bingkisan di hari raya dan beberapa acara tertentu. Adanya varian bentuk, corak, dan rasa yang unik, cokelat sering digunakan sebagai ungkapan terima kasih, simpati, atau perhatian. Bahkan sebagai pernyataan cinta. Cokelat juga telah menjadi salah satu rasa yang paling populer di Indonesia dan di dunia. Selain sebagai cokelat batangan yang paling umum dikonsumsi, cokelat juga menjadi bahan minuman hangat dan dingin.

2.2.1 Sejarah Cokelat

Cokelat dihasilkan dari kakao (*Theobroma cacao*) yang tumbuh di daerah Amazon utara sampai ke Amerika Tengah. Dokumentasi paling awal tentang cokelat ditemukan pada penggunaannya di sebuah situs pengolahan cokelat di Puerto Escondido, Honduras sekitar 1100 -1400 tahun SM. Selaput putih yang terdapat pada biji kokoa lebih cenderung digunakan sebagai sumber gula untuk minuman beralkohol.

Residu cokelat yang ditemukan pada tembikar yang digunakan oleh suku Maya kuno di Río Azul, Guatemala Utara, menunjukkan bahwa Suku Mayameminum cokelat di sekitar tahun 400 SM. Peradaban pertama yang mendiami daerah Meso-Amerika itu mengenal pohon “kakawa” yang buahnya dikonsumsi sebagai minuman *xocolātl* yang berarti minuman pahit. Biji dari pohon kakao ini sendiri sangat pahit dan harus difermentasi agar rasanya dapat diperoleh. Setelah dipanggang dan dibubukkan hasilnya adalah cokelat atau

kokoa. Diperkirakan kebiasaan minum cokelat suku Maya dimulai sekitar tahun 450 SM - 500 SM. Konon, konsumsi cokelat dianggap sebagai simbol status penting pada masa itu. Suku Maya mengonsumsi cokelat dalam bentuk cairan berbuih ditaburi lada merah, vanila, atau rempah-rempah lain. Minuman *Xocolatl* juga dipercaya sebagai pencegah lelah, sebuah kepercayaan yang mungkin disebabkan dari kandungan *theobromin* didalamnya.

Ketika peradaban Maya klasik runtuh (sekitar tahun 900) dan digantikan oleh bangsa Toltec, biji kokoa menjadi komoditas utama Meso-Amerika. Pada masa Kerajaan Aztec berkuasa (sampai sekitar tahun 1500 SM) daerah yang meliputi Kota Meksiko saat ini dikenal sebagai daerah Meso-Amerika yang paling kaya akan biji kokoa. Bagi suku Aztec biji kokoa merupakan *"makanan para dewa"* (*theobroma*, dari bahasa Yunani). Biasanya biji kokoa digunakan dalam upacara-upacara keagamaan dan sebagai hadiah.Cokelat juga menjadi barang mewah pada masa Kolombia-Meso Amerika, dalam kebudayaan mereka yaitu suku Maya, Toltec, dan Aztec biji kakao (*cacao bean*) sering digunakan sebagai mata uang. Sebagai contoh suku Indian Aztec menggunakan sistem perhitungan dimana satu ayam turki seharga seratus biji kokoa dan satu buah alpukat seharga tiga biji kokoa. Sementara tahun 1544 M, delegasi Maya Kekchi dari Guatemala yang mengunjungi istana Spanyol membawa hadiah, diantaranya minuman cokelat.

Di awal abad ke-17, cokelat menjadi minuman penyegar yang digemari di istanaSpanyol. Sepanjang abad itu, cokelat menyebar di antara kaum elitEropa, kemudian lewat proses yang demokratis harganya menjadi cukup murah, dan pada akhir abad itu menjadi minuman yang dinikmati oleh kelaspedagang. Kira-kira 100 tahun setelah kedatangannya di Eropa, begitu terkenalnya cokelat di London, sampai didirikan *"rumah cokelat"* untuk menyimpan persediaan cokelat, dimulai di rumah-rumah kopi. Rumah cokelat pertama dibuka pada 1657.

Pada tahun 1689 seorang dokter dan kolektor bernama Hans Sloane, mengembangkan sejenis minuman susu cokelat di Jamaika dan awalnya diminum oleh suku Apothekari, namun minuman ini kemudian dijual oleh

Cadburybersaudara. Semua cokelat Eropa awalnya dikonsumsi sebagai minuman. Baru pada 1847 ditemukan cokelat padat.

Cokelat Eropa awalnya diramu dengan cara yang sama dengan yang digunakan suku Maya dan Aztec. Bahkan sampai sekarang, cara Meso-Amerika kuno masih dipertahankan, tetapi di dalam mesin industri. Biji kokoa masih sedikit difermentasikan, dikeringkan, dipanggang, dan digiling. Namun, serangkaian teknik lebih rumit pun dimainkan. Bubuk cokelat diemulsikandengan karbonasikalium atau natrium agar lebih mudah bercampur dengan air **(*dutched*,** metode emulsifikasi yang ditemukan orang Belanda), lemaknya dikurangi dengan membuang banyak lemak kokoa (*defatted*), digiling sebagai cairan dalam gentong khusus (*conched*), atau dicampur dengan susu sehingga menjadi cokelat susu (Judarwanto, 2010).

2.2.2 Kandungan Cokelat

Cokelat mengandung alkaloid-alkaloid seperti *teobromin*, *fenetilamina*, dan *anandamida*, yang memiliki efek fisiologis untuk tubuh. Kandungan-kandungan ini banyak dihubungkan dengan tingkat *serotonin* dalam otak. Menurut ilmuwan cokelat yang dimakan dalam jumlah normal secara teratur dapat menurunkan tekanan darah (Judarwanto, 2010).

Makan coklat tidak akan menimbulkan kecanduan, tetapi bagi sebagian orang rasa coklat yang enak mungkin menyebabkan kerinduan untuk mengkonsumsinya kembali. Ini yang disebut *chocolate craving*. Dampak coklat terhadap perilaku dan suasana hati (*mood*) terkait erat dengan *chocolate craving*. Rindu coklat bisa karena aromanya, teksturnya, manis-pahitnya dsb. Hal ini juga sering dikaitkan dengan kandungan *phenylethylamine* yang adalah suatu substansi mirip amphetanine yang dapat meningkatkan serapan *triptofan* ke dalam otak yang kemudian pada gilirannya menghasilkan *dopamine*. Dampak *dopamine* adalah muncul perasaan senang dan perbaikan suasana hati. *Phenylethylamine* juga dianggap mempunyai khasiat *aphrodisiac* yang memunculkan perasaan seperti orang sedang jatuh cinta (hati berbunga). Konon Raja Montezuma di jaman dahulu selalu mabuk minuman coklat sebelum menggilir harem-haremnya yang berbeda setiap malam (Yayasan Jantung Indonesia, 2010).

Menurut Yayasan Jantung Indonesia (2010)*katekin* adalah antioksidan kuat yang terkandung dalam coklat. Salah satu fungsi antioksidan adalah mencegah penuaan dini yang bisa terjadi karena polusi ataupun radiasi. *Katekin* juga dijumpai pada teh meski jumlahnya tidak setinggi pada coklat. Orang tua jaman dahulu sering mempraktekkan cuci muka dengan air teh karena dapat membuat kulit muka bercahaya dan awet muda. Seandainya mereka tahu bahwa coklat mengandung *katekin* lebih tinggi daripada teh, mungkin mereka akan menganjurkan mandi lulur dengan coklat. Coklat juga mengandung *theobromine* dan *kafein*. Kedua substansi ini telah dikenal memberikan efek terjaga bagi yang mengkonsumsinya.

2.2.3 Manfaat Cokelat

Para ahli patologi menemukan banyak manfaat yang bisa diambil dari cokelat. Cokelat terbuat dari biji kakao yang kaya akan senyawa bernama *flavonoid* yang juga terdapat pada daun teh. Sampai saat ini, lebih dari 4000 macam *flavonoid* yang telah diidentifikasikan. Tumbuh-tumbuhan mensintesis senyawa yang dapat larut dalam air ini dari *asamamino phenylalanine* dan *asetat.Flavonoid* berperan sebagai antioksidan, menetralkan efek-efek buruk dari radikal bebas yang dapat menghancurkan sel-sel dan jaringan-jaringan tubuh. Satu setengah ons batang cokelat hitam memiliki sekira 800 miligram antioksidan, setara dengan secangkir teh hitam. Temuan baru menunjukkan bahwa *flavonoid* dan senyawa-senyawa tersebut penting bagi kesehatan. Selain *flavonoid*, cokelat mengandung *theobromine*, senyawa *alkaloid* bersifat stimultan ringan yang dapat menstimulasi sel saraf sehingga menimbulkan perasaan bersemangat dan segar. Selain sebagai stimultan, *theobromine* dipercaya memiliki *mood elevating effects*. Senyawa ini mendorong tubuh mengeluarkan senyawa lain yang dapat menimbulkan perasaan nyaman dan secara ringan mengurangi stres. Banyak orang, terutama wanita, mengonsumsi cokelat untuk tujuan ini. Setelah mengonsumsi cukup banyak cokelat, mereka akan merasa lebih tenang (Judarwanto, 2010).

2.3 Konsep Produk

2.3.1 Pengertian Produk

Menurut Radiosunu (1986) mengatakan bahwa produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan ke pasar untuk diperhatikan, dibeli atau dikonsumsikan kedalam pengertian produk termasuk obyek-obyek fisik, jasa, tokoh-tokoh, tempat, organisasi dan pikiran (ideal). Sedangkan menurut Kotler (1997) produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan untuk memuaskan sesuatu kebutuhan dan keinginan. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa berdasarkan pengertian para ahli di atas, produk adalah sesuatu yang memiliki nilai dan dapat memberikan kepuasan terhadap kebutuhan konsumen baik barang ataupun jasa.

2.3.2 Penggolongan Produk

Produk dapat dibedakan menjadi beberapa golongan diantaranya menurut Simon, 1993 (*dalam* Jumiati, 2002) yang mengatakan bahwa terdapat 3 golongan barang yaitu:

1. Barang tidak tahan lama (*Nondurable Goods*), adalah barang konsumen yang biasanya dikonsumsi dalam satu atau beberapakali kegunaan. Hal ini dapat diartikan bahwa umur ekonomis barang tersebut dalam kondisi pemakaian kurang dari satu tahun. Contohnya minuman, sabun dan garam.
2. Barang tahan lama (*Durable Goods*), adalah barang konsumen yang digunakan melebihi periode waktu yang telah ditetapkan dan biasanya memiliki banyak kegunaan. Contohnya lemari es, mobil dan furniture.
3. Jasa adalah kegiatan, manfaat atau kepuasan yang ditawarkan untuk penjualan. Contohnya pangkas rambut dan reparasi.

Sedangkan menurut Fandy Tjiptono (2001) menyebutkan bahwa produk dapat dibagi menjadi empat golongan besar, diantaranya:

1. Barang konveniens (*Conveniens Goods*), yaitu barang yang pada umumnya memiliki frekuensi pembelian tinggi (sering dibeli), dibutuhkan dalam waktu segera, dan hanya memerlukan usaha yang minimum (sangat kecil). Contohnya rokok, sabun dan surat kabar.

2. Barang belanja (*Shopping Goods*) yaitu barang-barang yang dalam proses pemilihan dan pembeliannya dibandingkan oleh konsumen diantara berbagai alternatif yang tersedia. Kriteria perbandingan tersebut meliputi harga, kualitas dan modal masing-masing barang.
3. Barang khusus (*Special Goods*) yaitu barang-barang konsumen dengan karakteristik dan identitasnya yang unik dan kelompok-kelompok pembeli tertentu tersedia memperolehnya dengan upaya pembelian khusus. Contohnya merk dan jenis mobil tertentu, peralatan fotografi mahal dan pakaian pria.
4. Barang yang tidak dicari (*Unsought Goods*), yaitu barang-barang yang tidak diketahui konsumen atau kalaupun sudah diketahui, tetapi pada umumnya belum terpikirkan untuk membelinya.

2.4 Konsep Biaya

Biaya merupakan salah satu faktor yang penting dan sangat mempengaruhi keberlangsungan suatu usaha karena biaya berpengaruh langsung dengan kondisi keuangan perusahaan.

2.4.1 Pengertian Biaya

Menurut Mulyadi (1992) biaya adalah pengorbanan sumber ekonomi. Pengukuran dalam satuan uang yang telah terjadi atau yang kemungkinan akan terjadi untuk tujuan tertentu. Sehingga ada empat unsur pokok dalam biaya yaitu:

1. Biaya merupakan pengorbanan sumber ekonomi.
2. Diukur dalam satuan uang.
3. Yang telah terjadi atau yang secara potensial akan terjadi
4. Pengorbanan tersebut untuk tujuan tertentu.

Suherman, 1999 (*dalam* Khadijah, 2010) berpendapat bahwa biaya-biaya yang dikeluarkan untuk proses produksi adalah biaya yang harus dikeluarkan oleh perushaan untuk dapat menghasilkan output, yang merupakan nilai semua faktor produksi yang digunakan untuk menghasilkan output. Selain itu, biaya dapat diartikan jumlah uang yang dinyatakan dari sumber-sumber ekonomi yang dikorbankan (akan terjadi atau telah terjadi) untuk mendapatkan tujuan tertentu (Hernanto,1992).

Berdasarkan pengertian di atas, biaya juga dapat dianggap sama dengan:

1. Harga pokok atau harga perolehan,yaitu pengorbanan sumberdaya ekonomi untuk mendapatkan suatu barang atau jasa.
2. Beban atau *expense* yaitu pengorbanan sumberdaya ekonomi dalam rangka merealisasikan pendapatan.

2.4.2 Klasifikasi Biaya

Dalam mempertahankan bisnis maupun kehidupan sehari-hari, biaya merupakan bagian yang tidak dapat dipisahkan dalam upaya mempertahankan kualitas hidup. Adapun macam-macam biaya antara lain:

1. Biaya Tetap (*Fixed cost*), merupakan biaya yang besarnya tidak dipengaruhi dengan volume penjualan danseharusnya dapat diprediksi besarnya.Biaya yang termasuk ke dalam biaya tetap antara lain biaya penyusutan atau depresiasi, sewa, bunga hutang, gaji pegawai (Mulyadi,1992). Sedangkan menurut Syamsudin, 1995 (*dalam* Khadijah, 2010) biaya tetap adalah biaya yang berhubungan dengan waktu dan tidak berhubungan dengan tingkat penjualan besarnya adalah sama, sampai dengan *range* (jumlah) output tertentu biaya ini tidak berubah.
2. Biaya Variabel (*Variable Cost*), merupakan biaya yang secara totalnya berubah-ubah dengan produksi, namun biaya per unit besarnya tetap (Rahardi,1996*dalam* Khadijah; 2010). Biaya variabel juga merupakan biaya yang terkait secara langsung dengan variasi dalam keluaran, artinya semakin besar keluaran maka semakin besar pula biaya variabelnya (Soeprihanto dan Sumarni,1995).
3. Biaya Semi Variabel, adalah biaya yang sifatnya dianggap tetap namun juga bisa dianggap biaya variabel (Soeprihanto dan Sumarni,1995).

2.4.3 Penerimaan

Penerimaan adalah aliran masuk atau kenaikan lain aktiva suatu badan atau pelunasan hutang selama suatu periode tertentu yang berasal dari penyerahan atau pembuatan barang, penyerahan jasa atau kegiatan lain yang merupakan kegiatan utama dalam badan usaha (Baharsyah, 1992 *dalam* Khadijah; 2010).

Sedangkan menurut Soekartawi (1993), penerimaan merupakan perkalian antara yang dihasilkan dengan harga jual, dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$TR = P \times Q$$

Penerimaan total suatu perusahaan, ditentukan secara langsung oleh jumlah produk yang dijual dengan harga yang diterima bahwa pendapatan total (TR) adalah hasil perkalian antara harga (P) dengan output (Q).

Keterangan :

TR : Total penerimaan

Qy : Produk yang diperoleh dalam proses produksi

Py : Harga y

2.4.4 Pendapatan

Pendapatan bagi suatu perusahaan terdapat dua macam. Pertama adalah keuntungan dan yang kedua adalah kerugian. Keuntungan merupakan pendapatan yang bernilai positif bagi suatu usaha. Sedangkan kerugian adalah pendapatan yang negatif bagi perusahaan.

1. Keuntungan

Keuntungan diperoleh apabila hasil penjualan melebihi dari biaya produksi (Sukirno,1997 *dalam* Khadijah; 2010). Keuntungan adalah bilamana perusahaan menggunakan anggaran untuk membiayai faktor-faktor produksi yang ada padanya sesuai dengan balas jasanya yang dimanfaatkan seefisien mungkin (Putong,2003 *dalam* Khadijah; 2010). Keuntungan didapat dari selisih antara penerimaan dan semua biaya, dapat dirumuskan sebagai berikut (Soekartawi, 1993):

$$\Pi = TR - TC$$

Rahardi (1996) menambahkan, pendapatan usaha adalah hasil yang diterima dari penjualan produk pertanian maupun penerimaan dari usaha-usaha sampingan. Pendapatan usaha dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti luas usaha, tingkat produktivitas, pemilihan dan kombinasi usaha, intensitas pengusaha dan efisiensi tenaga kerja.

2. Rugi

Rugi adalah penurunan modal dari transaksi sampingan atau transaksi yang jarang terjadi dari suatu badan usaha dan dari semua transaski atau kejadian lain yang mempengaruhi badan usaha selama suatu periode kecuali yang timbul dari biaya atau distribusi pada pemilik. Rugi adalah ketidakseimbangan antara pendapatan yang diterima dengan segala pengorbanan yang telah dikeluarkan baik berupa tenaga maupun dalam bentuk uang ataupun investasi lainnya (Sumarni,1995 *dalam* Khadijah; 2010). Kerugian merupakan bentuk dari kesalahan penerapan perhitungan produksi yang terjadi karena penerimaan lebih kecil dari pada biaya yang dikeluarkan selama proses produksi berlangsung (Soeprihanto,1995 *dalam* Khadijah; 2010).

2.5 Konsep Strategi

Strategi berasal dari kata Yunani *strategos*, yang berarti jendral, secara harfiah berarti "seni para jendral". Kata ini mengacu pada apa yang merupakan perhatian utama manajemen puncak organisasi. Secara khusus, strategi adalah penempatan misi perusahaan, penetapan sasaran organisasi dengan mengingat kekuatan eksternal dan internal, perumusan kebijakan dan strategi tertentu untuk mencapai sasaran dan memastikan implementasinya secara tepat, sehingga tujuan dan sasaran utama organisasi akan tercapai (Steiner dan Miner, 1997). Sedangkan menurut Umar (2003), suatu strategi mempunyai dasar-dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju. Jadi, pada dasarnya strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan.

2.5.1 Pengertian Strategi

Dalam dunia bisnis, strategi merupakan perhatian utama manajemen puncak suatu prusahaan. Strategi sering disebut sebagai kebijaksanaan perusahaan dikarenakan peran strategi sangat luas manfaatnya, diantaranya digunakan sebagai dasar dalam proses prencanaan, pengambilan keputusan sampai dengan implementasi kegiatan perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan implementasi strategi yang dapat membantu manajer dalam menentukan arah dan tujuan dari suatu prusahaan. Hal tersebut sesuai dengan pengertian strategi menurut Glueck

dan Jauch (1993) strategi adalah rencana yang disatukan, menyeluruh, dan terpadu yang mengaitkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama perusahaan dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh perusahaan. Strategi yang efektif dapat dinilai dari keunggulan atau kemampuan perusahaan dalam mengantisipasi perubahan lingkungan. Perusahaan harus memastikan bahwa rencana yang ditetapkan dapat diimplementasikn secara tepat dan berkelanjutan.

Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tidak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Sedangkan formulasi strategi adalah proses penyusunan perencanaan jangka panjang (Candler *dalam* Rangkuti; 2004). Menurut Salusu (2004), strategi adalah suatu seni menggunakan kecakapan dan sumber daya suatu organisasi untuk mencapai sasarannya melalui hubungannya yang efektif dengan lingkungan dalam kondisi yang paling menguntungkan. Pengelola organisasi perlu menjamin bahwa strategi yang mereka susun dapat berhasil dengan meyakinkan, bukan hanya dipercaya orang lain, tetapi memang dapat dilaksanakan. Sedangkan pendapat dari David (2011), menjelaskan bahwa strategi ialah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Selain itu, strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan.

Dari berbagai definisi strategi di atas maka dapat disimpulkan bahwa strategi adalah satu kesatuan rencana perusahaan yang komperhensif dan terpadu yang diperlukan untuk mencapai tujuan perusahaan dengan pertimbangan lingkungan internal dan eksternal yang dimiliki. Strategi juga merupakan suatu tindakan potensial yang berinteraksi dengan lingkungan persaingan, berorientasi ke masa depan dan dipilih untuk mewujudkan visi, misi, dan tujuan perusahaan.

2.5.2 Klasifikasi Strategi

Strategi perusahaan berdasarkan tingkatan tugasnya diklasifikasikan menjadi 3, antara lain:

1. Strategi generik

Strategi generik adalah suatu pendekatan strategi perusahaan dalam rangka mengungguli pesaing dalam industri sejenis. Ada 3 macam model strategi generik menurut Umar (2003), yaitu:

a. Strategi generik Wheelan dan Hunger

Menggunakan konsep dari *General Electric*. *General electric* menyatakan bahwa pada prinsipnya strategi generik dapat dibagi menjadi 3 macam yaitu strategi stabilitas (*stability*), ekspansi (*expansion*) dan penciutan (*retrenchment*).

b. Strategi generik dari Porter

Jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memilih prinsip berbisnis yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah, atau bukan keduanya. Porter membagi strategi generik menjadi 3 macam yaitu strategi diferensiasi, kepemimpinan biaya menyeluruh dan fokus.

c. Strategi generik dari David

Strategi generik pada prinsipnya dikelompokkan menjadi 4 kelompok yaitu trategi integrasi vertikal, intensif, diversifikasi dan bertahan.

2. Strategi induk

Strategi induk adalah strategi yang lebih operasional dan merupakan tindak lanjut dari strategi generik.

3. Strategi fungsional

Strategi fungsional dilakukan oleh manajer-manajer produk, wilayah dan fungsional. Para manajer tersebut menyusun sasaran tahunan dan strategi jangka pendek di bidang seperti produksi, operasi, riset dan pengembangan keuangan dan akutansi, pemasaran dan hubungan karyawan.

2.5.3 Perencanaan Strategi

Perencanaan merupakan tahap awal sebelum melakukan suatu kegiatan baik jangka pendek maupun jangka panjang. Menurut Umar (2003), menjelaskan bahwa perencanaan bila dilihat dari sisi tingkatan manajemen dapat dibagi menjadi dua yaitu perencanaan strategis dan perencanaan operasional.

Perencanaan strategis lebih ditunjukkan kepada bagaimana manajemen puncak menentukan visi, misi, dan strategi organisasi untuk mencapai tujuan jangka panjang, sedangkan perencanaan operasional lebih menekankan kepada bidang fungsional dari organisasi yang berjangka pendek.

Adanya perencanaan strategi dapat memberikan dampak positif terhadap perusahaan diantaranya menambah pengetahuan dan wawasan manajer secara paksa untuk berpikir jangka panjang dengan sistematis, berfungsi sebagai alat pengembangan manajemen, merumuskan kerangka kerja untuk mengembangkan anggaran tahunan, dan melatih sumber daya manusia dalam perusahaan untuk bergerak cepat dalam pencapaian target perusahaan. Sedangkan fungsi perencanaan menurut Umar (2003), diantaranya ialah:

a. Penerjemah kebijakan umum
b. Perkiraan yang bersifat ramalan
c. Berfungsi ekonomi
d. Memastikan suatu kegiatan
e. Alat koordinasi
f. Alat/sarana pengawasan

Menurut Rangkuti (2004), proses penyusunan perencanaan strategi melalui dua tahap analisis, yaitu:

1. Tahap pengumpulan data.

Tahap ini pada dasarnya tidak sekedar pengumpulan data, tapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra analisis. Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua, yaitu data eksternal dan data internal. Data eksternal dapat diperoleh dari lingkungan luar perusahaan, meliputi analisis pasar, analisis komunitas, analisis pemasok, analisis pemerintahan, analisis kepentingan tertentu, dsb. Sedangkan data internal dapat diperoleh dari dalam perusahaan itu sendiri, meliputi laporan keuangan, laporan sumber daya manusia (jumlah karyawan, keahlian, pengalaman, gaji), laporan kegiatan operasional dan laporan kegiatan pemasaran.

2. Tahap analisis.

Tahap analisis merupakan tahap yang ditempuh oleh pengusaha untuk menganalisis kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi di dalam perusahaan. Tahap analisis meliputi penentuan matriks urgensi, penentuan skor *Internal Factor Analysis Summary* (IFAS) dan *External Factor Analysis Summary* (EFAS), penentuan keterkaitan IFAS dan EFAS, penentuan posisi strategi dan yang terakhir penentuan faktor-faktor kunci keberhasilan.

2.6 Strategi Pengembangan Produk

Menurut Raymond (2007), mengatakan bahwa produk merupakan segala sesuatu yang dapat ditawarkan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan. Produk tidak hanya meliputi produk (barang), tetapi juga mencakup jasa dan gagasan. Barang berbentuk fisik secara jelas dapat dimiliki dan dapat habis dipakai mapupun tidak habis dipakai. Dalam pemenuhan kebutuhan dan keinginan masyarakat (manusia) yang selalu berkembang maka dibutuhkan strategi pengembangan produk. Strategi pengembangan produk merupakan strategi yang dapat dilaksanakan oleh perusahaan berkaitan dengan produk yang dihasilkan dan akan dipasarkan. Hal tersebut bertujuan untuk mencapai peningkatan volume penjualan dengan memperbaiki produk atau jasa yang sudah ada atau mengembangkan produk yang baru. Menurut (Saladin, 1991*dalam* Raymond, 2007) strategi pengembangan produk terdapat pilihan yang spesifik antara lain:

1. Memperbaiki produk yang sudah ada (modifikasi).
2. Memperluas lini produk (diversifikasi konsentris).
3. Menambah modal produk yang sudah ada.
4. Meniru strategi pesaing.
5. Menambah produk baru yang tidak ada hubugan dengan lini produk yang sudah ada (diversifikasi horizontal/konglomerat).

Sedangkan menurut David (2004), strategi alternatif pengembangan produk yang dapat diambil oleh perusahaan dikelompokkan menjadi empat bagian dengan 13 tindakan, diantaranya:

1. Strategi integrasi

Strategi ini memungkinkan perusahaan dapat mengendalikan para distributor, pemasok dan pesaing. Strategi integrasi terdiri dari:

a. Integrasi ke depan, yaitu memiliki atau meningkatkan kondisi atas distributor.
b. Integrasi kebelakang yaitu mencoba memiliki atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok.
c. Integrasi horizontal yaitu mencoba memiliki atau meningkatkan kendali atas para pesaing.

2. Strategi intensif

Strategi ini memerlukan usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan dengan produk yang ada. Strategi intensif terdiri dari:

a. Penetrasi pasar yaitu mencari pangsa pasar yang lebih besar produk atau jasa yang sudah ada sekarang melalui usaha pemasaran yang lebih luas.
b. Pengembangan pasar yaitu memperkenalkan produk atau jasa yang sudah ada kewilayah geografi baru.
c. Pengembangan produk yaitu mencoba meningkatkan penjualan dengan memperbaiki produk yang sudah ada atau mengembangkan yang baru.

3. Strategi diversifikasi

Strategi menjadi kurang popular karena organisasi mengetahui betapa lebih sulitnya mengelola aktivitas bisnis yang beragam. Strategi diversifikasi terdiri dari:

a. Strategi konsentrik yaitu menambah produk atau jasa, tetapi masih terkait.
b. Diversifikasi konglomerat yaitu menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk para pelanggan baru.
c. Diversifikasi horizontal yaitu menambah produk atau jasa baru yang tidak terkait untuk pelanggan yang sudah ada.

4. Strategi defensive

a. Usaha patungan yaitu dua perusaahn sponsor atau lebih membentuk organisasi terpisah dengan tujuan kerja sama.
b. Rasionalisasi biaya yaitu menstrukturisasi dengan cara mengurangi biaya dan asset agar bisa meningkatkan penjualan dan keuntungan.

c. Divestasi yaitu menjual suatu divisi atau bagian dari suatu organisasi.
d. Likuidasi yaitu menjual semua asset sebuah perusahaan bertahap sesuai dengan nilainya yang terlihat.

2.7 Manajemen Strategi

2.7.1 Pengertian Manajemen Strategi

Menurut (Reksohadiprodjo *dalam* Pratama, 2010), manajemen strategis adalah upaya manajemen untuk memformulasikan strategi berdasarkan pengkajian terhadap lingkungan luar perusahaan dengan mengidentifikasi faktor ancaman, tantangan, hambatan, dan gangguan pada peluang bisnis, pengkajian situasi intern dengan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan badan usaha, mengimplementasikan strategi serta menilai dan mengawasi pelaksanaan strategi yang semua didasarkan pada nilai-nilai falsafah dan lain-lain, tujuan serta budaya dan aturan yang meningkat. Manajemen strategis merupakan proses atau rangkaian kegiatan pengambilan keputusan yang bersifat mendasar dan menyeluruh disertai penetapan metode untuk melaksanakannya, yang dibuat oleh pimpinan dan diimplementasikan oleh seluruh jajaran di dalam suatu organisasi, untuk mencapai tujuan.

Manajemen merupakan suatu konsep yang berperan penting dalam menjalankan unit usaha atau bisnis meliputi, manajemen strategi yang digunakan untuk menerapkan sebuah strategi berdasarkan faktor-faktor yang telah ditetapkan sebelumnya. Sedangkan strategi memiliki peran sebagai alat pemantau atau perumusan dalam mencapai suatu tujuan baik tujuan jangka panjang ataupun jangka pendek yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Manajemen strategi menekankan pendekatan pada hubungan antara manajer dengan semua tingkatan organisasi dalam kegiatan perencanaan sampai implementasi yang tercemin dalam pengambilan keputusan. Penilaian yang tepat dapat mempengaruhi perumusan strategi yang dibuat serta memberikan arahan yang jelas bagi kelancaran kegiatan operasional perusahaan sehingga manajemen strategi sangat menentukan kelangsungan hidup perusahaan (Khadijah, 2010).

Selain itu, manajemen strategi tidak berarti bahwa tindakan rinci dan spesifik yang biasanya dirumuskan dalam suatu kerja tidak harus disusun. Sebaliknya, program-program kerja tersebut harus direncanakan pula dalam proses manajemen strategi dan bahkan harus dapat dirumuskan atau diidentifikasi ukuran kinerjanya. Kegagalan dalam merumuskan ukuran kinerja yang sesuai, seringkali menjadi penyebab kegagalan organisasi dalam mencapai misinya.

2.7.2 Manfaat manjemen strategi

Manajemen stategi banyak bermanfaat bagi organisasi bisnis misalnya memberikan arah jangka panjang panjang yang dituju, membantu beradaptasi pada perubahan-perubahan, mengekfektifkan organisasi, dapat mengidentifikasikn keunggulan, meningkatkan peran serta karyawan dan lain-lain. Menurut Amirullah dan Cantika (2001), manajemen strategi adalah suatu tindakan manajerial yang mencoba untuk mengembangkan potensi perusahaan di dalam mengekploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan berdasarkan misi yang telah ditetapkan. Implikasi dari pengertian tersebut adalah perusahaan berusaha meminimalkan kelemahan dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan sekitar. Manfaat dari manajemen strategi adalah sebagai alat untuk mengkomunikasikan tujuan organisasi tersebut kepada pihak-pihak yang berkepentingan seperti pemerintah setempat, konsumen primer, pekerja, dan manajer. Dengan demikian, berbagai pihak tersebut, khususnya yang memiliki kepentingan langsung, dapat lebih memahami peluang dan tantangan yang dihadapi. Mereka akan memiliki kepekaan yang cukup terhadap lingkungan dan disaat yang sama memiliki kesiapan yang cukup jika sekiranya organisasi memutuskan untuk melakukan perubahan internal.

2.7.3 Proses Manajemen Strategi

Proses manjemen strategi digunakan untuk merumuskan dan mengarahkan langkah-langkah dalam penyusunan manajemen strategi. Model manajemen strategi disusun untuk membantu pihak manajemen perusahaan atau organisasi dalam pengambilan keputusan.Proses manajemen strategis menurut David (2004) terdiri dari tiga tahap yaitu:

1. Perumusan strategi

Perumusan strategi termasuk mengembangkan visi dan misi bisnis, mengenali peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, menetapkan obyektif jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif dan memilih strategi tertentu untuk dilaksanakan. Isu perumusan strategi termasuk memutuskan bisnis baru apa yang perlu dimasuki atau harus dihentikan, bagaimana mengalokasikan sumber daya, apakah memperluas operasi atau diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan membentuk usaha patungan dan bagaimana menghindari pengambilalihan perusahaan pesaing.

2. Implementasi strategi

Implementasi strategi menyaratkan perusahaan untuk penetapkan obyektif tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dijalankan. Implementasi strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk mengubah strategi yang dirumuskan menjadi tindakan. Implementasi strategi sering dianggap sebagai tahap paling sulit dalam manajemen strategi. Oleh karena itu, dibutuhkan kedisiplinan pribadi, komitmen dan pengorbanan.

3. Evaluasi strategi

Evaluasi strategi merupakan tahap akhir dalam manajemen strategi. Tiga macam aktivitas mendasar untuk mengevaluasi strategi adalah meninjau faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi yang sekarang, mengukur prestasi dan mengambil tindakan korektif.

2.8 Sistem Manajemen Strategi

Penerapan strategi pada bidang usaha baik skala besar maupun rumah tangga didasarkan dari perusahaan, baik dalam lingkungan internal maupun eksternal perusahaan. Analisis lingkungan merupakan suatu proses yang digunakan perencanaan strategi untuk memantau sektor lingkungan. Lingkungan internal dan eksternal memiliki beberapa faktor (proses produksi, pemasaran, sumberdaya, kebijakan pemerintah, dan lain-lain) yang dapat ditelusuri oleh para

penyususn strategi dalam berbagai kesempatan dan tantangan untuk menentukan sifat, fungsi, dan hubungan keterkaitan diantara faktor-faktor tersebut. Maka dalam perumusan strategi juga harus menggunakan suatu tahapan-tahapan yang nantinya akan menuju pada perumusan strategi yang tepat pada suatu perusahaan.

2.8.1 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang menjadi landasan bagi strategi perusahaan. Proses identifikasi ini dilakukan harus dengan penuh ketelitian dan kecermatan Karen factor internal terkadang terlihat samar dan sering kali terlewati. Oleh Karen itu, manajer perusahaan harus senantiasa mengevaluasi faktor-faktor internal apa saja yang dapat dikembangkan dalam pencapaian target perusahaan. Menurut Hunger dan Wheelen (2003), analisis lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut membentuk suasana dimana pekerjaan dilakukan.

Pendekatan fungsional diperlukan untuk menganalisis lingkungan internal perusahaan. Menurut David (2011), bidang fungsional yang menjadi variabel dalam analisis internal diantaranya:

1. Manajemen

Manajemen merupakan suatu tingkatan pengaturan organisasi yang mencakup sistem pemasaran, produksi, pengolahan sumber daya manusia dan keuangan. Fungsi manajemen terdiri atas lima aktivitas dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penunjukan staf dan pengendalian.

2. Pemasaran

Pengertian pemasaran menurut (Kotler, 2007 *dalam* Yudha, 2009) adalah suatu proses sosial yang di dalamnya individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan secara bebas mempertukarkan produk yang bernilai dengan pihak lain. Sedangkan menurut David (2011), mendefinisikan pemasaran sebagai proses menetapkan, mengantisipasi, menciptakan dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan akan produk dan jasa. Tujuan pemasaran adalah mengetahui dan memahami

pelanggan sebaik mungkin, sehingga produk atau jasa itu sesuai dengan keinginan pelanggan. Ada Sembilan fungsi pemasaran, yaitu analisis pelanggan, penjualan produk/jasa, perencanaan produk/jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang. Pemahaman terhadap fungsi pemasaran dapat membantu dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pemasaran.

3. Keuangan

Kondisi keuangan sering dianggap sebagai ukuran tunggal terbaik dari posisi bersaing perusahaan dan daya tarik keseluruhan bagi investor. Menetapkan kekuatan keuangan organisasi dan kelemahan amat penting untuk merumuskan strategi secara efektif. Faktor-faktor keuangan sering mengubah strategi yang ada dan mengubah rencana implementasi.

4. Produksi/operasi

Fungsi produksi/operasi dari suatu usaha terdiri dari semua aktivitas yang mengubah masukan menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi/operasi menangani masukan, pengubahan dan keluaran yang bervariasi antara industri dan pasar. Manajemen produksi/operasi terdiri dari lima fungsi atau bidang keputusan, yaitu proses, kapasitas, persediaan, tenaga kerja dan mutu. Kekuatan dan kelemahan dalam lima fungsi produksi tersebut dapat berarti sukses atau gagal dari suatu usaha.

5. Sumber Daya Manusia

Menganalisis kemampuan sumber daya manusia yang ada, baik ditingkat manajemen dan tenaga kerja. Jika penempatan sumber daya manusia tidak sesuai dengan kemampuan dan keterampilannya, maka terjadi ketidakefektifan maupun ketidakefisienandalam pelaksanaan kinerja perusahaan. Sumber daya manusia merupakan asset yang sangat berharga bagi suatu bentuk usaha karena akan menentukan kelangsungan usaha. Jadi, sumber daya manusia harus memperhatikan kewajiban dan haknya sebagai pekerja atau pelaku bisnis.

2.8.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut Hanger dan Wheelan (2003), analisis lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel (peluang dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan

tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek manajemen puncak. Variabel-variabel tersebut membentuk keadaan dimana organisasi ini hidup.

Pada analisis lingkungan eksternal tersebut lebih menekankan pada faktor-faktor yang dapat memberi dampak negatif terhadap perkembangan suatu usaha. Oleh karena itu, dengan adanya analisis lingkungan eksternal berfungsi untuk mengenali variabel kunci yang menawarkan respon yang dapat dilakukan untuk memecahkan ancaman yang ada dan menarik peluang yang tersedia. Menurut David (2011), perusahaan harus mampu menjawab baik dengan menyerang ataupun bertahan terhadap faktor-faktor dengen merumuskan strategi yang memanfaatkan peluang eksternal atau meminimalkan ancaman dampak potensial.

David (2011), mengemukakan bahwa kekuatan eksternal dibagi menjadi lima kategori besar, yaitu:

1. Kekuatan ekonomi

Kondisi ekonomi suatu daerah atau Negara dapat mempengaruhi iklim bisnis suatu perusahaan. Semakin buruk kondisi ekonomi, semakin buruk pula iklim berbinis. Jadi, pemerintah dan masyarakat harus bekerja sama dalam pembangunan ekonomi di daerah yang bersangkutan.

2. Kekuatan sosial, budaya dan demografi

Perubahan sosial, budaya, demografi dan lingkungan praktis mempunyai dampak besar pada semua produk, jasa, pasar dan pelanggan. Organisasi kecil, besar, mencari laba dan niralaba di semua industri dikejutkan serta ditantang oleh peluang dan ancaman yang muncul dari perubahan dalam veriabel social, budaya, demografi maupun lingkungan.

3. Kekuatan politik, pemerintah, dan hukum

Arah kebijakan dan stabilitas politik pemerintahan menjadi faktor penting bagi para pengusaha untuk berusaha. Beberapa hal utama yang perlu diperhatikan agar bisnis dapat berkembang dengan baik adalah sebagai berikut; (1) undang-undang tentang lingkungan dan perburuhan; (2) peraturan tentang perdagangan luar negeri; (3) stabilitas pemerintahan; (4) peraturan tentang keamanan dan kesehatan kerja; (5) sistem perpajakan.

4. Kekuatan teknologi

Kekuatan teknologi menggambarkan peluang dan ancaman utama yang harus dipertimbangkan dalam perumusan strategi. Kemajuan teknologi secara dramatis dapat mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses manufaktur, praktek pemasaran dan posisi bersaing. Kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru, menghasilkan perkembangan produk baru dan lebih baik, mengubah posisi biaya bersaing relatif dalam suatu industri dan membuat produk serta jasa. Perubahan teknologi dapat mengurangi hambatan biaya antara bisnis,menciptakan rangkaian produksi yang lebih pendek, dan menghasilkan perubahan nilai serta harapan karyawan, manajer, dan pelanggan. Sedangkan kemajuan teknologi dapat menciptakan keunggulan bersaing yang lebih berdaya guna dibandingkan keunggulan yang sudah ada.

5. Kekuatan pesaing

Menurut Porter (1997), terdapat model lima kekuatan tentang analisis kompetitif dimana merupakan pendekatan yang digunakan secara luas untuk mengembangkan strategi dalam banyak perusahaan. Adapun hakikat persaingan suatu industri menurut Porter (1997) dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan yaitu ancaman pendatang baru, ancaman produk pengganti, kekuatan tawar menawar pembeli/konsumen, kekuatan tawar menawar penjual/pemasok, dan pesaing diantara perusahaan sejenis.

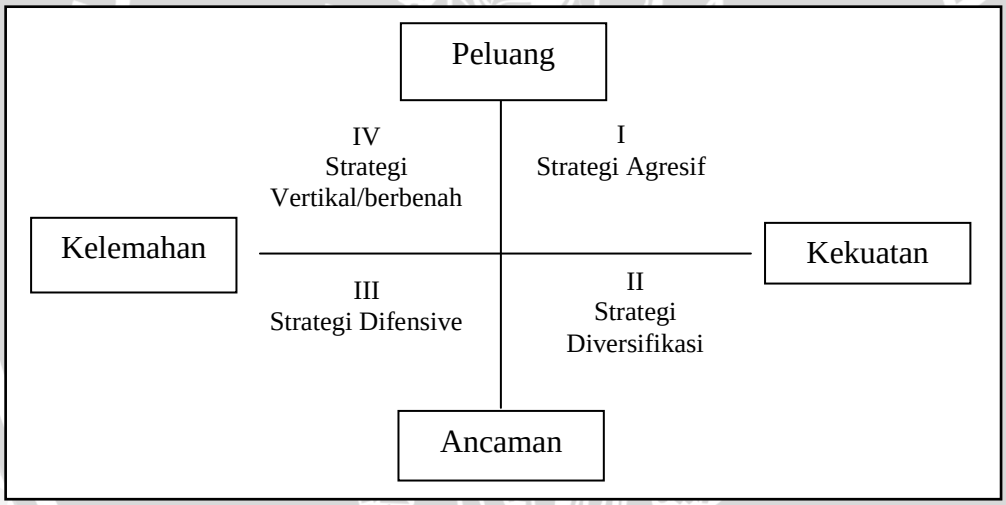
2.8.3 Matrik IE

Matriks internal dan eksternal (IE) merupakan salah satu parameter yang meliputi matrik parameter kekuatan internal dan pengaruh eksternal perusahaan yang masing-masing akan diidentifikasi kedalam elemen eksternal dan internal melalui matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE) dan *Internal Factor Evaluation* (IFE). Matriks IE bertujuan untuk memperoleh strategi bisnis yang lebih detail. Selain itu, juga digunakan untuk memetakkan total skor dari audit internal dan eksternal pada pengembangan produk. Menurut Rangkuti (2004), total skor IFE ditunjukkkan pada sumbu horizontal matriks IE dan skor total EFE ditunjukkan pada sumbu vertikal matrik IE.

Matriks IE merupakan penggabungan dari matrik internal dan eksternal yang menghasilkan sembilan macam sel dengan memperlihatkan kombinasi total nilai terbobot dari matrik internal dan eksternal. Pada prinsipnya kesembilan sel dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda yaitu pertumbuhan (*growth strategy*), strategi pertahanan dan pemeliharaan (*stability strategy*), serta strategi panen/divestasi (*retrenchment strategy*).

2.8.4 Analisis *Grand Strategy*

Matriks *grand strategy* bermafaat untuk agar dapat diketahui posisi perusahaan diantara empat kuadran yang tersedia serta dapat diketahui strategi alternatif yang dapat digunakan untuk mengembangkan usaha. Berikut adalah gambar dari matriks *grand strategy:*



Gambar 1. Matriks *Grand Strategy* (David, 2004)

Matriks *grand strategy* di atas terdiri dari empat kuadran, yaitu:

1. Kuadran I (Strategi Agresif)

   Apabila perusahaan berada pada kuadran ini dengan strategi agresif maka perusahaan berada pada posisi yang baik untuk menggunakan kekuatan internalnya guna memanfaatkan peluang eksternal, menggapai peluang internal, mengatasi kelemahan internal, menghindari ancaman eksternal.

2. Kuadran II Strategi Kompetitif atau Diversifikasi)

   Perusahaan mempunyai kekuatan yang lebih besar daripada kelemahan dan mempunyai ancaman yang lebih besar daripada peluang.

3. Kuadran III (Strategi Divensif)

   Pada posisi ini perusahaan disarankan untuk memperbaiki kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Perusahaan memiliki kelemahan yang lebih besar daripada kekuatan dan memiliki ancaman yang lebih besar daripada peluang. Kondisi ini merupakan kondisi yang tidak menguntungkan karena perusahaan menghadapi berbagai kendala, sementara sumber daya yang dimiliki mempunyai banyak kelemahan.

4. Kuadran IV (Strategi Konservatif)

   Pada kuadran ini dengan strategi konservatif mengimplikasikan untuk tetap berada dekat dengan kompetisi dasar perusahaan dan tidak mengambil resiko berlebihan, strategi konservatif ini seringkali memasukkan penetrasi pasar, pengembangan pasar, produk, dan diversivikasi konsentrik (David, 2004).

2.8.5 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan metode perencanaan strategi yang digunakan untuk mengevaluasi *Strength, Weakness, Opportunities dan Threats* terlibat dalam suatu proyek atau dalam bisnis usaha. Hal ini melibatkan penentuan tujuan usaha bisnis atau proyek dan mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal yang baik dan menguntungkan untuk mencapai tujuan itu. Menurut Rangkuti (2004), SWOT adalah identitas berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi pelayanan. Analisis ini berdasarkan logika yang dapat meminimalkan kekurangan ancaman. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal dan faktor internal.

Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi dan kebijakan perusahaan. Dalam analisis SWOT ini akan dipertemukan dua lingkungan yaitu lingkungan internal perusahaan dan lingkungan eksternal perusahaan. Lingkungan internal adalah lingkungan yang berasal dari perusahaan itu sendiri meliputi kemampuan produksi, kualitas produksi, dan sebagainya atau sering dibedakan menjadi

kekuatan (*strength*) dan kelamahan (*weakness*), sedangkan lingkungan eksternal berasal dari faktor di luar perusahaan meliputi konsumen, pesaing, kebijakan pemerintah dan lain-lain yang didalamnya terdapat unsure peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*). Fokus mendasar dalam analisis SWOT ini dapat diuraikan sebagai berikut:

1. Kekuatan

Merupakan sumber daya, keterampilan atau keunggulan lain yang relatif terhadap persaingan dan kebutuhan pasar yang dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah kompetisi khusus yang memberikan keunggulan komperatif bagi perusahaan di pasar. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya keuangan, citra, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli-pemasok dan faktor-faktor lain.

2. Kelemahan

Merupakan keterbatasan dan kekurangan sumber daya, keterampilan dan kapabilitas yang secara terus menerus dapat menghambat kinerja dalam perusahaan. Selain itu, fasilitas, sumberdaya keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran dan citra merk dapat menjadi sember dari kelemahan tersebut.

3. Peluang

Merupakan situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi pasar yang tadinya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan. Menurut Gitosudarmo (2001), peluang adalah kondisi-kondisi dalam lingkungan yang dapat membantu daya saing strategis.

4. Ancaman

Merupakan situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi yang diinginkan perusahaan. Menurut Pearce dan Robinson (1997), masuknya pesaing (kompetitor) baru, lambatnya laju pemasaran, meningkatnya kekuatan tawar menawar pembeli atau pemasok, perubahan teknologi dapat menjadi ancaman

bagi perusahaan. Sedangkan Gitosudarmo (2001) menyatakan bahwa ancaman merupakan kondisi-kondisi dalam lingkungan yang dapat mengganggu usaha pencapaian daya aing strategis.

Menurut David (2011), matriks kekuatan-kelemahan-peluang-ancaman (matriks SWOT) merupakan alat yang penting untuk membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi, yaitu SO (*strengths-opportunities*), WO (*weaknesess-opportunities*), ST (*strengths-threats*), WT (*weaknesess-threats*).

1. Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal.
2. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.
3. Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal.
4. Strategi WT adalah taktik yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal.

Penerapan matriks SWOT dapat dilihat sesuai tabel 1 matriks SWOT dibawah. Adapun pembuatan matriks SWOT dapat dilakukan melalui delapan langkah sebagai berikut:

1. Tuliskan peluang eksternal kunci perusahaan.
2. Tuliskan ancaman eksternal kunci perusahaan.
3. Tuliskan kekuatan internal kunci perusahaan.
4. Tuliskan kelemahan internal kunci perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan catat strategi SO dalam sel yang ditentukan.
6. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan catat strategi WO dalam sel yang ditentukan.
7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan catat strategi ST dalam sel yang ditentukan.
8. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan catat strategi WT dalam sel yang ditentukan.

Tabel 1. Matriks SWOT (Rangkuti, 2004)

IFAS / EFAS	STRENGTHS (S) • Faktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) • Faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O) • Faktor peluang eksternal	Strategi SO Strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Strategi yang meminimalkan kelamahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) • Faktor ancaman eksternal	Strategi ST Strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

2.9 Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM)

Tahapan terakhir yang dilakukan dalam analisis strategi pengembangan ialah menentukan pilihan dan memutuskan strategi apakah yang akan diambil. *Quantitative Strategy Planning Matrix*(QSPM) merupakan alat analisis yang sering digunakan dalam pengevaluasian secara objektif terhadap strategi alternatif berdasarkan *key succsessfactors* internal-eksternal. Faktor-faktor tersebut merupakan keseluruhan faktor yang telah diidentifikasikan sebelumnya untuk menetapkan daya tarik relatif (*relatif attractiveness*) dari variasi strategi yang ada. Penetapan dampak kumulatif dari setiap faktor bertujuan untuk menentukan prioritas strategi mana yang dianggap paling sesuai dan dapat diimplementasikan.

Seperti pada alat analisis perumusan strategi sebelumnya, QSPM membutuhkan penilaian intuitif yang baik. Secara konsep, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor kunci keberhasilan eksternal atau internal dimanfaatkan atau diperbaiki. Teknik ini secara objektif mengindikasi alternatif strategi mana yang terbaik. QSPM menggunakan input dari analisis pada *stage* pertama dan *matching results* pada

stage kedua yang memberikan informasi untuk analisis selanjutnya melalui QSPM di *stage* terakhir.

Menurut Iskandarini (2004) menyatakan bahwa QSPM merupakan tahap ketiga dari *the decision stage* dimana *Quantitative Strategy Planning Matrix* (QSPM) merupakan teknik yang secara obyektif dapat menetapkan strategi alternative yang diprioritaskan sebagai suatu teknik. Adapun langkah-langkah dalam menyusun QSPM adalah sebagai berikut:

1. Membuat daftar faktor eksternal (peluang/ancaman) dan faktor internal (kekuatan/kelemahan) di sebelah kiri dari kolom matriks QSPM.
2. Memberi bobot untuk setiap faktor eksternal dan internal.
3. Analisis matrik yang sesuai dari langkah kedua dengan mengidentifikasikan strategi alternatif yang harus diimplementasikan.
4. Memberikan *skor alternative* (SA) dengan rentang skor sebagai berikut; 1 (daya tariknya sangat rendah), 2 (daya tariknya rendah), 3 (daya tariknya sedang), dan 4 (daya tariknya tinggi).
5. Mengalikan bobot dengan SA pada masing-masing faktor eksternal/internal pada setiap strategi.
6. Menjumlahkan seluruh skor SA.

Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM) didasrka pada tiga input utama diantaranya ialah faktor penentu keberhasilan unit usaha yang dilakukan, kepentingan relatif dari masing-masing fakor penentu keberhasilan, dan tahap penilaian strategi tertentu yang dilakukan oleh masing-masing faktor sukses.

Menurut David (2011), menyatakan bahwa QSPM memiliki beberapa kelebihan dan kelemahan. Kelebihan matriks QSPM adalah sebagai berikut:

1. Merupakan satu-satunya teknik analisis yang dirancang untuk menetapkan daya tarik dan pilihan tindakan alternatif yang layak dikembangkan, serta evaluasi terhadap pilihan strategi dapat dilakukan secara objektif.
2. Faktor kunci dan strategi dapat dipertimbangkan secara berurutan atau bersamaan dengan tidak adanya batasan jumlah strategi yang dievaluasi. Pemaduan faktor-faktor internal dan eksternal yang terkait merupakan dasar dalam proses pengambilan keputusan.

3. Kemungkinan faktor kunci terabaikan sangat kecil.
4. Dapat diterapkan pada tipe organisasi apapun.

Sedangkan kelemahan dari QSPM diantaranya ialah:

1. Penilaian intuitif sangat diperlukan tetapi menggunakan asumsi yang beralasan dan masuk akal.
2. Pemberian peringkat dan nilai daya tarik diperoleh secara subyektif, tetapi prosesnya memerlukan informasi obyektif yang pada akhirnya dapat menimbulkan perbedaan interpretasi informasi.

Konsep QSPM hanya dapat sebaik informasi yang diperlukan dan analisis pencocokan menjadi landasannya.

2.10 Rumah Kualitas

5.10.1Pengertian Rumah Kualitas

Menurut Heizer dan Render(2009), rumah kualitas (*house of quality*) merupakan teknik grafis untuk menjelaskan hubungan antara keinginan pelanggan dan produk atau jasa. Hanya dengan menetapkan hubungan antara keinginan pelanggan inilah manajemen operasional dapat membangun produk dan proses dengan keistimewaan yang diinginkan pelanggan. Penetapan hubungan inilah yang merupakan langkah awal membangun sistem produksi tingkat dunia. Jadi, rumah kualitas merupakan suatu alat yang digunakan perusahaan dalam menganalisis suatu produk yang dihasilkan dengan mempertimbangkan keinginan konsumen.

5.10.2 Fungsi Rumah Kualitas

Menurut Heizer dan Render(2009), pembuatan rumah kualitas dilakukan enam langkah dasar, yaitu:

1. Kenali keinginan pelanggan (apa yang diinginkan pelanggan dalam produk ini?)
2. Kenali bagaimana produk atau jasa akan memuaskan keinginan pelanggan. (kenali karakteristik khusus, keistimewaan, atribut produk, dantunjukkan bagaimana mereka akan memuaskan keingina pelanggan)

3. Hubungkan keinginan pelanggan dengan bagaimana produk akan dibuat untuk memenuhi keinginan pelanggan tersebut. (buat sebuah matrik yang menunjukkan hubungan ini)
4. Kenali hubungan antara sejumlah bagaimana pada perusahaan. (bagaimana "bagaimana" kita saling berhubungan?)
5. Buat tingkat kepentingan. (dengan menggunakan tingkat kepentingan pelanggan dan bobot pada hubungan yang diperlihatkan dalam matrik)
6. Evaluasi produk pesaing. (seberapa baik produk pesaing memenuhi keinginan pelanggan)
7. Tentukan atribut teknis yang diinginkan, prestasi anda, dan prestasi pesaing terhadap atribut ini.

III. KERANGKA TEORITIS

3.1 Kerangka Pemikiran

Salah satu perusahaan yang memproduksi produk olahan cokelat di Surabaya yaitu CV. Tritunggal Jaya. Produk tersebut memiliki merk SUOKLAT (Surabaya Coklat). Produk tersebut mengangkat nama kota Surabaya dalam merk produk yang digunakan. Produk SUOKLAT perlu dikembangkan agar masyarakat Indonesia khususnya Surabaya mengetahui keberadaan produk olahan cokelat yang dapat menjadi makanan khas Surabaya. Pada tahap untuk mendapatkan pengakuan publik maka perlu adanya strategi yang dilakukan perusahaan untuk mengetahui faktor apa saja yang dapat digunakan untuk mengembangkan produk SUOKLAT. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu strategi yang tepat dalam pengembangan produk sesuai kebutuhan perusahaan dan keinginan konsumen. Hal tersebut juga berkaitan dengan banyaknya produk cokelat yang ada di pasaran.

Strategi yang digunakan dalam mengembangkan produk SUOKLAT dapat menggunakan beberapa alat analisis diantaranya analisis biaya, analisis lingkungan perusahaan, dan analisis kualitas produk. Analisis biaya yang digunakan bertujuan untuk mengetahui besarnya keuntungan yang dihasilkan perusahaan dalam memproduksi produk SUOKLAT. Analisis yang digunakan meliputi biaya variabel, biaya tetap, penerimaan, dan keuntungan. Hasil yang diperoleh dalam analisis biaya dapat dijadikan pendukung dalam implementasi strategi pengembangan. Sedangkan, penyusunan dan penerapan strategi pengembangan produk yang tepat mempunyai peran yang sangat penting bagi perusahaan. Strategi pengembangan produk dapat dilihat dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan sehingga mempermudah pihak manajemen melakukan antisipasi terhadap perubahan-perubahan yang dianggap penting sejak dini. Dengan demikian perusahaan dapat berfungsi dengan baik dan dapat lebih tanggap terhadap perubahan lingkungan yang ada di sekitarnya serta dapat memanfaatkan secara tepat keunggulan yang dimiliki dengan kemungkinan yang dihadapi dan dapat memanfaatkan kesempatan yang ada.

Faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang didapatkan dari analisis situasi pasar, analisis konsumen, analisis persaingan, dan analisis perusahaan dapat menggambarkan kemampuan perusahaan serta situasi yang dihadapi dalam usaha mencapai tujuan sehingga perusahaan bisa mengantisipasi dengan membuat perencanaan serta menentukan strategi apa yang harus diambil. Pada CV. Tritunggal Jaya dapat menentukan faktor kekuatan dan kelemahan berdasarkan keadaan produk SUOKLAT meliputi proses produksi dan operasi, kenampakan fisik produk, manajemen perusahaan, tenaga kerja, penggunaan teknologi dan perijinan atas produk tersebut. Sedangkan pada penentuan faktor peluang dan ancaman dapat dilihat berdasarkan keadaan konsumen, perkembangan sistem informasi dan teknologi ekonomi, sosial dan pesaing serta pemerintah.

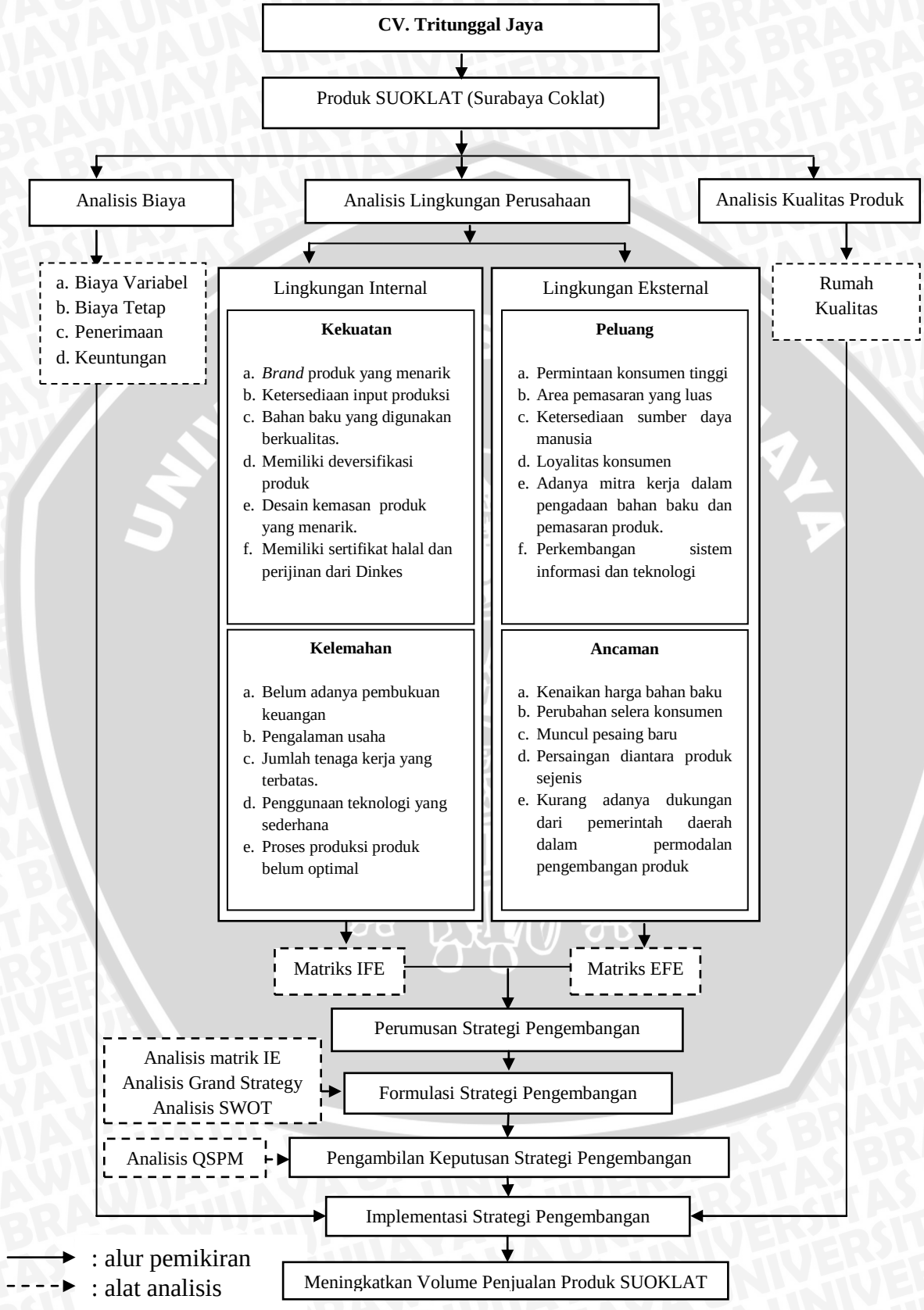
Secara internal yang menjadi kendala atau permasalahan yang dihadapi oleh perusahaan adalah kurangnya sistem manajemen yang terkontrol dengan baik, penggunaan teknologi yang sederhana, dan terbatasnya tenaga kerja yang digunakan, sedangkan kekuatan dari CV. Tritunggal Jaya dalam mengembangkan produk SUOKLAT adalah ketersediaan input produksi, *brand product*, kualitas bahan baku, diversifikasi produk, kemasan yang menarik, dan perijinan atas produk. Secara eksternal permasalahan atau penghambat berkembangnya perusahaan ini adalah kenaikan bahan baku, perubahan selera konsumen, munculnya pesaing baru yang bergerak dalam bidang usaha maupun produk yang sama, dan dukungan pemerintah yang masih kurang dalam permodalan. Sedangkan,peluang yang ada adalah adanya kemitraan baik dalam segi permodalan, persediaan bahan baku, maupun pemasaran produk. Selain itu, produk SUOKLAT memiliki area pemasaran yang luas, ketersedaiaan sumberdaya, permintaan konsumen yang tinggi dan perkebangan sistem informasi dan teknologi. Oleh karena itu, dalam upaya pengembangan produk diperlukan analisis lingkungan internal dan eksternal yang diduga bahwa kualitas produk SUOKLAT perlu untuk ditingkatkan supaya dapat menarik minat konsumen dalam pembelian dan mengantisipasi persaingan dari produk sejenis yang merupakan ancaman dari produk SUOKLAT produksi CV.Tritunggal Jaya.

Lingkungan internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan produk SUOKLAT yang dihasilkan CV. Tritunggal Jaya dianalisis menggunakan matrik IFE. Sedangkan lingkungan eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi produk dianalisis dengan menggunakan matriks EFE. Hasil matriks IFE dan EFE tersebut dipadukan ke dalam matriks IE untuk mengetahui posisi perusahaan dalam mengembangkan produk yang dihasilkan. Kemudian dengan menggunakan analisis SWOT akan dapat merumuskan alternatif-alternatif strategi yang dapat dilakukan untuk pengembangan produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya.

Analisis SWOT memberikan informasi strategi yang baik, karena analisis ini dapat mengidentifikasi berbagai faktor internal dan eksternal perusahaan secara sitematis dan menyeluruh sehingga dapat dirumuskan strategi yang tepat. Pemilihan strategi difokuskan pada peningkatan kualitas produk SUOKLAT sehingga dapat diterima oleh masyarakat sesuai dengan keinginan konsumen. Tahap selanjutnya yaitu tahap keputusan (*decision stage*). Setelah melakukan analisis eksternal dan internal perusahaan serta memadukan kedua analisis tersebut ke dalam matriks IE, *Grand Strategy*dan analisis SWOT, maka dilakukan analisis QSPM. Tujuan analisis QSPM adalah untuk mengetahui prioritas alternatif strategi yang akan dilakukan sesuai kondisi perusahaan dalam pengembangan produk SUOKLAT sesuai dengan kualitas produk yang diharapkan.

Pencapaian strategi pengembangan produk dapat memanfaatkan konsumen sebagai pengamat secara objektif. Pengamatan tersebut dilakukan dengan menentukan beberapa atribut produk yang dapat dinilai secara langsung oleh konsumen dengan menggunakan panca indera. Hasil dari penilaian keinginan konsumen dapat dianalisis menggunakan rumah kualitas. Pada analisis tersebut akan ditentukan tingkat kepentingan dari atribut produk yang dinilai konsumen dengan tindakan perusahaan dalam pencapaian tujuan berupa kepuasan konsumen. Skor yang didapat dari analisis tersebut dinilai dari hubungan antara apa yang diinginkan konsumen dengan bagaimana tindakan perusahaan dalam merealisasikan keinginan konsumen dan menentukan nilai sasaran teknis

berdasarkan atribut produk. Selain itu dapat membandingkan antara produk SUOKLAT dengan produk olahan coklat yang sejenis untuk mengetahui standart kualitas produk yang akan dihasilkan. Jadi berdasarkan keuntungan perusahaan yang diperoleh, alternatif strategi pengembangan yang dipilih, dan kualitas produk yang diinginkan konsumen dapat diimplementasikan oleh perusahaan untuk pengembangan kualitas produk SUOKLAT. Adapun konsep kerangka pemikiran ini dapat dilihat pada gambar 2 dibawah ini.



Gambar 2. Skema Kerangka Pemikiran Strategi PengembanganKualitas Produk SUOKLAT Produksi CV. Tritunggal Jaya

3.2 Hipotesis

1. Diduga produk SUOKLAT yang dihasilkan oleh CV. Tritunggal Jaya menguntungkan perusahaan.
2. Diduga peningkatan kualitas dan teknologi merupakan pilihan strategi yang tepat untuk pengembangaan produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya.
3. Diduga kualitas produk SUOKLAT yang diinginkan konsumen dari indikator rasa, aroma, dan kemasan.

3.3 Pembatasan Masalah

Dalammempersempit ruang lingkup penelitian maka dilakukan pembatasan masalah. Adapun batasan-batasan masalah dalam penelitian ini diantaranya:

1. Penelitian ini dibatasi pada unit usaha produk olahan cokelat yaitu CV. Tritunggal Jaya yang menghasilkan produk SUOKLAT (Surabaya Cokelat) di Surabaya.
2. Analisis biaya yang digunakan pada penelitian ini untuk mengetahui keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan produk SUOKLAT. Produk SUOKLAT yang dianalisis diantaranya Premium Dark, Coklat Cookies Mede, Coklat Kurma Mede, Crispy Coklat Susu, Crispy Coklat Putih, Crispy Coklat Pekat, Coklat Susu Rasa Kopi, Coklat Pekat Rasa Jahe.
3. Lingkungan perusahaan yang dianalisis diantaranya lingkungan internal dan eksternal. Lingkungan internal meliputi aspek sumberdaya perusahaan, sumberdaya manusia, pemasaran, produksi dan operasi, dan teknologi yang digunakan. Sedangkan lingkungan eksternal yang dianalisis meliputi aspek ekonomi, sosial budaya, perkembangan teknologi, pemerintah, konsumen serta pesaing.
4. Perumusan strategi pengembangan yang digunakan sesuai dengan penerapan fungsi analisis SWOT mencakup faktor lingkungan internal dan eksternal perusahaan dan kemudian dilakukan analisis QSPM untuk pengambilan

keputusan strategi yang akan diimplementasikan pada CV. Tritunggal Jaya dalam pengembangan produk SUOKLAT.

5. Pembahasan mengenai kualitas produk dibatasi pada indikator tentang rasa, bentuk, aroma, warna dan daya tahan bentuk produk dengan menggunakan rumah kualitas yang bertujuan untuk mengetahui keinginan konsumen terhadap kualitas produk SUOKLAT.

3.4 Definisi operasional

1. SUOKLAT (Surabaya Coklat) adalah merk produk olahan cokelat yang memiliki cita rasa berbeda dengan bentuk dan konsep kemasan yang menarik serta campuran formula lemak kakao dan bahan pendukung lainnya yang memiliki manfaat bagi kesehatan khususnya penambah semangat.
2. Biaya produksi adalah semua biaya yang dikeluarkan untuk menghasilkan output dalam satu kali produksi produk SUOKLAT (Rp/produksi)
3. Biaya tetap adalah biaya yang tidak tergantung terhadap perubahan tingkat kegiatan produksi produk SUOKLAT (Rp/produksi).
4. Biaya variabel adalah biaya yang digunakan dalam proses produksi sesuai dengan perubahan jumlah output produk SUOKLAT yang dihasilkan (Rp/produksi).
5. Penerimaan adalah besar nilai rupiah yang diperoleh perusahaan sebagai hasil penjualan produk SUOKLAT (Rp/produksi).
6. Keuntungan adalah kelebihan penerimaan atas seluruh beban atau biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan (Rp/produksi).
7. Pesaing adalah perusahaan maupun produk sejenis yang menghasilkan atau menjual produk olahan coklat yang sama dengan produk SUOKLAT yangditawarkan (unit).
8. Strategi pengembangan produk SUOKLAT adalah suatu proses yang mengatur tentang pengelolaan kepentingan produksi dan operasi produk SUOKLAT, bagaimana produk akan bersaing, produk SUOKLAT yang akan ditawarkan kepada konsumen, dan penentuan siapa pelanggan yang akan dilayani dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan.

9. Lingkungan internal adalah suatu lingkungan yang terdiri dari faktor-faktor dari dalam perusahaan yang dapat mengidentifikasikan beberapa kekuatan dan kelemahan perusahaan dalam pengembangan produk. Lingkungan internal yang dibahas meliputi aspek produksi, pemasaran, keuangan dan sumber daya manusia.
10. Lingkungan eksternal adalah suatu lingkungan yang meliputi beberapa faktor dari luar perusahaan yang dapat menuntun kearah peluang maupun ancaman pada perusahaan dalam pengembangan produk. Lingkungan eksternal yang dibahas meliputi aspek ekonomi, sosial budaya, konsumen, teknologi, pemerintah, dan pesaing.
11. Kekuatan adalah setiap faktor atau kondisi positif yang berasal dari dalam agroindustri cokelat yang memungkinkan produk SUOKLAT tersebut dapat terus tumbuh, berkembang hingga mencapai kondisi yang lebih baik.
12. Kelemahan adalah setiap faktor atau kondisi negatif yang berasal dari dalam agroindustri cokelat yang memungkinkan produk SUOKLAT tersebut mengalami kehancuran, kekalahan, dan penurunan keadaan.
13. Peluang adalah setiap faktor atau kondisi positif yang berasal dari luar agroindustri cokelat yang memungkinkan produk SUOKLAT tersebut mengalami kemajuan, perkembangan atau pencapaian kondisi yang lebih baik.
14. Ancaman adalah setiap faktor atau kondisi negatif yang berasal dari luar agroindustri cokelat yang dapat mengakibatkan produk SUOKLAT tersebut mengalami kehancuran, keterpurukan, kemunduran atau penurunan kondisi.
15. *Brand product* adalah suatu konsep yang berisi tentang karakteristik produk SUOKLAT yang memiliki ciri khas tersendiri baik dari segi kenampakan fisik maupun citra produk yang ditampilkan.
16. Loyalitas konsumen adalah suatu variabel yang digunakan untuk menunjukkan tingkat kepuasan dari pelanggan terhadap produk SUOKLAT.
17. Deversifikasi produk adalah pemberian aneka macam pilihan bentuk, rasa, dan ukuran produk SUOKLAT(unit).

18. Analisis matrik IE, digunakan untuk melihat faktor internal dan eksternal perusahaan yang memiliki pengaruh terhadap pertumbuhan usaha CV. Tritunggal Jaya dalam pengembangan produk SUOKLAT.
19. Analisis *Grand Strategy*, digunakan untuk mengetahui posisi atau letak perusahaan dari keempat kuadran yang tersedia, sehingga dapat diketahui strategi alternatif yang dapat digunakan untuk mengembangkan produk SUOKLAT
20. Analisis SWOT, digunakan untuk menyusun berbagai alternatif strategi berdasarkan lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) yang berada di sekitar lingkungan perusahaan CV. Tritunggal Jaya.
21. Analisis QSPM adalah alat analisis yang sering digunakan dalam pengevaluasian secara objektif terhadap strategi alternatif yang dipilih untuk pengembangan produk SUOKLAT.
22. Rasa adalah sesuatu yang dapat dinilai dengan indera pengecap pada produk SUOKLAT (1: pahit, 2: pahit kemanisan, 3: manis, 4: manis kepahitan).
23. Aroma adalah sesuatu yang dapat dinilai dengan indera penciuman pada produk SUOKLAT (1: sangat khas coklat, 2: khas coklat, 3: cukup khas coklat, 4: tidak khas coklat).
24. Tekstur adalah sesuatu yang dapat dinilai dengan indera peraba pada produk SUOKLAT (1: kasar, 2: kasar kehalus-halusan, 3: halus, 4: sangat halus).
25. Daya Tahan Bentuk adalah tingkat kelelehan pada produk SUOKLAT (1: sangat tidak mudah leleh, 2: tidak mudah leleh, 3: mudah leleh, 4: sangat mudah leleh).
26. Warna adalah sesuatu yang dapat dinilai dengan indera pengelihatan pada produk SUOKLAT (1: hitam, 2: coklat pekat, 3: coklat, 4: coklat muda).

IV. METODE PENELITIAN

4.1 Metode Penentuan Lokasi Penelitian

Penentuan lokasi penelitian dilakukan menggunakan metode *purposive* dengan pertimbangan pencapaian tujuan dari penelitian tersebut. Lokasi penelitian ditentukan pada CV. Tritunggal Jaya di Jalan Jojoran Baru Gang 1 Nomor 16, Surabaya, Jawa Timur. Pertimbangan tempat tersebut sebagai lokasi penelitian ialah bahwa CV. Tritunggal Jaya merupakan tempat produksi produk olahan cokelat yang sedang dikembangkan. Pertimbangan lainnya yaitu berdasarkan produk olahan cokelat yang dihasilkan memiliki ciri khas tersendiri dari produk cokelat yang ada di Surabaya yaitu mengangkat nama Surabaya sebagai merk produk, sehingga perlu memperoleh perhatian dan dukungan lebih lanjut khususnya dalam penentuan strategi pengembangan produk yang tepat bagi CV. Tritunggal Jaya sebagai perusahaan yang bergerak di bidang olahan cokelat. Lokasi perusahaan yang berada di wilayah Surabaya khususnya di daerah Jojoran merupakan lokasi yang strategis dimana terletak di pusat kota wilayah Surabaya. Jadi, penentuan lokasi penelitian ini didasarkan atas pertimbangan perkembangan perusahaan olahan cokelat, keunggulan produk, dan letak perusahaan.

4.2 Metode Penenetuan Responden

Penelitian ini memilih pemilik CV. Tritunggal Jaya dan konsumen produk SUOKLAT sebagai responden yang akan diteliti yang bertujuan untuk mencari data-data yang *representative* dari kondisi SUOKLAT yang difokuskan pada bidang manajemen strategi, khususnya formulasi dengan menggunakan berbagai analisis. Penentuan responden pada pemilik perusahaan dilakukan dengan metode *purposive* dengan pertimbangan bahwa pemilik perusahaan mengetahui mengenai seluk beluk produk SUOKLAT dan kondisi perusahaan ditinjau dari faktor internal maupun eksternal. Sedangkan penentuan konsumen SUOKLAT sebagai responden adalah dengan menggunakan metode *accidental sampling*, yaitu bentuk *non probabilitysampling* dimana anggota sampel yang dipilih diambil berdasarkan kemudahan mendapatkan data yang diperlukan atau dilakukan seadanya, seperti

mudah ditemui atau kebetulan ditemui (Hasan, 2002). Konsumen produk SUOKLAT diambil di daerah Surabaya karena merupakan pasar dari penjualan produk SUOKLAT. Penentuan jumlah responden tersebut berdasarkan teori yang dikemukakan oleh Singarimbun (1995) yaitu sampel yang tergolong sampel besar yang distribusinya normal adalah sampel yang berjumlah lebih dari 30 responden yang diambil secara random.

4.3 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang dipakai meliputi metode wawancara dan pencatatan langsung dari sumber datanya. Pada penelitian ini menggunakan dua macam data, yaitu:

1. Data primer

Yaitu data yang diperoleh secara langsung dari lokasi penelitian yaitu CV. Tritunggal Jaya yang berlokasi di jalan Jojoran Baru I, no 6, Surabaya. Adapun teknik yang digunakan dalam pengambilan data primer pada penelitian ini diantaranya:

a. Wawancara

Dalam pengambilan data melalui metode wawancara ini terdapat 2 macam teknik yaitu wawancara secara langsung dan tidak langsung. Wawancara secara langsung digunakan untuk memperoleh data yang diinginkan mencakup variabel internal perusahaan yang terdiri dari segi kekuatan yang diperoleh dari identifikasi faktorketersediaan input produksi, produk, promosi, dan distribusi,sedangkan segi kelemahan diperoleh dari identifikasi faktor pembukuan keuangan, pengalaman usaha yang telah dijalani pemilik perusahaan, struktur organisasi di CV. Tritunggal Jaya, dan kuantitas sumberdaya manusia yang dibutuhkan. Wawancara tersebut dilakukan dengan cara berkomunikasi secara langsung dengan Devi Meisita sebagai pemilik CV. Tritunggal Jaya. Sedangkan untuk teknik wawancara secara tidak langsung dapat menggunakan daftar pertanyaan (kuisioner) yang telah dipersiapkan terlebih dahulu. Kuisioner dalam penelitian ini terdiri dari kuisioner untuk perusahaan dan konsumen. Dalam kuisioner tersebut menggunakan dua jenis pertanyaan yaitu pertanyaan terbuka dan tertutup. Pada

jenis pertanyaan tertutup memberi empat dan lima pilihan jawaban secara berjenjang mulai dari intensitas paling tinggi sampai paling rendah. Pada lima pilihan jawaban digunakan dalam penentuan strategi pengembangan produk dan empat pilihan jawaban digunakan dalam pengukuran kualitas produk berdasarkan penilaian konsumen. Sedangkan kuisioner yang diberikan kepada perusahaan digunakan untuk menentukan jenis strategi perusahaan yang tepat dalam pengembangan kualitas produk SUOKLAT. Jawaban dari kuisioner tersebut dapat diukur dengan menggunakan skala *likert* yang kemudian dijadikan pertimbangan bobot untuk setiap faktor internal dan eksternal yang akan diteliti.Kuisioner pada konsumen digunakan untuk mengetahui respon dari konsumen terhadap pengembangan produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya di Surabaya.

b. Observasi

Dalam teknik ini penulis mengadakan pengamatan secara langsung pada CV. Tritunggal Jaya khususnya terhadap beberapa aspek internal dan eksternal perusahaan dalam pengembangan produk SUOKLAT meliputi proses produksi dan operasi, pemasaran, ketenagakerjaan, kemitraan, hingga beberapa perusahaan ataupun produk lain yang menjadi pesaing dari CV. Tritunggal Jaya dalam pengembangan produk SUOKLAT. Tujuan kegiatan tersebut untuk mengetahui faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang digunakan untuk penyusunan matriks SWOT dan pembuatan rumah kualitas. Pengamatan ini dilaksanakan selama proses penelitian dengan cara ikut serta pada kegiatan-kegiatan yang dilakukan oleh CV. Tritunggal Jaya dalam memproduksi produk SUOKLAT.

2. Data sekunder

Yaitu data yang telah diolah atau didapat dari perusahaan maupun pihak lain meliputi manajemen perusahaan, visi, misi, dan tujuan perusahaan, struktur organisasi, jumlah karyawan, laporan keuangan, konsumen, dan sebagainya. Data sekunder yang digunakan pada penelitian ini diperoleh dari hasil penelitian terdahulu dan berbagai pustaka ilmiah baik dari perpustakaan maupun internet yang relevan dengan topik penelitian yang dilakukan sebagai dasar atau pedoman dalam penentuan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang digunakan untuk penyusunan matrik SWOT.

4.4 Metode Analisis Data

Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif kuantitatif dan analisis deskriptif kualitatif. Analisis deskriptif kuantitatif digunakan untuk menganalisis biaya produksi produk SUOKLAT dalam mengetahui keuntungan perusahaan yang diterima yaitu meliputi perhitungan biaya variabel, biaya tetap, biaya total, penerimaan dan keuntungan yang dihasilkan oleh CV. Tritunggal Jaya. Perhitungan biaya produksi tersebut diuraikan sebagai berikut.

4.4.1 Analisis Biaya

1. Biaya Variabel

Biaya variabel adalah biaya yang jumlah totalnya berubah sebanding dengan perubahan volume kegiatan. Biaya variabel per unit tetap (konstan) dengan adanya perubahan volume kegiatan (Mulyadi, 1992).Jadi, biaya variabel merupakan biaya yang digunakan dalam proses produksi produk SUOKLAT dan dipengaruhi oleh banyaknya output produk SUOKLAT yang diproduksi. Artinya semakin besar output produksi maka semakin besar biaya variabel yang dikeluarkan. Biaya variabel pada produksi SUOKLAT adalah biaya yang dikeluarkan untuk penggunaan bahan baku dan bahan penolong dalam produksi produk SUOKLAT. Rumus perhitungan biaya variabel yaitu:

$$\mathbf{TVC} = \sum_{i=1}^{n} VC$$

Keterangan:

TVC = total biaya tidak tetap produksi SUOKLAT pada CV. Tritunggal Jaya (Rp/produksi).

VC = biaya variabel dari setiap unit yang meliputi formula cokelat, toping, kemasan serta air dan listrik (Rp/unit).

N = banyaknya input (unit).

$$\mathbf{VC} = \mathbf{Pxi} \cdot \mathbf{Xi}$$

Keterangan:

Pxi = harga input ke – i pada produksi SUOKLAT (Rp).

Xi = jumlah input ke – i pada produksi SUOKLAT (unit).

2. Biaya Tetap

Menurut Mulyadi (1992), biaya tetap merupakan biaya yang besarnya tidak dipengaruhi oleh volume penjualan dan seharusnya selalu dapat diprediksi besarnya. Biaya yang termasuk biaya tetap antara lain biaya penyusutan atau *depresiasi*, sewa, hutang, gaji pegawai. Sehingga biaya tetap pada produksi produk SUOKLAT merupakan biaya untuk mempertahankan kemampuan beroperasi perusahaan CV. Tritunggal Jaya pada tingkat kapasitas tertentu. Besarnya biaya tetap dipengaruhi oleh kondisi perusahaan jangka panjang, teknologi dan metode serta strategi manajemen.

$$\mathbf{TFC} = \sum_{i=1}^{n} FC$$

Keterangan:

TFC = total biaya tetap produksi SUOKLAT pada CV. Tritunggal Jaya (Rp).

FC = biaya tetap untuk biaya input produksi SUOKLAT (Rp).

n = banyaknya input produksi SUOKLAT (unit).

Biaya yang diperhitungkan sebagai biaya tetap adalah biaya penyusutan alat. Besarnya biaya penyusutan alat dihitung dengan rumus (Mulyadi, 1992):

$$\mathbf{D} = \frac{Pb - Ps}{t}$$

Keterangan:

D = Penyusutan alat produksi produk SUOKLAT (Rp/tahun)

Pb = Harga beli awal (Rp)

Ps = Nilai sisa (Rp)

t = Umur ekonomis

3. Biaya Total

Total biaya merupakan perhitungan jumlah biaya yang dikeluarkan secara keseluruhan dalam memproduksi produk SUOKLAT baik biaya tetap maupun variabel. Biaya total dapat dihitung dengan rumus (Soekartawi, 1993):

$$\mathbf{TC = TFC + TVC}$$

Keterangan:

TC = biaya total produksi SUOKLAT (Rp/produksi)

TFC = biaya tetap produksi SUOKLAT (Rp/produksi)

TCV = biaya tidak tetap produksi SUOKLAT (Rp/produksi)

4. Penerimaan

Penerimaan adalah semuapendapatan yang diterima pengusaha dalam kaitannya dengan jumlah output yang terjual. Makin besar jumlah produksi maka makin besar pula penerimaan yang akan didapatkan. Penerimaan total pada CV. Tritunggal Jaya dalam memproduksi SUOKLAT ditentukan secara langsung oleh jumlah produk yang dijual dengan harga yang diterima. Sedangkan total penerimaan (TR) adalah hasil perkalian antara harga (P) dengan jumlah barang (Q). Menurut Soekartawi (1993), penerimaan merupakan perkalian antara yang dihasilkan dengan harga jual, dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$\mathbf{TR = P \times Q}$$

Keterangan:

TR = total penerimaan/keuntungan produksi produk SUOKLAT (Rp)

P = harga per unit oleh CV. Tritunggal Jaya (Rp/unit)

Q = jumlah produk SUOKLAT yang dihasilkan (unit/satu kali proses produksi)

5. Keuntungan

Analisis keuntungan merupakan selisih antara total penerimaan dengan total biaya yang digunakan. Semakin tinggi keuntungan yang didapat dalam menjual produk SUOKLAT, maka dapat dikatakan bahwa CV. Tritunggal Jaya berkembang dengan baik. Berdasarkan tujuan CV. Tritunggal Jaya secara umum adalah memperoleh keuntungan maksimal dengan pengngeluaran sedikit mungkin. Keuntungan merupakan selisih antara penerimaan dan semua biaya, dapat dirumuskan sebagai berikut (Soekartawi, 1993):

$$\mathbf{\Pi = TR - TC}$$

Keterangan:

Π = keuntungan usaha produk SUOKLAT (Rp/produksi)

TR = total penerimaan produk SUOKLAT (Rp/produksi)

TC = total biaya produk SUOKLAT (Rp/produksi)

Selain itu, dalam deskriptif kuantitatif akan menguraikan dan melakukan perhitungan sesuai dengan tujuan penelitian meliputi pemberian skor, rating, maupun bobot yang terdapat dalam penilaian faktor internal maupun eksternal perusahaan CV. Tritunggal Jaya sehingga memberikan gambaran realitas tentang produk SUOKLAT dengan menggunakan 3 tahap formulasi perumusan strategi. Analisis deskriptif kualitatif dilakukan dengan pendekatan konsep-konsep manajemen strategis yang ada sehingga mampu menggambarkan dan menjelaskan keadaan yang berhubungan dengan pengembangan produk olahan cokelat merek SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya di Surabaya. Adapun 3 tahap strategi tersebut, terdiri dari:

4.4.2 Tahap Masukan

1. Analisis matriks EFE dan IFE

Evaluasi faktor eksternal (*External Faktor Evaluation*-EFE) digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan pada CV. Tritunggal Jaya dalam mengembangkan produk SUOKLAT. Data eksternal digunakan untuk menganalisis hal-hal mengenai keterkaitan pemerintah, teknologi, konsumen, mitra kerja, persaingan di pasar industri dimana perusahaan berada serta data eksternal relevan lainnya. Pada matriks analisis EFE mengembangkan aspek peluang yang dapat dimanfaatkan dan ancaman yang harus dihindari oleh CV. Tritunggal Jaya. Sedangkan matriks IFE digunakan untuk mengetahui aspek internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting oleh CV. Tritunggal Jaya dalam mengembangkan produk SUOKLAT di Surabaya. Data dan informasi aspek internal perusahaan, diantaranya profil perusahaan, kegiatan produksi/operasi produk SUOKLAT, manajemen keuangan, dan sumberdaya manusia yang digunakan. Beberapa hal yang dilakukan dalam tahap masukan meliputi:

a. Identifikasi faktor-faktor internal dan eksternal

Langkah pertama yang dilakukan ialah mengidentifikasi faktor internal dengan mendaftarkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan kemudian mengidentifikasi faktor eksternal dengan mendaftarkan peluang dan

ancaman yang ada di luar lingkungan perusahaan CV. Tritunggal Jaya dalam mengembangkan produk SUOKLAT. Dalam penyajiannya, daftar tersebut bersifat spesifik menggunakan presentase, rasio atau angka pembanding. Data bisa didapatkan dari hasil wawancara dengan pihak yang mengetahui keadaan perusahaan seperti pemilik CV. Tritunggal Jaya, karyawan, maupun konsumen produk SUOKLAT. Jadi, hasil kedua identifikasi faktor-faktor tersebut sebagai faktor penentu eksternal dan internal yang akan diberi bobot dan rating.

b. Teknik pembobotan

Penenetuan bobot pada analisis faktor internal maupun eksternal didasarkan pada seberapa besar kontribusi yang diberikan oleh masing-masing faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang berpengaruh terhadap pengembangan produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya. Pemberian bobot tersebut dapat ditentukan berdasarkan hasil pertimbangan antara pemilik CV. Tritunggal Jaya dengan pihak yang terkait dalam pengembangan produk SUOKLAT. Selain itu, penentuan besarnya bobot yang diberikan juga didasarkan pada jumlah faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman). Jumlah bobot seluruh faktor internal maupun faktor eksternal yang ada pada matrik IFE maupun EFE harus sama dengan 1,00 atau 100 % (Rangkuti, 2005). Cara untuk memberikan bobot adalah sebagai berikut:

$$\mathbf{Y = \frac{1}{n}}$$

Dimana: Y = nilai rata-rata dari faktor internal/eksternal

n = jumlah faktor internal/eksternal

Ada tiga kriteria dalam pemberian bobot ini, yaitu:

1) Bila faktor-faktor tersebut kurang penting bagi pengembangan produk SUOKLAT maka diberi bobot < Y
2) Bila faktor-faktor tersebut penting bagi pengembangan produk SUOKLAT maka diberi bobot = Y
3) Bila faktor-faktor tersebut sangat penting bagi pengembangan produk SUOKLAT maka diberi bobot > Y

Jumlah faktor internal dan eksternal dalam pengembangan produk SUOKLAT masing-masing sebanyak 11 variabel sehingga nilai Y yang ditetapkan sebesar 0,09.

c. Penentuan *Rating*

Rating (peringkat) menggambarkan seberapa besar efektif strategi pengembangan produk SUOKLAT saat ini dalam merespon faktor strategis yang ada. Jadi, kriteria pemberian rating faktor-faktor internal dan eksternal yang digunakan tergantung pada kondisi sesungguhnya dan pengaruhnya terhadap produk SUOKLAT. Adapun pemberian rating pada lingkungan internal dan eksternal perusahaan dalam pengembangan produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya adalah sebagai berikut:

1) Penentuan rating pada lingkungan internal
   1 = memiliki kekuatan yang sangat kecil atau kelemahan yang sangat besar
   2 = memiliki kekuatan yang kecil atau kelemahan yang besar
   3 = memiliki kekuatan yang besar atau kelemahan yang kecil
   4 = memiliki kekuatan yang sangat besar atau kelemahan yang sangat kecil
2) Penentuan rating pada lingkungan eksternal
   1 = memiliki kekuatan yang sangat kecil atau kelemahan yang sangat besar
   2 = memiliki kekuatan yang kecil atau kelemahan yang besar
   3 = memiliki kekuatan yang besar atau kelemahan yang kecil
   4 = memiliki kekuatan yang sangat besar atau kelemahan yang sangat kecil

d. Pemberian Skor

Pemberian skor berdasarkan pada bobot yang diberikan pada masing-masing faktor internal dan eksternal dikalikan dengan rating. Sehingga skor yang didapatkan merupakan hasil perhitungan yang melibatkan pihak perusahan CV. Tritunggal Jaya dalam pengembangan produk SUOKLAT sehingga bersifat subjektif.

e. Penyusunan Matriks

1) Analisis lingkungan internal

Analisis lingkungan internal digunakan untuk menganalisis faktor-faktor lingkungan internal perusahaan sehingga dapat diidentifikasi sejauh mana

kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh CV. Tritunggal Jaya dalam pengembangan produk SUOKLAT. Langkah-langkah yang dilakukan untuk menyusun analisis lingkungan internal ialah:

a) Memasukkan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki CV. Tritunggal Jaya dalam pengembangan produk SUOKLAT (kolom 1).
b) Memberikan bobot pada masing-masing kekuatan dan kelemahan yang dimiliki CV. Tritunggal Jaya dalam pengembangan produk SUOKLAT sesuai dengan kriteria pembobotan yang telah ditentukan (kolom 2).
c) Memberikan rating pada setiap kekuatan dan kelemahan yang dimiliki CV. Tritunggal Jaya dalam pengembangan produk SUOKLAT sesuai dengan kriteria pemberian rating yang telah ditentukan (kolom 3).
d) Untuk mendapatkan skor pada (kolom 4), bobot pada masing-masing kekuatan dan kelemahan CV. Tritunggal Jaya dalam pengembangan produk SUOKLAT dikalikan dengan nilai rating yang ada. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi.
e) Menjumlahkan skor untuk mendapatkan total skor yang menunjukkan bagaimana perusahaan beraksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya.

Tabel 2. Analisis lingkungan internal produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya (kekuatan dan kelemahan)

Faktor-faktor kunci internal (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Skor (4)
Kekuatan a. *Brand* produk yang menarik b. Ketersediaan input produksi c. Bahan baku yang digunakan berkualitas. d. Memiliki deversifikasi produk e. Desain kemasan produk yang menarik f. Memiliki sertifikat halal dan perijinan dari Dinkes			
Total Skor Kekuatan			
Kelemahan a. Belum adanya pembukuan keuangan b. Pengalaman usaha c. Jumlah tenaga kerja yang terbatas. d. Penggunaan teknologi yang sederhana e. Proses produksi produk belum optimal			
Total Skor Kelemahan			
Selisih Skor Kekuatan dan Kelemahan			

2) Analisis lingkungan eksternal

Analisis lingkungan eksternal digunakan untuk melihat faktor-faktor strategis eksternal perusahaan yang berpengaruh terhadap perusahaan sehingga dapat diidentifikasi tentang peluang dan ancaman yang dihadapi agroindustri SUOKLAT.

a) Memasukkan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman yang dimiliki CV. Tritunggal Jaya dalam pengembangan produk SUOKLAT (kolom 1).
b) Memberikan bobot pada masing-masing peluang dan ancaman yang dimiliki CV. Tritunggal Jaya dalam pengembangan produk SUOKLAT sesuai dengan kriteria pembobotan yang telah ditentukan (kolom 2).
c) Memberikan rating pada setiap peluang dan ancaman yang dimiliki CV. Tritunggal Jaya dalam pengembangan produk SUOKLAT sesuai dengan kriteria pemberian rating yang telah ditentukan (kolom 3).
d) Untuk mendapatkan skor pada (kolom 4), bobot pada masing-masing peluang dan ancaman CV. Tritunggal Jaya dalam pengembangan produk SUOKLAT

dikalikan dengan nilai rating yang ada. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi.

e) Menjumlahkan skor untuk mendapatkan total skor yang menunjukkan bagaimana perusahaan beraksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya.

Tabel 3. Analisis lingkungan eksternal Produk SUOKLAT Produksi CV. Tritunggal Jaya (peluang dan ancaman)

Faktor-faktor kunci Eksternal (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Skor (4)
Peluang a. Permintaan konsumen tinggi b. Perluasan pasar c. Ketersediaan sumber daya manusia d. Loyalitas konsumen e. Adanya mitra kerja dalam pengadaan bahan baku dan pemasaran produk. f. Perkembangan sistem informasi dan teknologi			
Total Skor Peluang			
Ancaman a. Kenaikan harga bahan baku b. Perubahan selera konsumen c. Muncul pesaing baru d. Persaingan diantara produk sejenis e. Kurang adanya dukungan dari pemerintah daerah dalam permodalan pengembangan produk			
Total Skor Ancaman			
Selisih Skor Kekuatan dan Kelemahan			

4.4.3 Tahap Pencocokan

Tahap pencocokan merupakan tahapan untuk menghasilkan alternatif strategi yang layak dengan memadukan faktor-faktor internal dan eksternal yang telah dihasilkan pada tahap masukan. Pada tahap ini, digunakan alat analisis IE, *Grand strategy* dan SWOT.

1. Matrik IE

Matriks IE digunakan untuk memetakkan posisi perusahaan CV. Tritunggal Jaya dalam mengembangkan produk SUOKLAT pada saat ini. Matriks IE didasari pada dua dimensi, yaitu total nilai terimbang matrik IFE dan EFE dimana merupakan skor total hasil perkalian bobot dengan rating. Total skor dari

matriks IFE dipetakkan pada sumbu X dan total skor dari matriks EFE dipetakkan pada sumbu Y.

Tabel 4. Matriks Internal dan Eksternal pada CV. Tritunggal Jaya dalam mengembangkan produk SUOKLAT (David, 2004)

		I N T E R N A L		
		Kuat	Rata-rata	Lemah
E K S T E R N A L	Tinggi	I (Growth and build)	II (Growth and build)	III (Hold and maintain)
	Rata-rata	IV (Growth and build)	V (Hold and maintain)	VI (Harvest and divest)
	Rendah	VII (Hold and maintain)	VIII (Harvest and divest)	IX (Harvest and divest)

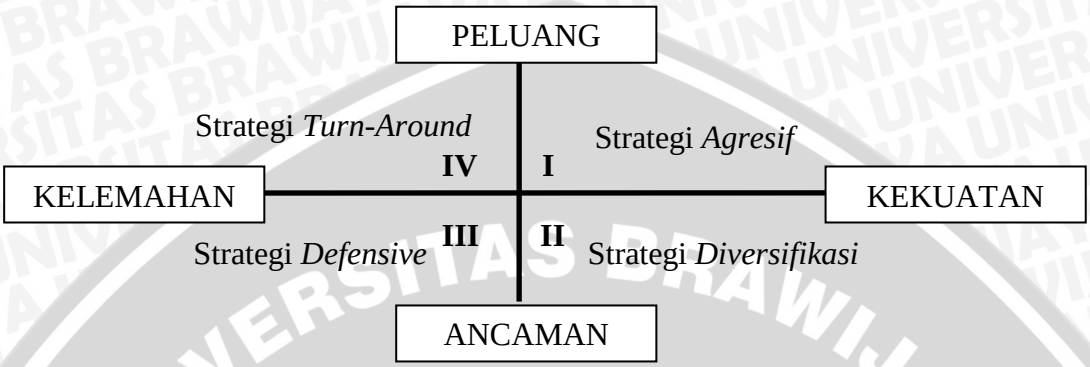
Matrik IE dapat dibagi ke dalam tiga daerah utama yang mempunyai implikasi strategy yang dapat dibedakan sebagi berikut ini:

a. Divisi yang terletak dalam sell I,II dan IV dapat menggambarkan sebagai divisi yang mengalami pertumbuhan dan pembangunan (*grow and build)*. Strategi yang cocok untuk divisi-divisi yang berada pada posisi sell I,II dan IV adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi *integrative* (*backward, forward and horizontal integrasion*)
b. Divisi yang berada dalam sell III, V dan VII dapat dikelola dengan baik melalui *hold and maintain strategy.* Strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk merupakan dua strategi yang cocok digunakan pada daerah ini.
c. Divisi pada sel VI, VIII, dan IX yaitu strategi panen dan melepaskan (Harvest and divest). Strategi panen dan melepaskan merupakan strategi yang paling cocok digunakan pada daerah ini.

2. Analisis Matrik *Grand Strategy*

Penentuan keterkaitan antara lingkungan internal maupun lingkungan eksternal dapat mengetahui matrik *Grand Strategy*. Matrik *Grand Strategy*

digunakan untuk mengetahui posisi atau letak perusahaan CV. Tritunggal Jaya dari keempat kuadran yang tersedia sehingga selanjutnya dapat diketahui strategi alternatif yang dapat digunakan untuk mengembangkan produk SUOKLAT.



Gambar 3. Diagram Posisi Agroindustri

3. Analisis Matrik SWOT

Matrik SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi CV. Tritunggal Jaya dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Matrik ini dapat menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi, yakni :

a. Strategi SO (*Strength-Opportunity*), strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan CV. Tritunggal Jaya, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan perusahaan berupa aspek profil perusahaan maupun aspek produksi produk SUOKLAT untuk merebut dan memanfaatkan peluang dari segi pemasaran maupun sumber daya manusia yang tersedia serta mitra kerja sebesar-besarnya.
b. Strategi ST (*Strength-Threath*), strategi ini dibuat dengan menggunakan kekuatan perusahaan CV. Tritunggal Jaya yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman berupa perubahan selera konsumen, pesaing, maupun permodalan.
c. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*), strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan perusahaan meliputi pengalaman usaha, jumlah tenaga kerja, belum adanya pembukuan keuangan, maupun penggunaan teknologi yang sederhana.

d. Strategi WT (*Weakness-Threath*), strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat *defensive* dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman perusahaan CV. Tritunggal Jaya dalam mengembangkan produk SUOKLAT.

Tabel 5. Matriks SWOT Pada Pengembangan Produk SUOKLAT

IFE* / EFE* *	STRENGTHS (S) a. *Brand* produk yang menarik b. Ketersediaan input produksi c. Bahan baku yang digunakan berkualitas d. Memiliki deversifikasi produk e. Desain kemasan produk yang menarik f. Memiliki sertifikat halal dan perijinan dari Dinkes	WEAKNESSES (W) a. Belum adanya pembukuan keuangan b. Pengalaman usaha c. Jumlah tenaga kerja yang terbatas. d. Penggunaan teknologi yang sederhana e. Proses produksi produk belum optimal
OPPORTUNITIES (O) a. Permintaan konsumen tinggi b. Area pemasaran yang luas c. Ketersediaan sumber daya manusia d. Loyalitas konsumen e. Adanya mitra kerja dalam pengadaan bahan baku dan pemasaran produk. f. Perkembangan sistem informasi dan teknologi	**Strategi SO** Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	**Strategi WO** Menciptakan strategi yang meminimalkan kelamahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) a. Kenaikan harga bahan baku b. Perubahan selera konsumen c. Muncul pesaing baru d. Persaingan diantara produk sejenis e. Kurang ada dukungan dari pemerintah daerah dalam permodalan pengembangan produk	**Strategi ST** Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	**Strategi WT** Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

* Analisis Lingkungan Internal

** Analisis Lingkungan Eksternal

4.4.4 Tahap keputusan

Tahap terakhir dari formulasi strategi yaitu tahap pengambilan keputusan. Analisis yang digunakan adalah QSPM. QSPM merupakan alat yang memungkinkan penyusunan strategi untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif berdasarkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal perusahaan CV. Tritunggal Jaya yang telah diidentifikasi sebelumnya. Adapun langkah penyusunan strategi melalui QSPM adalah sebagai berikut:

a. Mendaftar kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman sesuai pada matrik IFE dan EFE.
b. Memberi bobot untuk setiap faktor sukses kritis dan eksternal sesuai yang digunakan pada matrik IFE dan EFE.
c. Mengidentifikasi strategi alternatif yang diperoleh dari matriks SWOT yang layak untuk diimplementasikan.
d. Menetapkan skor kemenarikkan relatif (*Attractiveness Score*/AS) untuk masing-masing strategi alternatif yang terpilih. Nilai tersebut terdiri dari nilai 1 (tidak menarik), nilai 2 (agak menarik), nilai 3 (menarik), dan nilai 4 (sangat menarik. Nilai *Attractiveness Score* adalah seberapa besar daya tarik relatif alternatif strategi dalam mengatasi faktor-faktor eksternal dan internal.
e. Menghitung *Total Attractiveness Score* (TAS) yang diperoleh dari perkalian bobot dengan AS pada masing-masing baris. TAS menunjukkan *relative attractiveness* dari masing-masing alternatif strategi.
f. Menghitung jumlah *Total Attractiveness Score* dengan cara menjumlahkan semua *Total Attractiveness Score* pada setiap kolom QSPM. Nilai TAS yang tertinggi menunjukkan bahwa strategi tersebut yang paling baik untuk diimplementasikan. Tabel dibawah ini merupakan contoh dari QSPM.

Tabel 6. Format dasar QSPM (*Quantitative Strategy Planning Matrix)*

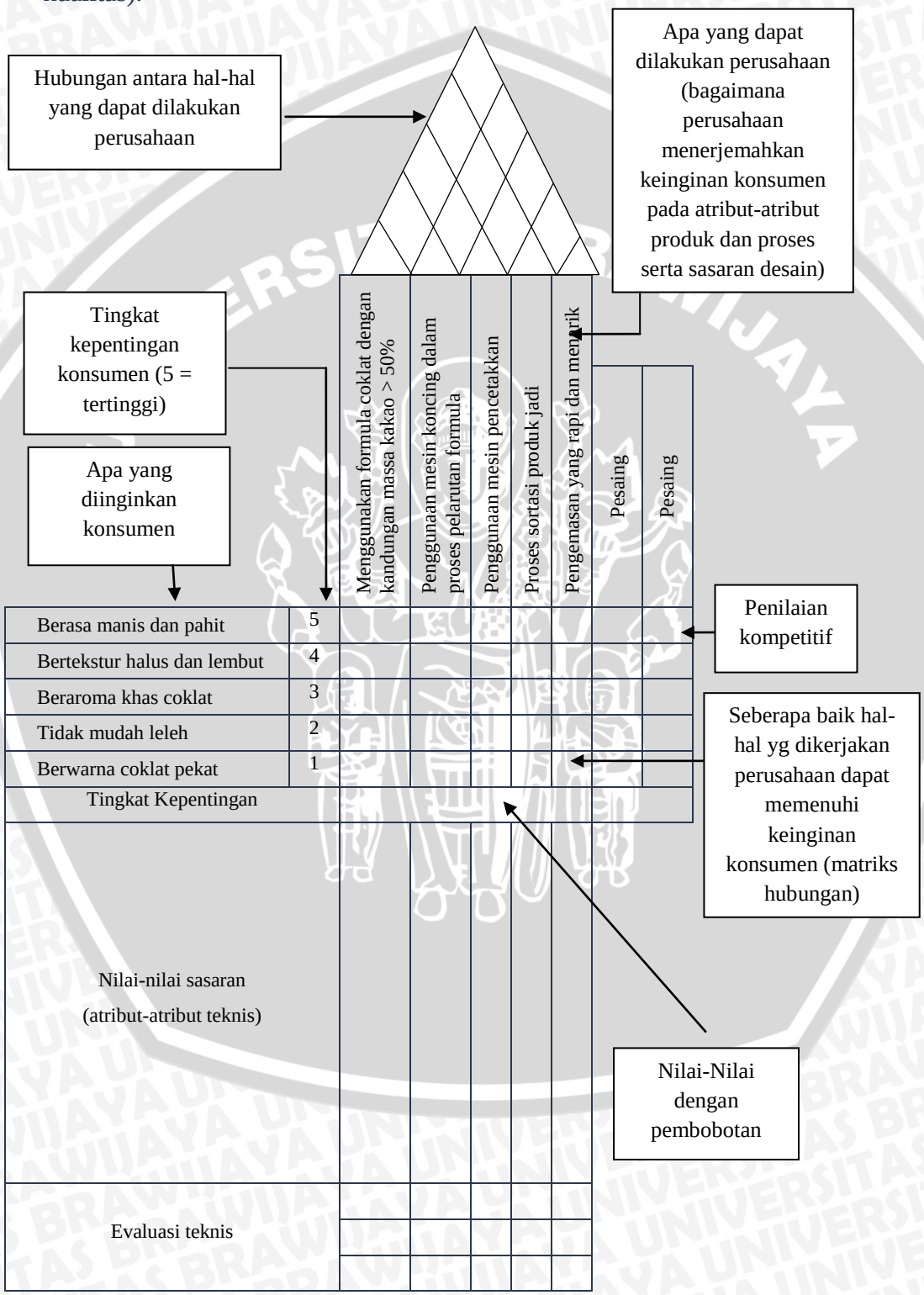
Faktor-faktor	Bobot	Alternatif Strategi					
		Strategi I		Strategi II		Strategi III	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor Internal **- Kekuatan** a. *Brand* produk yang menarik b. Ketersediaan input produksi c. Bahan baku yang digunakan berkualitas. d. Memiliki deversifikasi produk e. Desain kemasan produk yang menarik f. Memiliki sertifikat halal dan perijinan dari Dinkes **- Kelemahan** a. Belum adanya pembukuan keuangan b. Pengalaman usaha c. Jumlah tenaga kerja yang terbatas. d. Penggunaan teknologi yang sederhana e. Proses produksi produk belum optimal							
Faktor Eksternal **- Peluang** a. Permintaan konsumen tinggi b. Area pemasaran yang luas c. Ketersediaan sumber daya manusia d. Loyalitas konsumen e. Adanya mitra kerja dalam pengadaan bahan baku dan pemasaran produk. f. Perkembangan sistem informasi dan teknologi **- Ancaman** a. Kenaikan harga bahan baku b. Perubahan selera konsumen c. Muncul pesaing baru d. Persaingan diantara produk sejenis e. Belum ada dukungan dari pemerintah daerah dalam permodalan pengembangan produk							
Total							

4.4.5 Rumah Kualitas

Analisis selanjutnya yaitu menganalisis kualitas produk yang dihasilkan oleh CV.Tritunggal Jaya dengan mempertimbangkan penilaian konsumen. Analsisi tersebut menggunakan rumah kualitas yaitu bagian dari proses penyebaran fungsi kualitas yang menggunakan matriks perencanaan untuk menghubungkan "keinginan" kosumen dengan "bagaimana" perusahaan akan memenuhi "keinginan" tersebut. Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam pembuatan rumah kualitas antara lain:

1. Melakukan penelitian pasar untuk menetapkan keinginan konsumen SUOKLAT (pada bagian kiri rumah kualitas).
2. Menetapkan bagaimana organisasi atau perusahaan dalam menerjemahkan keinginan konsumen dalam mendesain produk dan target atribut proses (pada bagian atas rumah kualitas).
3. Menghubungkan antar atribut tindakan yang dilakukan oleh perusahaan dengan memberikan nilai hubungan antara lain lima untuk tinggi, tiga untuk sedang dan satu untuk rendah (pada bagian atap rumah kualitas).
4. Mengevaluasi setiap keinginan konsumen terhadap bagaimana tindakan perusahaan sesauai dengan nilai hubungan pada tahap ketiga (pada bagian dasar rumah kualitas yaitu penilaian hubungan tindakan perusahaan dengan keinginan konsumen).
5. Memberikan nilai dengan tingkat kepentingan konsumen yaitu 1 sampai 5 pada masing-masing atribut yang diinginkan konsumen. Selanjutnya mengalikan antara nilai hubungan dengan nilai tingkat kepentingan konsumen kedalam matriks tingkat kepentingan perusahaan (pada bagian baris pembobotan).
6. Menentukan produk pesaing dari produk SUOKLAT sesuai hasil survei pasar dan memberi penilaian diantaranya G: baik, F: sedang, P: jelek (pada bagian sebelah kanan rumah kualitas).
7. Menentukan nilai sasaran berdasarkan atribut teknis dari produk SUOKLAT yang dihasilkan (pada bagian bawah setelah tingkat kepentingan perusahaan).

8. Menentukan evaluasi teknis dari produk SUOLAT maupun produk pesaing sesuai dengan atribut teknis yang ditentukan (pada bagian paling bawah rumah kualitas).



Gambar 4. Rumah Kualitas Produk SUOKLAT Produksi CV. Tritunggal Jaya

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran umum CV. Tritunggal Jaya

5.1.1 Sejarah dan Perkembangan CV. Tritunggal Jaya

CV. Tritunggal Jaya merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam usaha cokelat di Surabaya. Berdirinya perusahaan CV. Tritunggal Jaya diawali dari hobi pemilik perusahaan yaitu membuat makanan yang bisa dijual dan diterima oleh masyarakat. Ide yang muncul bermula di bangku perkuliahan dengan membentuk kelompok kecil bersama teman-temannya untuk melakukan sebuah unit bisnis. Nama perusahaan CV. Tritunggal Jaya yang terbentuk berawal dari jumlah kelompok yang terdiri dari 3 orang pencetus unit bisnis cokelat ini. Produk yang dipilih ialah produk olahan cokelat. Pemilihan produk tersebut didasari oleh kecintaan pemilik perusahaan dengan cokelat. Bisnis cokelat ini berjalan beberapa bulan saja dan kemudian fakum. Hal tersebut dikarenakan 2 dari anggota kelompok tersebut telah mendapatkan pekerjaan di salah satu perusahaan swasta di Surabaya setelah memperoleh gelar sarjana. Maka, unit bisnis cokelat tersebut hanya bertahan dengan 1 orang pemilik tunggal CV. Tritunggal Jaya yaitu Devi Meisita. Pada akhirnya, pemilik perusahaan tersebut berusaha terus dalam mengembangkan usaha yang telah dirintis dari bangku kuliah.

Pemilik perusahaan mengembangkan usaha tersebut hanya berdasarkan keyakinannya bahwa akan bisa menjadi seorang enterprener yang handal. Pada pertengahan tahun 2010 CV. Tritunggal Jaya memenuhi persyaratan dalam pembangunan sebuah unit bisnis yang resmi dan diakui oleh pemerintah khususnya dalam pemerintah daerah Surabaya. CV. Tritunggal Jaya memenuhi administrasi meliputi perijinan usaha, perijinan produk, pendaftaran label halal, dan sebagainya. Sehingga pada akhir tahun 2010, CV. Tritunggal Jaya telah resmi menjadi salah satu unit bisnis yang memproduksi produk olahan cokelat di Surabaya. Produk yang dihasilkan diberi nama SUOKLAT yang merupakan singkatan dari “Surabaya Coklat”. Produk SUOKLAT tersebut memiliki nomor perijinan DepKes PRIT no. 3103 5781 3233 dan MUI no. 07110012091211

seperti yang tertera pada kemasan produk. Jadi, produk SUOKLAT tersebut dapat dikatakan bahwa produk tersebut telah layak untuk dipasarkan dan aman untuk dikonsumsi oleh konsumen.

Pada awal 2011, CV. Tritunggal Jaya mengikuti beberapa perlombaan yang bertujuan untuk mengembangkan unit bisnis dan memperkenalkan produk SUOKLAT secara tidak langsung kepada masyarakat. Sehingga sepanjang tahun 2011 pemilik perusahaan CV. Tritunggal Jaya mampu memperoleh beberapa penghargaan diantaranya pemenang Juara I Semen Gresik UKM Award 2011 kategori Wirausaha Muda dan Juara I Pemuda Pelopor oleh Dinas Pemuda dan Pelopor 2011. Keikutsertaan pemilik perusahaan tersebut mampu menambah daftar mitra kerja diantaranya Bank Mandiri dalam permodalan dan Dinas Perindustrian dan Perdagangan serta Dinas Pemerintahan Kota Surabayadalam pemasaran. Seiring waktu, pada tahun 2012 pemilik perusahaan CV. Tritungal Jaya ini mampu memperoleh penghargaan kembali dengan meraih Juara II Karya Cipta Adinugraha Disperindag Kota Surabaya kategori Perdagangan Kecil. keikutsertaan CV. Tritunggal Jaya memberi peluang kembali dalam pemasaran produk SUOKLAT ke masyarakat karena dalam perlombaan tidak hanya dihadiri oleh peserta lomba tapi juga wartawan dan pihak-pihak pemerintahan kota Surabaya yang mampu mengangkat nama produk SUOKLAT menjadi produk unggulan di Surabaya disamping makanan khas Surabaya lainnya.

Berdasarkan beberapa prestasi yang diperoleh, maka pada tahun 2012, pemilik CV. Tritunggal Jaya mendirikan sebuah cafe cokelat yang berada di sekitar Universitas Negeri di Surabaya. Cafe tersebut berkonsep unik dan sederhana. Fasilitas yang digunakan 70% dari daur ulang sehingga pengunjung atau konsumen SUOKLAT yang merasakan keunikan, kesederhanaan dan kreatifitas dari seorang pemuda dalam mengembangkan usahanya tanpa mengurangi kualitas produk SUOKLAT yang dihasilkan. Selain cafe cokelat, CV. Tritunggal Jaya juga memasarkan produk SUOKLAT ke berbagai pusat oleh-oleh di kota Surabaya dan sekitar. Bahkan produk SUOKLAT telah dipasarkan pada salah satu outlet di Bandara Internasional Juanda. Pemilihan tempat pemasaran produk tersebut dikarenakan produk SUOKLAT diharapkan menjadi produk khas

Surabaya yang dapat menjadi cindera mata para wisatawan domestik maupun manca negara yang singgah di Surabaya. Perkembangan pemasaran produk SUOKLAT pada tahun 2012 mampu menghasilkan beberapa varian produk dengan cita rasa yang tidak dapat diragukan. Peningkatan penjualan yang terus berjalan maka CV. Tritunggal Jaya memiliki outlet di salah satu Mall di Surabaya yang dapat menunjang keuntungan perusahaan.

Di penghujung tahun 2012, CV. Tritunggal Jaya mulai menambah target pasar yang dituju yaitu bukan hanya para wisatawan namun menyorot para pasangan yang akan menyelenggarakan pernikahan. Tujuan dari pemasaran tersebut memanfaatkan produk SUOKLAT sebagai souvenir pernikahan. Selain itu, CV. Tritunggal Jaya juga menerima bentuk pemesanan yang digunakan souvenir beberapa acaralainnya seperti pesta ulang tahun, pesta ulang tahun pernikahan, maupun hari jadi kota Surabaya, dan sebagainya. Jadi, saat ini CV. Tritunggal Jaya memproduksi produk SUOKLAT disamping sebagai makanan sampingan (cemilan), produk oleh-oleh dari Surabaya, juga sebagai produk souvenir unik untuk acara penting.

5.1.2 Lokasi Perusahaan

CV. Tritunggal Jaya beralamat di Jalan Jojoran 1 No 16, Kelurahan Mojo, Kecamatan Gubeng, Kota Surabaya, Jawa Timur. Lokasi perusahaan berada pada pusat kota Surabaya sehingga mudah dalam pengembangan usaha. Hal tersebut juga didukung dengan adanya ketersediaan sumber daya manusia disekitar perusahaan dan kestrategisan tempat atau lokasi perusahaan. Batas-batas wilayah perusahaan CV. Tritunggal Jaya berdasarkan data dasar profil kelurahan Mojo, Surabaya adalah:

Sebelah barat : berbatasan dengan Kelurahan Pacar Kembang
Sebelah timur : berbatasan dengan Kelurahan Manyar
Sebelah utara : berbatasan dengan Kelurahan Airlangga
Sebelah selatan : berbatasan dengan Kelurahan Mulyorejo

Lokasi CV. Tritunggal Jaya berdekatan dengan beberapa universitas negeri maupun swasta sehingga membantu dalam proses pemasaran produk SUOKLAT. Selain itu, daerah Jojoran kelurahan Mojo sebagian besar difungsikan

sebagai tempat kos maupun rumah sewaan mahasiswa dari berbagai universitas di Surabaya.

5.1.3 Produk CV. Tritunggal Jaya

Produk yang dihasilkan oleh CV. Tritunggal Jaya merupakan jenis produk makanan yang berasal dari olahan cokelat dalam bentuk cokelatbar. Cokelat bar tersebut memiliki perbedaan dari produk lainnya diantaranya ialah adanya beberapa toping di dalamnya berupa cookies, kurma, mede, kopi, jahe, maupun krispy. Produk cokelat yang memiliki merk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya ini memiliki beberapa varian produk. Varian produk SUOKLAT terdiri dari cokelat Premium Dark, Coklat Cookies Mede, Coklat Kurma Mede, Krispy Coklat Susu, Krispy Coklat Putih, Krispy Coklat Pekat, Coklat Susu Rasa Kopi, Coklat Pekat Rasa Jahe.

Produk SUOKLAT yang ditawarkan CV. Tritunggal Jaya memiliki bentuk, isi toping, kemasan, dan ukuran yang berbeda serta memiliki ciri khas masing sesuai varian rasa yang ada. Produk SUOKLAT yang menjadi produk unggulan CV. Tritunggal Jaya haruslah memenuhi standar penjualan baik dalam segi kualitas maupun ketersediaan stok. Oleh karena itu, pihak pimpinan perusahaan senantiasa mengontrol baik dalam segi produksi, pengemasan, hingga pemasaran produk SUOKLAT. CV. Tritunggal Jaya berusaha menjaga kualitas produk baik dari segi cita rasa, bentuk fisik produk, ukuran, bentuk kemasan, desain kemasan, hingga kebersihan maupun kehigienisan produk.

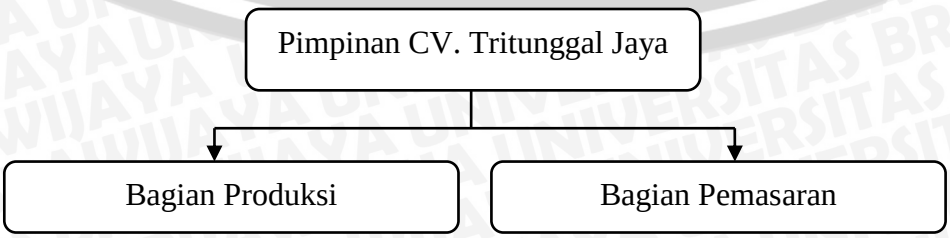
CV. Tritunggal Jaya sangat memperhatikan brand produk SUOKLAT yang akan dipasar ke konsumen baik bentuk fisik maupun kemasan. Hal ini disebabkan sering terjadi kerusakkan maupun kesalahan dalam pencetakan coklat maupun pengemasan coklat bar. Bentuk fisik cokelat dilihat dari tekstur dan warnanya. Apabila terjadi ketidaksesuaian maka produk cokelat tersebut akan dihancurkan dan diproses ulang tanpa membuang produk. Demikian juga dengan kemasan produk, para tenaga kerja dibagian produksi harus benar-benar terampil dan memiliki kemampuan dalam pengemasan produk karena dalam pengemasan produk SUOKLAT dibutuhkan keterampilan, keuletan, dan ketepatan. Hal ini disebabkan kemasan produk SUOKLAT merupakan produk daur ulang yang

membutuhkan tingkat pengemasan yang teliti dan tepat guna. Misalnya dalam pengemasan produk cokelat premium dark dibutuhkan ketelitian agar saat menempelkan striker pada kemasan luar, tidak mengenai produk cokelat yang bisa menyebabkan kerusakan kemasasn dalam. Apabila terjadi hal demikian maka kerugian terhitung 2 kali yaitu rugi kemasan dalam dan kemasan luar.

Disamping itu, pemilik CV. Tritunggal Jaya sengaja memilih bahan baku daur ulang berupa eceng gondong, karton, daun jagung (klobot) dan lainnya untuk bahan dasar kemasan karena ingin mengurangi penyebab *global warming* yang banyak menggunakan plastik atau bahan yang tidak dapat diolah kembali. Selain itu, bahan dasar pembuatan kemasan tersebut juga berasal dari limbah yang dapat dimanfaatkan kembali tanpa memberikan dampak negatif pada produk SUOKLAT dan lingkungan sekitar. Jadi, produk SUOKLAT tetap terjaga kualitasnya dan menarik konsumen dari segi konsep pengemasan.

5.1.4 Struktur Organisasi

Organisasi dapat diartikan sebagai wadah atau suatu sistem yang terbentuk untuk memfasilitasi suatu kegiatan antar individu yang memiliki tujuan tertentu yang sama. Di dalam perusahaan senantiasa membentuk struktur organisasi untuk mempermudah dalam pembagian tugas antar individu ataupun pekerja yang ikut serta dalam setiap kegiatan perusahaan. CV. Tritunggal Jaya merupakan perusahaan kecil yang memiliki struktur organisasi yang sangat sederhana. Struktur organisasi pada CV. Tritunggal Jaya terdiri dari direktur perusahaan, bagian produksi dan bagian pemasaran. Masing-masing bagian memiliki pembagian tugas dan tanggung jawab yang berbeda sesuai dengan kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Adapun bagan struktur organisasi CV. Tritunggal Jaya dapat dilihat pada gambar di bawah ini.



Gambar 5. Struktur Organisasi CV. Tritunggal Jaya

Berdasarkan gambar struktur organisasi dapat dijelaskan pembagian tugas dari masing-masing bagian tersebut, diantaranya ialah:

1. Pimpinan CV. Tritunggal Jaya

Ibu Devi Maisita merupakan pemilik sekaligus pimpinan CV. Tritunggal Jaya yang memiliki wewenang dalam merencanakan strategi dan mengambil keputusan untuk kelangsungan usaha. Selain itu, pimpinan perusahaan memiliki tugas dalam menetapkan rencana kerja, menentukan jumlah, kuantitas, kualitas dan jadwal produksi produk SUOKLAT, penyediaan bahan baku, bahan pelengkap, maupun peralatan produksi. Pimpinan CV. Tritunggal Jaya juga bertanggung jawab dalam proses produksi, penetapan harga produk, pencatatan daftar konsumen SUOKLAT, pengontrol manajemen keuangan, memperluas jaringan kerja, dan menjaga hubungan baik dengan tenaga kerja maupun konsumen tetap (pelanggan) produk SUOKLAT.

2. Bagian Produksi

Bagian produksi merupakan salah satu bagian terpenting dalam penciptaan produk yang berkualitas. Pada bagian produksi produk SUOKLAT memiliki beberapa tenaga kerja yang bertugas untuk melakukan kegiatan produksi yang sesuai dengan intruksi pimpinan. Bagian produksi terbagi menjadi 2 pembagian tugas yaitu bagian pengolahan dan bagian pengemasan. Adapun tugas yang dilakukan oleh pihak produksi meliputi pencampuran formula cokelat, pencetakan, pengemasan, hingga produk SUOKLAT tersebut siap untuk dipasarkan ke masyarakat atau konsumen akhir. Tenaga kerja bagian produksi terdiri dari 4 orang dimana 1 orang yang memiliki kemampuan dan keterampilan dalam pengolahan formula cokelat dan 3 orang yang berkompeten dalam pengemasan produk SUOKLAT. Selama proses produksi formula cokelat produk SUOKLAT, tenaga kerja produksi diwajibkan menggunakan perlengkapan produksi meliputi sarung tangan plastik, celemek, dan perlengkapan lainnya yang berfungsi untuk menjaga kebersihan, kehigienisan, serta kualitas dari produk SUOKLAT.

3. Bagian Pemasaran

Pada bagian pemasaran CV. Tritunggal Jaya bertugas untuk menawarkan produk kepada konsumen. Kegiatan tersebut meliputi pencatatan pesanan, mengantarkan produk sampai ke tempat konsumen atau distributor produk SUOKLAT, dan memperluas pemasaran dengan cara menarik konsumen untuk membeli produk SUOKLAT yang difasilitasi dengan personal skill dalam melakukan penwaran dan promosi produk. Tenaga kerja di bagian pemasaran terdiri dari 3 orang tenaga kerja. Pembagian tanggung jawab tenaga kerja tersebut terdiri dari sales yang menawarkan produk SUOKLAT ke beberapa outlet pusat oleh-oleh di Kota Surabaya dan sekitarnya, admin dari beberapa sosial media yaitu facebook, twitter, blog dan sebagainya, pramuniaga outlet di salah satu pusat perbelanjaan (mall) di Kota Surabaya.

CV. Tritunggal Jaya juga menerima *reseller* untuk memasarkan produk SUOKLAT ke berbagai daerah di luar Surabaya. Upah atau gaji yang diterima berasal dari keuntungan yang didapat dari selisih harga antara produsen dengan konsumen akhir. *Reseller* diberi potongan harga dari harga jual asli produk SUOKLAT sehingga *reseller* dapat menjual sesuai harga SUOKLAT secara umum maupun lebih tinggi dari harga yang ditetapkan oleh CV. Tritunggal Jaya.

5.2 Visi, Misi dan Tujuan CV. Tritunggal Jaya

Visi merupakan langkah pertama suatu perusahaan dalam merencanakan strategi bisnisyang akan dilakukan, sedangkan misi adalah pernyataan tujuan yang secara jelas membedakan satu bisnis dari dari perusahaan lain yang sejenis. Visi dan misi dalam perusahaan sangat penting untuk mencapai suatu tujuan. Visi, misi dan tujuan harus dikomunikasikan dengan baik kepada seluruh pihak yang terlibat dalam menjalankan visi misi tersebut. Jika dirumuskan dan djalankan dengan baik, pernyataan visi, misi dan tujuan akan berdampak positif dalam pencapaian target dan tujuan bersama perusahaan.

CV. Tritunggal Jaya belum memiliki visi, misi, dan tujuan yang jelas secara tertulis. Meskipun demikian, bukan berarti CV. Tritunggal Jaya tidak memiliki tujuan yang jelas. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemiliki CV.

Tritunggal Jaya didapatkan bahwa perusahaan memiliki motto. Motto yang dimiliki oleh CV. Tritunggal Jaya adalah *Eco Friendly*. Motto tersebut menjadi semboyan awal terhadap visi CV. Tritunggal Jaya. Adapun visi CV. Tritunggal Jaya ialah menjadi salah satu perusahaan di Indonesia yang memproduksi produk olahan cokelat dengan cita rasa internasional dan konsep *go green* serta membangun jiwa wirausaha muda yang mampu mengangkat nama serta berkontribusi dalam peningkatan pendapatan daerah. Meskipun visi perusahaan bersifat tersirat dan tidak tertulis, namun visi tersebut sudah cukup sesuai dalam memperkenalkan produk SUOKLAT ke masyarakat.

Visi CV. Tritunggal Jaya tersebut didukung dengan adanya misi yang disampaikan oleh pemilik perusahaan diantaranya menciptakan produk SUOKLAT yang memiliki cita rasa khas dari produk yang sejenis, memanfaatkan sumber daya alam yang tersedia sebagai konsep pengembangan produk, memunculkan inovasi produk yang berkualitas membuka lapangan pekerjaan seluas mungkin, dan meningkatkan kualitas kerja guna pemerolehan keuntungan yang maksimal serta senantiasa memberikan pelayanan terbaik terhadap konsumen. Sedangkan tujuan CV. Tritunggal Jaya adalah mengembangkan produk SUOKLAT yang berawal dari hobi dengan menciptakan produk olahan cokelat yang memiliki nilai tambah dan nilai jual tinggi di dalam maupun luar negeri sehingga mampu mengangkat citra Indonesia di mancanegara serta menyediakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat lingkungan sekitar sehingga mampu meningkatkan taraf hidup mereka.

5.3 Identifikasi Lingkungan Perusahaan

5.3.1 Lingkungan Internal Perusahaan

1. Sumber Daya Perusahaan

Sumber daya perusahaan merupakan beberapa faktor penting yang berada di dalam perusahaan. Pada CV. Tritunggal Jaya terdiri sumber daya fisik, sumber daya keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, serta proses produksi dan operasi. Adapun uraian masing-masing faktor tersebut yaitu sebagai berikut:

a. Sumber Daya Fisik

Sumber daya fisik merupakan salah satu komponen sumber daya yang dimiliki perusahaan untuk menjalankan suatu usaha. Seluruh kegiatan operasional perusahaan dilakukan dengan memberdayakan sumberdaya fisik yang dimiliki perusahaan. Sumber daya fisik terdiri dari peralatan dan perlengkapan yang menjadi kekayaan perusahaan yang dapat digunakan untuk kelancaran kegiatan usahanya. Sumber daya fisik yang dimiliki CV. Tritunggal Jaya dapat dilihat pada tabel 7dibawah ini.

Tabel 7. Sumber Daya Perusahaan CV. Tritunggal Jaya

No.	Keterangan	Uraian	Satuan	Jumlah
1	Fasilitas fisik	Bangunan	Meter	100
2	Fasilitas produksi	Kulkas	Unit	2
		AC	Unit	1
		Kompor LPG	Unit	1
		Timbangan digital	Unit	1
		Baskom	Unit	2
		Nampan	Unit	2
		Pisau	Unit	3
		Peret	Unit	3
		Irus	Unit	5
		Panci	Unit	4
		Box plastik	Unit	5
		Gunting	Unit	3
		Cutter	Unit	5
		Cetakan plastik	Unit	15
		Cetakan karet	Unit	15
		Meja Produksi	Unit	2
3	Fasilitas kantor	Rak Produk	Unit	1
		Almari	Unit	1
		Etalase	Unit	1
		Komputer	Unit	1
		Alat Tulis	Set	1
4	Fasilitas transportasi	Sepeda Motor	Unit	1

Sumber: Dokumentasi CV. Tritunggal Jaya (2013)

Beberapa sumber daya fisik dari CV. Tritunggal Jaya terdiri dari empat macam fasilitas yaitu fasilitas fisik, fasilitas produksi, fasilitas kantor, dan fasilitas

transportasi. Fasilitas fisik berfungsi sebagai aset perusahaan yang digunakan untuk pengembangan usaha. Fasilitas fisik yang dimiliki CV. Tritunggal Jaya ialah tanah dan bangunan berupa rumah yang tidak lain merupakan tempat tinggal pemilik perusahaan. Fasilitas produksi pada CV. Tritunggal Jaya meliputi berbagai mesin atau peralatan yang digunakan dalam proses produksi produk SUOKLAT. Fasilitas tersebut terdiri dari lemari es, AC, kompor, timbangan dan peralatan lainnya yang digunakan mulai dari pencampuran formula cokelat hingga pengemasan produk yang siap dipasarkan. Fasilitas berikutnya ialah fasilitas kantor yaitu fasilitas yang digunakan untuk kelengkapan administrasi usaha. Fasilitas tersebut terdiri dari satu unit komputer dan alat tulis yang digunakan sebagai media untuk melengkapi administrasi perusahaan berupa kontrak kerja, konsep usaha, dan pencatatan keuangan, maupun mendesain kemasan produk serta konsep promosi produk SUOKLAT. Sedangkan untuk lemari, etalase dan rak berfungsi untuk menyimpan dan memamerkan beberapa macam produk SUOKLAT yang siap jual serta berfungsi sebagai tempat dokumentasi beberapa penghargaan yang diraih oleh Bu Devi dalam mengembangkan produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya. Fasilitas yang terakhir ialah fasilitas transportasi. Fasilitas transportasi yang dimiliki CV. Tritunggal Jaya ialah satu unit sepeda motor. Fasilitas tersebut dimanfaatkan baik untuk keperluan operasional produksi maupun pemasaran produk.

b. Sumber Daya Keuangan

Sumberdaya keuangan (modal perusahaan) merupakan salah satu faktor yang terpenting dalam pengembangan suatu usaha. Dalam menjalankan proses produksi SUOKLAT, modal yang diperlukan ada 2 macam yaitu modal finansial dan modal keterampilan. Modal finansial awal CV. Tritunggal Jaya berasal dari modal pribadi atau keluarga dalam menjalankan usahanya. Modal yang digunakan CV. Tritunggal Jaya digunakan dalam kegiatan produksi dan operasional pembuatan produk SUOKLAT sedangkan perusahaan masih menggunakan rumah pribadi sebagai rumah produksi sehingga tidak ada pengalokasian modal untuk biaya sewa gedung.

Pada awalnya, CV. Tritunggal Jaya memulai usaha dari industri rumah tangga dengan modal yang kecil. Seiring perkembangan waktu, CV. Tritunggal Jaya memiliki banyak penawaran bazar atau pameran produk yang mendukung perusahaan dalam memperkenalkan produk SUOKLAT ke masyarakat. Maka, pengenalan produk SUOKLAT tersebut mampu menghasilkan keuntungan dengan adanya penjualan yang didapat dalam kegiatan bazar atau pameran. Keuntungan tersebut digunakan perusahaan dalam melakukan pengembangan usahanya. Besar nominal permodalan yang digunakan CV. Tritunggal Jaya sangat dirahasiakan oleh perusahaan sehingga tidak dapat diakumulasikan berapa besar nilai modal tersebut.

Dalam permodalan, CV. Tritunggal Jaya merupakan mitra binaan dari bank Mandiri sejak awal 2011. Bank Mandiri men*supplay* permodalan dalam bentuk pinjaman dimana tiap tahunnya dibebankan bunga sebesar 10 %. Selain itu, CV. Tritunggal Jaya juga dituntut keikutsertaannya setiap beberapa event yang diselenggarakan oleh bank Mandiri khususnya dalam pameran produk maupun wirausaha mandiri. Pemanfaatan sumber dana yang didapatkan dari bank Mandiri juga dimanfaatkan oleh CV. Tritunggal Jaya untuk mengembangan produk SUOKLAT disekitar lingkungan usaha sebagai bentuk tanggung jawab sosial perusahaan.

CV. Tritunggal Jaya memiliki keterbatasan pada pembukuan keuangan yaitu hanya mencatat transaksi dalam bentuk nota, namun beberapa nota tersebut tidak tersimpan dengan baik. Sistem pembukuan keuangan perusahaan masih dilakukan sendiri oleh pemilik CV. Tritunggal Jaya secara manual atau sederhana. Hal tersebut menyebabkan ketidakrapian pencatatan pada manajemen keuangan CV. Tritunggal Jaya dengan keuangan pribadi. Faktor tersebut menjadi kelemahan CV. Tritunggal Jaya karena tidak ada data-data yang jelas mengenai biaya produksi yang dikeluarkan serta berapa banyak keuntungan dan kerugian dari penjualan produk SUOKLAT.

2. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia merupakan salah satu sumber terpenting bagi perusahaan. Maka, sumber daya manusia yang berada dalam suatu perusahaan

harus menjadi asset yang diperhatikan dengan baik. Perhatian yang diberikan dapat berupa pemberian penghargaan terhadap karyawan yang memiliki reputasi atau keuletan dalam melaksanakan tanggung jawabnya sehingga akan terbentuk sumber daya manusia yang professional dalam bidangnya. Beberapa hal yang perlu diperhatikan pada aspek sumber daya manusia meliputi pengalaman, pengetahuan, keahlian, keterampilan, keuletan dan kebijakan perusahaan terhadap tenaga kerja.

CV. Tritunggal memiliki tenaga kerja berjumlah 7 orang yang dibagi menjadi 2 bagian yaitu bagian produksi dan bagian pemasaran seperti yang tergambar pada gambar 5 struktur organisasi diatas.Masing-masing tanggungjawab tenaga kerja yang diberikan memiliki bobot yang sesuai dengan kemampuan dan keterampilan masing-masing individu. Misalnya, pada bagian produksi dilakukan oleh pekerja wanita yang berstatus ibu rumah tangga dengan keterampilan dan keuletan yang cukup tinggi. Hal tersebut terlihat dari hasil produksi yang diperoleh senantiasa memenuhi target yang diinginkan oleh pemilik perusahaan. Selain itu, produk yang dihasilkan juga memiliki kerapian dalam pengemasan. Sedangkan pada bagian pemasaran, tenaga kerja yang dimiliki oleh CV. Tritunggal Jaya memiliki keterampilan dalam menawarkan produk baik secara langsung maupun melalui sosial media yang dimiliki oleh perusahaan. Tenaga kerja pada bagian pemasaran diwajibkan memiliki sifat kejujuran dan keterbukaan dalam bekerja. Hal ini disebabkan karena dalam setiap proses pemasaran produk terjadi proses tawar menawar dan jual beli produk yang berhubungan dengan keuangan atau pemasukan perusahaan. Sifat tersebut dapat menimbulkan dampak positif untuk perusahaan, namun sebaliknya jika masing-masing tenaga kerja tidak memiliki sifat tersebut maka akan menimbulkan kerugian pada perusahaan baik secara finansial maupun citra baik perusahaan kepada konsumen atau pelanggan produk SUOKLAT.

Kesejahteraan dan kenyamanan tenaga kerja pada CV. Tritunggal Jaya sangat diperhatikan dengan beberapa cara diantaranya, memberikan jam kerja sesuai standar yaitu 8 jam kerja (termasuk jam istirahat). Selain itu, pemilik perusahaan juga memberikan bonus kepada tenaga kerja yang mampu

memperoleh target penjualan yang lebih besar dari target yang ditentukan oleh pimpinan CV. Tritunggal Jaya. Hal ini dilakukan oleh perusahaan untuk memacu semangat para tenaga kerja dalam melaksanakan tanggungjawab masing-masing yang bertujuan untuk mengembangkan produk SUOKLAT agar dikenal dan menarik masyarakat.

Disamping bonus yang diberikan pada masing-masing tenaga kerja yang terampil dan kreatif, CV. Tritunggal Jaya melakukan sistem pemberian upah atau gaji setiap sebulan sekali. Nominal gaji yang diberikan sesuai dengan tugas ataupun tanggung jawab yang dibebankan. Pada bagian produksi akan menerima gaji sebesar Rp 600.000 sedangkan pada bagian pemasaran dibagi menjadi 3 bagian yaitu sales yang menawarkan produk SUOKLAT menerima gaji sebesar Rp 600.000, pramuniaga pada outlet menerima gaji sebesar Rp 600.000, dan admin sosial media produk SUOKLAT menerima gaji sebesar Rp 150.000. Gaji yang diberikan pada tenaga kerja di bagian pemasaran disesuaikan dengan kemampuan, keterampilan dan kapasitas kerja yang dilakukan dilihat dari intensitas kerjanya. Sistem pemberian bonus atau tambahan gaji berlaku untuk pemerolehan hasil penjualan produk yang lebih besar dari sebelumnya. Sehingga, para tenaga kerja memiliki target pasar maupun target penjualan yang ditetapkan oleh pemimpin perusahaan. Jumlah gaji yang diberikan pada tenaga kerja CV. Tritunggal Jaya didapatkan dari hasil total penerimaan produk SUOKLAT.

Sistem perekrutan tenaga kerja baru di CV. Tritunggal Jaya masih dilakukan secara sederhana yaitu dengan cara menyerahkan biodata diri kemudian melalui tahap wawancara secara personal dengan pemiliki perusahaan. Setalah lolos dari tahap wawancara, calon tenaga kerja baru diberi waktu uji coba (traning) kerja selama beberapa waktu sesuai dengan kebijakan perusahaan. Selama proses uji coba tersebut, tenaga kerja mendapat kesempatan menunjukkan citra yang baik dan berusaha untuk bekerja secara profesional. Apabila dalam proses uji coba, tenaga kerja mampu bekerja secara professional maka pimpinan CV. Tritunggal Jaya menetapkan sebagai tenaga kerja resmi perusahaan.

3. Pemasaran

Pemasaran merupakan suatu proses yang dilakukan perusahaan dalam memperkenalkan produk yang dihasilkan kepada masyarakat, menyediakan sarana bagi pelanggan untuk membeli produk, serta mempengaruhi konsumen yang bertujuan untuk peningkatan hasil penjualan. CV. Tritunggal Jaya memiliki 3 orang yang terdapat di bagian pemasaran produk SUOKLAT yaitu terdiri dari sales, pramuniaga dan admin media sosial. Bagian pemasaran tersebut bertanggung jawab terhadap laporan penjualan, pengiriman barang, dan kegiatan pemasaran lain. Kegiatan pemasaran CV. Tritunggal Jaya dimulai dengan melakukan mitra kerja dengan berbagai toko oleh-oleh khas Surabaya dan dinas pemerintah sebagai sarana informasi dalam pemasaran. Pemasaran produk SUOKLAT membidik kalangan anak-anak, remaja, dewasa, dan orang tua. Segmentasi produk tersebut digambarkan pada rentan usia dan tingkat pendidikan yang tercantum pada kuisioner terhadap konsumen. Berdasarkan hasil kuisioner terhadap konsumen SUOKLAT, usia konsumen <20 tahun memiliki persentasi tertinggi yaitu sebesar 60%, sedangkan persentase konsumen dilihat dari tingkat pendidikan terdapat angka 43% dari tingkat pendidikan lulusan SMA. Sehingga dari hasil persentasi tersebut, produk SUOKLAT diminati oleh kalangan remaja.

Proses pemasaran yang dilakukan oleh CV. Titunggal Jaya dapat dilihat berdasarkan strategi pemasaran (4 P) yaitu *product*, *price*, *place* dan *promotion*. Strategi tersebut digunakan untuk menjelaskan mengenai beberapa keunggulan dan kelemahan produk, yang nantinya akan diinformasikan ke mayarakat untuk mengetahui bahkan membeli produk SUOKLAT yang ditawarkan. Adapun penjelasan mengenai sistem pemsaran berdasarkan strategi pemasaran produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya ialah sebagai berikut.

a. Product

Perencanaan produk SUOKLAT memiliki beberapa kebijakan produk yang meliputi pemberian merk, bentuk pengemasan, labelisasi dan layanan pendukung produk. Produk yang ditawarkan oleh CV. Tritunggal Jaya terdiri dari 10 macam produk dengan varian rasa, kemasan, dan ukuran yang berbeda. Bahan baku cokelat yang digunakan terdiri dari 3 macam jenis formula yaitu formula

cokelat dark, formula cokelat putih dan formula cokelat premium. Produk SUOKLAT yang dihasilkan memiliki pangsa pasar yang berbeda yaitu ditinjau dari segi kemasan, bentuk, ukuran dan rasa yang ditawarkan.

b. Price

Harga produk SUOKLAT ditentukan pemilik perusahaan berdasarkan perhitungan biaya yang dilakukan meliputi bahan baku, kemasan dan upah tenaga kerja. CV. Tritunggal Jaya menawarkan berbagai variasi harga sehingga dapat dijangkau oleh semua kalangan baik ditinjau dari segi tingkat keuntungan maupun jumlah anggota keluarga. Keanekaragaman harga yang ditawarkan pada produk SUOKLAT dikarenakan perbedaan bentuk, rasa, ukuran dan jenis kemasan. Adapun daftar harga produk SUOKLAT yang ditawarkan oleh CV. Tritunggal Jaya dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 8. Harga produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya

No	Jenis Suoklat	Harga
1	Premium Dark	Rp 32.000,00
2	Coklat Kurma Mede 100 gr	Rp 22.000,00
3	Coklat Cookies Mede 100 gr	Rp 22.000,00
4	Cookies Mede 50 gr	Rp 12.000,00
5	Kurma Mede 50 gr	Rp 12.000,00
6	Krispi Coklat Pekat 35 gr	Rp 6.000,00
7	Krispi Cokelat Putih 35 gr	Rp 6.000,00
8	Krispi Cokelat susu 35 gr	Rp 6.000,00
9	Cokelat Susu rasa Kopi 50 gr	Rp 10.000,00
10	Cokelat Pekat rasa Jahe 50 gr	Rp 10.000,00

Sumber: CV. Tritunggal Jaya, 2013

c. Place

Pada kegiatan pemasaran produk SUOKLAT, CV. Tritunggal Jaya memiliki beberapa tempat penjualan milik perusahaan sendiri maupun beberapa mitra kerja dalam pemasaran produk. Adapun beberapa tempat penjualan produk SUOKLAT miliki perusahaan diantaranya outlet pada Mall City of Tommorow dan Cafe SUOKLAT di Jl. Gubeng Kertajaya VII C/56, Surabaya, Sedangkan, tempat penjualan produk SUOKLAT yang bermitra kerja dengan CV. Tritunggal

Jaya terdapat dalam bentuk *reseller* terdapat pada beberapa outlet di Bandara Juanda yaitu Candy Shop, Cake Shop, dan Gift Shop. Selain itu perusahaan juga memasarkan di beberapa pusat oleh-oleh khas Surabaya yaitu Circle K Surabaya dan Wisata Rasa Surabaya. Sedangkan untuk lokasi pemasaran yang berada di luar kota Surabaya diantaranya di alun-alun Jakarta meliputi Grand Indonesia, Foodhall Plaza Senayan, Central Park, dan outlet di Bandara Soekarno Hatta serta di alun-alun Bali yaitu tepatnya pada Bali Collection. Beberapa tempat pemasaran produk SUOKLAT yang dipilih memiliki tempat yang strategis yaitu terletak pada pusat perbelanjaan, bandara dan pusat oleh-oleh khas Surabaya sehingga produk SUOKLAT dapat menambah citra positif produk dan dikenal oleh masyarakat.

Penjualan produk SUOKLAT pada masing-masing distributor atau tempat yang berbeda memiliki perbandingan yaitu dilihat dari potongan harga yang diberikan perusahaan pada masing-masing distributor. Potongan harga yang diberikan sebesar 5% - 10% dari harga jual ke konsumen akhiryang disesuaikan dengan faktor kedekatan personal terhadap mitra kerja. Selain itu, dilihat dari kuantitas penjualan produk yang dilakukan pada masing-masing distributor.Hal tersebut dapat dilihat pada lampiran 7 data penjualan produk SUOKLAT. mengenai data penjualan produk SUOKLAT per tahun.Berdasarkan data penjualan tersebut juga dapat dilihat perbandingan jumlah produk SUOKLAT pada masing-masing varian yang terjual. Sehingga diketahui varian rasa yang diminati oleh konsumen dalam tiap kali pembelian.

d. Promotion

Promosi merupakan salah satu tahap pemasaran produk SUOKLAT yang dilakukan oleh CV. Tritunggal Jaya untuk mengenalkan produk ke masyarakat dan bertujuan untuk meningkatkan penjualan produk. Promosi yang dilakukan memiliki beberapa macam yaitu melalui media cetak, media elektronik, media sosial dan pameran produk. Media cetak yang digunakan meliputi majalah dan brosur, media elektronik menggunakan siaran radio, media sosial yang digunakan melalui *facebook, twitter, blog*, dan *blackberry messager*. Selain menggunakan media promosi yang telah disebutkan sebelumnya, CV. Tritunggal Jaya juga

melakukan pameran produk sebagai media pengenalan produk SUOKLAT kepada masyarakat baik di Surabaya maupun kota yang lain.

Pada kegiatan promosi tersebut juga mencakup pengambilan kebijakan perusahaan terhadap produk SUOKLAT meliputi atribut, labelisasi, kemasan dan layanan pendukung. Atribut pada produk SUOKLAT ditampilkan dalam bentuk warna, rasa, aroma, dan bentuk pada masing-masing produk yang telah dijelaskan pada pokok bahasan gambaran umum produk SUOKLAT. Pada label dan kemasan yang digunakan, perusahaan CV. Tritunggal Jaya menampilkan merk SUOKLAT (Surabaya Coklat) sebagai icon yang memperkenalkan bahasa maupun budaya di Surabaya. Kemasan yang digunakan juga tetap konsisten pada konsep brand yang dimiliki perusahaan yaitu "ecofriendly". Sedangkan untuk layanan pendukung yang diterapkan ialah pelayanan dalam pemasaran seperti keramahan dalam penjualan produk SUOKLAT oleh pramuniaga, sales, maupun admin. Kegiatan promosi tersebut juga berfungsi menjaga citra dan kualitas produk yang sudah ada dengan pelayanan yang baik terhadap konsumen.

4. Produksi dan Operasi

Proses produksi dan operasi di dalam suatu perusahaan merupakan keseluruhan aktivitas yang merubah input menjadi output yang berupa barang dan jasa. Pada proses tersebut meliputi aktivitas yang berhubungan dengan bahan baku, proses produksi maupun proses penyimpanan produk jadi. Pemaparan mengenai produksi dan operasi produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya adalah sebagai berikut:

a. Bahan baku

CV. Tritunggal Jaya dalam melakukan aktivitas produksi menggunakan bahan baku cokelat yang terdiri dari tiga jenis yaitu *dark chocolate, white chocolate,* dan *premium chocolate*. Sedangkan toping di dalam olahan cokelat tersebut terdiri dari *cookies, crispy,* mede, kurma, kopi, dan jahe. Kebutuhan akan bahan baku utama maupun tambahan dapat diperoleh dari beberapa pemasok bahan baku yang bermitra kerja dengan CV. Tritunggal Jaya. Nama perusahaan atau toko dari beberapa pemasok bahan baku dirahasiakan oleh pihak perusahaan untuk menjaga ciri khas produk SUOKLAT. Berdasarkan hasil wawancara

dengan pemilik CV. Tritunggal Jaya, hal tersebut disebabkan karena persaingan dalam cita rasa dan harga bahan baku akan mempengaruhi kualitas dan kuantitas produksi produk SUOKLAT. Selain itu, salah satu bahan baku yang digunakan oleh perusahaan merupakan salah satu produk yang memiliki keunikan atau sulit dicari sehingga perusahaan menjaga baik nama perusahaan pemasok maupun alamat asal perusahaan.

Sistem mitra kerja antara pemasok bahan baku dengan CV. Tritunggal tidak memiliki perjanjian tetap sehingga perusahaan dapat memilih atau berpindah dari pemasok yang satu ke pemasok yang lain. Penentuan pemasok bahan baku tersebut diawali dengan proses penawaran beberapa sales perusahaan bahan baku ke pimpinan CV. Tritunggal Jaya. Beberapa sales tersebut mengetahui produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya dari keikutsertaan perusahaan dalam pameran produk.

Dalam pengadaan bahan baku cokelat dan toping, CV. Tritunggal Jaya memiliki penjadwalan yang dilakukan setiap satu bulan sekali. Bahan baku tersebut meliputi premium dark sebanyak 42 kg, cokelat dark sebanyak 59 kg, cokelat putih sebanyak 20 kg, mede sebanyak 8 kg, cookies sebanyak 4 kg, crispy sebanyak 6 kg, kurma sebanyak 4 kg, kopi sebanyak 1 kg dan ekstrak jahe sebanyak 0,2 kg. Sedangkan untuk bahan baku pengemasan memiliki penjadwalan pengadaan yang tidak pasti. Sistem pengadaan yang dilakukan oleh perusahaan yaitu membeli bahan baku skala besar dalam tiap kali pembelian. Misalnya, membeli alumunium foil sebagai kemasan dalam sebanyak 20 rol (60cm x 500cm) pada tiap kali pembelian, pencetakan stiker atau label brand SUOKLAT sebanyak 1000 cetakan untuk tiap kali cetak, serta klobot sebagai penghias kemasan kotak premium dark sebanyak 10 kg terdiri dari beberapa lembar daun yang dapat dimanfaatkan beberapa kali produksi dan sebagainya.

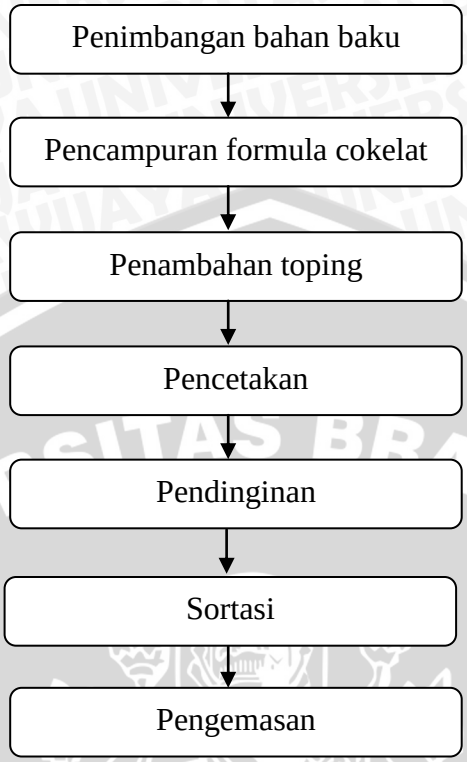
Beberapa bahan baku yang telah disebutkan sebelumnya akan melalui tahap penyimpanan karena jumlah fisik pengadaan bahan baku melebihi target produksi yang dibutuhkan. Tempat penyimpanan bahan baku tersebut memiliki tempat yang berbeda. Bahan baku cokelat dan toping disimpan di almari pada suhu ruang. Sebelum diletakkan pada lemari, bahan baku cokelat disimpan pada

kotak plastik yang kedap udara sehingga mampu menjaga kualitas cokelat tersebut dari serangan serangga atau resiko yang lain. Sedangkan untuk bahan baku pengemasan disimpan rapi di ruang pengemasan dan tetap menjaga kualitas dengan cara menjauhkan dari air atau dinding tembok yang dapat menimbulkan kelembaban sehingga merusak tekstur kemasan.

Sistem pengadaan bahan baku yang dilakukan oleh CV. Tritunggal Jaya menggunakan sistem mitra kerja dan keterbukaan sehingga apabila terjadi kesalahan pengiriman atau perubahan kualitas bahan baku, maka perusahaan berhak berpindah ke distributor atau pemasok yang lain. Selain itu, terdapat pilihan lain dengan cara mengembalikan bahan baku yang disediakan sesuai jumlah bahan baku yang rusak atau mengalami perubahan kualitas baik fisik maupun non fisik. Jadi, sebelum melakukan transaksi pihak CV. Tritunggal Jaya melihat produk bahan baku secara detail. Demikian juga untuk perusahaan distributor atau pemasok senantiasa mengontrol besarnya kapasitas dan kualitas bahan baku yang akan ditawarkan.

b. Proses produksi

Keseluruhan proses produksi produk SUOKLAT dilakukan di rumah produksi yang berada di Jalan Jojoran Baru I, Kelurahan Mojo, Surabaya. Proses produksi yang dilakukan oleh CV. Tritunggal Jaya dimulai dengan melakukan proses penimbangan bahan baku, pencampuran formula cokelat, penambahan toping, pencetakan, dan pendinginan. Setelah pembuatan cokelat bar, selanjutannya dilakukan pengemasan. Proses pengemasan tersebut dibagi menjadi 2 tahap yaitu pengemasan dalam dan pengemasan luar. Proses produksi yang dilakukan oleh perusahaan masih sederhana yaitu tanpa menggunakan mesin otomatis namun menggunakan tenaga manusia profesional dan terampil dalam pembuatan produk olahan cokelat. Adapun proses produksi produk SUOKLAT dapat dilihat pada bagan dibawah ini.



Gambar 6. Alur Proses Produksi Produk SUOKLAT

1) Penimbangan bahan baku

Langkah awal dalam proses produksi SUOKLAT yaitu menimbang bahan baku yang meliputi formula cokelat dan beberapa toping yang akan dicampurkan di dalamnya. Formula cokelat yang digunakan terdiri dari bubuk kakao, kakao massa, lemak nabati, lemak kakao, dan bahan pelengkap lainnya yang tidak dapat dipaparkan secara rinci karena merupakan rahasia perusahaan. Beberapa bahan baku formula cokelat yang telah disebutkan sebelumnya merupakan gambaran umum yang dijelaskan oleh pemilik perusahaan saat proses wawancara.

Produk SUOKLAT memiliki diversifikasi produk yang cukup beragam maka takaran bahan baku yang digunakan juga memiliki perbedaan. Adapun rincian takaran bahan baku produk SUOKLAT masing-masing varian akan dipaparkan pada tabel dibawah ini.

Tabel 9.Takaran bahan baku pada masing-masing varian produk SUOKLAT

Nama Produk	Formula Cokelat Premium (kg)	Formula Cokelat Putih (kg)	Formula Cokelat Pekat (kg)	Crispy (kg)	Cookies (kg)	Kopi Bubuk (kg)	Mede (kg)	Kurma (kg)	Ekstrak Jahe (kg)
Premium dark	3.75		1.25						
Cokelat Kurma Mede	2.5		2.5				0.7	0.7	
Cokelat Cookies Mede	2.5		2.5		0.7		0.7		
Kurma Mede	2.5		2.5				0.5	0.5	
Cookies Mede	2.5		2.5		0.5		0.5		
Crispy Coklat Pekat		5		0.95					
Crispy Coklat Putih			5	0.95					
Crispy Coklat Susu		2.5	2.5	0.95					
Coklat Susu Rasa Kopi		2.5	2.5			0.5			
Coklat Pekat Rasa Jahe			5						0.1

Sumber : CV. Tritunggal Jaya 2013 (diolah)

Berdasarkan data tabel di atas, diketahui bahwa takaran masing-masing produk tiap kali produksi memiliki campuran cokelat dan toping yang berbeda. Kualitas produk SUOKLAT yang memiliki nilai tertinggi terdapat pada produk "Premium Dark" karena jika dilihat dari takaran cokelat yang digunakan, produk tersebut memiliki komposisi formula cokelat premium yang lebih besar dari formula cokelat pekat. Formula cokelat dark yang digunakan memiliki kandungan kakao sebesar 67%. Kualitas kedua produk SUOKLAT dimiliki oleh produk "Coklat Kurma Mede" dan "Coklat Cookies Mede". Kandungan kakao yang ada di dalamnya sebesar 56% dengan perbandingan penggunaan cokelat premium dan cokelat pekat adalah 1 : 1. Sedangkan untuk pemberian toping pada kedua produk tersebut, memiliki takaran perbandingan yang sama antara kurma dan mede maupun cookies dan mede. Selanjutnya untuk varian rasa "Krispy Coklat Pekat", "Krispy Coklat Susu", dan "Krispy Coklat Putih" memiliki kualitas standar karena formula cokelat yang digunakan yaitu antara formula cokelat dark dan formula cokelat putih. Toping yang digunakan ialah krispy dengan takaran kurang

lebih sebesar 0,19 kg tiap satu kilogram takaran formula cokelat yang digunakan. Pada dua produk terakhir yaitu “Coklat Pekat Rasa Jahe” dan “Coklat Susu Rasa Kopi” terbuat dari formula cokelat pekat dan formula cokelat putih. Varian produk Coklat Pekat Rasa Jahe menggunakan formula cokelat pekat 100% dengan menambahkan ekstrak Jahe dengan takaran 20% dari campuran formula cokelat pekat. Sedangkan pada varian produk Coklat Susu Rasa Kopi, menggunakan perpaduan antara formula cokelat pekat dengan cokelat putih dengan perbandingan 1 : 1. Toping yang digunakan ialah bubuk kopi dengan takaran 10% dari campuran formula cokelat yang digunakan.

Pada proses penimbangan bahan baku, CV. Tritunggal Jaya masih menggunakan timbangan digital yang cukup sederhana. Sehingga takaran bahan baku yang digunakan masih terbilang kecil dan dilakukan beberapa kali penimbangan jika memproduksi dalam skala besar. Penimbangan bahan baku tersebut dilakukan dengan tujuan agar tidak terjadi kelebihan ataupun kekurangan takaran bahan baku yang digunakan sehingga menghasilkan produk SUOKLAT yang memiliki cita rasa sesuai dengan standar yang ditentukan oleh CV. Tritunggal Jaya. Takaran bahan baku yang dicatat pada tabel 9 diatas merupakan asumsi yang didapatkan dari hasil proyeksi produksi produk SUOKLAT yang dilakukan oleh CV. Tritunggal Jaya. Hal tersebut didukung dengan adanya data yang didapat pada saat proses wawancara dengan pemilik perusahaan maupun bagian produksi CV. Tritunggal Jaya.

2) Pencampuran formula cokelat

Tahap kedua ialah pencampuran adonan dimana bahan baku formula cokelat yang telah ditimbang kemudian dicampurkan menjadi satu sesuai dengan varian produk yang akan dibuat. Campuran formula cokelat tersebut kemudian dimasak. Proses pemasakan formula cokelat tersebut dilakukan dengan cara meletakkan formula cokelat tersebut ke dalam panci. Panci yang berisi formula cokelat tersebut dimasukkan ke dalam panci dengan ukuran yang lebih besar dan telah terisi air. Kemudian panci besar tersebut dimasak di atas kompor dengan api sedang sambil mengaduk-aduk formula cokelat di dalam panci yang dimasukkan terlebih dahulu. Proses pengadukan harus dilakukan secara berkala untuk

melarutkan formula cokelat agar tidak menyebabkan kelengketan dan menimbulkan kerak.

3) Penambahan toping

Setelah formula cokelat tersebut leleh dan mengental, selanjutnya memasukkan bahan baku tambahan berupa toping. Cara pencampuran toping memiliki teknik yang berbeda-beda pada masing-masing varian produk. Pada varian produk yang memiliki toping mede, cookies, crispy, dan kurma teknik pencampuran topingnya dilakukan dengan meletakkan langsung di dalam cetakan yang telah disiapkan. Toping mede dan kurma sebelum diletakkan pada cetakan, dilakukan pemotongan terlebih dahulu dengan ukuran kecil (terbagi menjadi kurang lebih 10 potongan kecil untuk tiap cetakan cokelat bar) sehingga muda tercampur dengan adonan cokelat dan merata. Sedangkan untuk toping bubuk kopi dan ekstrak jahe dicampurkan pada saat formula cokelat telah meleleh dan mengental. Hasil yang didapat ketika pencampuran toping bubuk kopi yaitu bubuk kopi tersebut terbentuk menjadi gumpalan-gumpalan dimana ketika varian produk coklat susu rasa kopi mengeras, bubuk kopi tersebut masih terasa renyah.

4) Pencetakan

Tahap selanjutnya ialah pencetakan adonan cokelat dengan cara mencampurkan bahan-bahan tambahan seperti toping yang telah dijelaskan sebelumnya. Kemudian cokelat tersebut dicetak sesuai dengan bentuk cetakan dan ukuran sesuai standar yang ditetapkan oleh CV. Tritunggal Jaya untuk menarik konsumen produk SUOKLAT. Alat cetakan yang digunakan terdiri dari beberapa jenis cetakan yaitu cetakan plastik dan cetakan karet. Cetakan plastik digunakan untuk produk SUOKLAT varian “Premium Dark”, “Kurma Mede” ukuran 50gr, “Cookies Mede” ukuran 50gr, “Coklat Susu Rasa Kopi”, Coklat Pekat Rasa Jahe”, “Krispy Coklat Pekat”, “Krispy Coklat Susu”, dan “Krispy Coklat Putih”. Sedangkan cetakan karet digunakan untuk varian rasa “Coklat Kurma Mede” dan “Coklat Cookies Mede”. Perbedaan cetakan tersebut didasari oleh bentuk dan jumlah bar dalam satu cetakan. Oleh karena itu, CV. Tritunggal Jaya memilih 2 jenis cetakan untuk mempermudah proses produksi maupun kuantitas produksi yang dihasilkan.

5) Pendinginan

Adonan cokelat yang telah dicetak, selanjutnya melalui proses pendinginan. Proses pendinginan tersebut dilakukan dengan meletakkan cetakan ke dalam lemari pendingin dengan suhu sebesar 0° celcius. Suhu yang diatur tersebut menyebabkan proses pendinginan hanya berlangsung selama 5 menit. Sehingga proses pendinginan produk SUOKLAT tidak membutuhkan waktu yang lama dan mampu menghasilkan beberapa cetakkan dalam 1 jam produksi.

6) Sortasi

Setelah proses pendinginan kemudian dilakukan sortasi produk dengan merapikan produk SUOKLAT yang telah tercetak. Proses ini dilakukan bertujuan untuk membentuk produk SUOKLAT tersebut agar terlihat menarik, rapi, dan mengefisiensikan ukuran. Perapian ini dilakukan secara sederhana yaitu menggunakan pisau dan tidak lupa menggunakan sarung tangan untuk menjaga kehigienisan dan kualitas produk. Potongan produk yang tersisa dikumpulkan menjadi satu kemudian diolah kembali dengan formula cokelat yang sama sehingga tidak ada limbah yang terbuang. Penyimpanan limbah tersebut diletakkan pada kotak atau box kemudian disimpan pada lemari penyimpanan bahan baku.

7) Pengemasan

Proses pengemasan dilakukan dengan 2 tahapan yaitu pengemasan dalam dan pengemasan luar. Pengemasan dalam menggunakan alumunium foil khusus untuk makanan. Sedangkan untuk pengemasan luar menggunakan beberapa bahan baku sesuai dengan varian rasa. Adapun proses pengemasan luar dibedakan menjadi beberapa bentuk diantaranya:

a) Varian rasa “Premium Dark” menggunakan kertas karton yang dibentuk kotak box kecil, klobot, dan kertas alumunium foil emas sebagai kemasan dalam.
b) Varian rasa “Coklat Kurma Mede” dan “Coklat Cookies Mede” ukuran 100 gram menggunakan kerajinan tanaman eceng gondong yang divariasi menjadi sebuah kotak kemudian dikemas dengan mika sebagai menutup.
c) Varian rasa “Kurma Mede” dan “Cookies Mede” ukuran 50 gram menggunakan kemasan dengan tekstur daun dalam bentuk trapesium.

d) Varian rasa “Crispy Cokelat Susu”, “Crispy Cokelat Pekat”, dan “Crispy Cokelat Putih” menggunakan kertas daur ulang yang memiliki tekstur kasar berbentuk persegi.
e) Varian rasa “Cokelat Susu Rasa Kopi” dan “Cokelat Pekat Rasa Jahe” menggunakan kemasan luar yang sama dengan produk cokelat crispy yaitu menggunakan kertas daur ulang berbentuk persegi panjang.

Proses pengemasan yang dilakukan oleh tenaga kerja yang terampil dan kreatif. Hal ini didasri oleh konsep pemilik perusahaan yang menggunakan bahan dasar daur ulang sebagai kemasan, dan mengkombinasikan beberapa label yang mempercantik kemasan produk SUOKLAT yang siap dipasarkan. Bentuk label yang digunakan ialah berbahan dasar stiker dengan desain yang sederhana dan komunikatif dimana memiliki tampilan warna yang menarik.

c. Penyimpanan produk

Proses yang dilakukan setelah proses produksi ialah proses penyimpanan produk SUOKLAT yang telah siap jual. Produk SUOKLAT yang telah dikemas, disimpan pada rak produk yang terbuat dari kerajinan rotan. Hal ini bertujuan untuk tetap menampilkan konsep produk SUOKLAT yaitu “ecofriendly”. Sehingga rak tersebut memiliki manfaat sebagai penyimpanan produk dan sebagai pameran produk dalam rumah produksi produk SUOKLAT. Penyimpanan produk pada rak, tidak diletakkan pada daerah terbuka namun disimpan dengan suhu 18°C dalam ruang produksi.

5. Teknologi

Inovasi teknologi dalam proses produksi produk SUOKLAT sangat penting bagi perusahaan. Manfaat yang didapatkan dari penerapan inovasi teknologi diantaranya mempermudah proses produksi, mempercepat (memanfaatkan waktu secara efektif) proses produksi, maupun dapat mencapai kuantitas produksi secara optimal. Salah satu inovasi teknologi yang dapat dimanfaatkan dalam proses produksi yaitu penggunaan alat dan mesin produksi secara otomatis yang dapat digunakan pada saat proses pembuatan formula dan pencetakan. Namun, pada CV. Tritunggal Jaya belum memanfaatkan teknologi

tersebut dikarenakan harga alat dan mesin yang cukup mahal sehingga keterbatasan biaya produksi yang harus dikeluarkan oleh perusahaan.

5.3.2 Lingkungan Eksternal Perusahaan

Analisis lingkungan eksternal perusahaan adalah proses kedua dalam manajemen strategi yang bertujuan untuk mengetahui dan memantau lingkungan diluar perusahaan. Tujuan dari analisis tersebut yaitu untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kecenderungan-kecenderungan dan kejadian-kejadian yang berada di luar kontrol suatu perusahaan. Lingkungan eksternal perusahaan CV. Tritunggal Jaya dalam mengembangkan produk SUOKLAT dapat dilihat dari beberapa aspek yaitu:

1. Ekonomi

Kondisi ekonomi merupakan salah satu faktor yang penting dalam menjalankan suatu usaha. Selain itu, faktor ekonomi juga dapat mempengaruhi daya beli dan pola konsumsi masyarakat. Kondisi ekonomi yang semakin membaik diiringi dengan peningkatan daya beli masyarakat akan memungkinkan adanya peningkatan permintaan pasar terhadap suatu produk. Hal tersebut merupakan peluang baik bagi prospek pengembangan usaha saat ini dan dimasa yang akan datang (Yudha, 2009).

Pengaruh aspek ekonomi yang terdapat pada pengembangan produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya yaitu jika terjadi kenaikan harga bahan baku dan tingkat pendapatan konsumen. Apabila bahan baku yang digunakan oleh perusahaan dalam memproduksi produk SUOKLAT mengalami kenaikan harga maka perusahaan akan memilih menaikkan harga jual ataupun beralih pada bahan baku yang berbeda. Namun, keputusan tersebut juga harus dipertimbangkan secara rinci dan teliti oleh pihak perusahaan karena akan berpengaruh pada kualitas produk dan kuantitas konsumen produk SUOKLAT. Sedangkan pada faktor tingkat pendapatan konsumen dapat menjadi peluang bagi perusahaan dalam mengembangkan produk SUOKLAT. Hal tersebut dikarenakan bahwa jika tingkat pendapatan konsumen SUOKLAT semakin meningkat maka frekuensi pembelian dan kuantitas produk yang dibeli akan semakin bertambah. Tingkat pendapatan konsumen dapat dilihat dari UMR (upah minimum regional) pada

masing-masing daerah khususnya Surabaya, Sidoarjo dan beberapa daerah asal konsumen yang terkait.

2. Sosial, Budaya dan Demografi

Aspek sosial, budaya dan demografi dapat dilihat berdasarkan pola hidup dalam masyarakat. Pola hidup merupakan unsur penting yang dapat mempengaruhi keputusan pembelian seseorang terhadap suatu produk. Perubahan sosial, budaya dan demografi memberikan pengaruh terhadap perkembangan usaha yang dilakukan. Setiap perubahan yang terjadi dapat menjadi sebuah peluang maupun penghambat di masa yang akan datang dalam pengembangan produk yang dihasilkan. Hal tersebut dipengaruhi oleh pola interaksi yang terbentuk antara usaha yang dilakukan dalam pengembangan produk dengan kondisi lingkungan perusahaan disekitarnya. Salah satu faktor yang terkait yaitu perubahan atau gejolak sosial yang terjadi dapat menciptakan ikatan yang lebih kuat dan sebaliknya.

Pola hidup pada masyarakat dapat juga dipengaruhi oleh tingkat pendidikan. Seiring dengan semakin meningkatnya tingkat pendidikan masyarakat, maka peran serta individu akan semakin meningkat sebagai bagian dari kehidupan sosial. Peningkatan pendidikan yang dimiliki masyarakat akan diikuti dengan semakin bertambahnya pengetahuan sehingga kesadaran masyarakat mengenai kandungan gizi dan manfaat dalam makanan juga akan meningkat. Salah satu contoh produk makanan tersebut yaitu cokelat. Saat ini masyarakat telah menyadari mengenai manfaat mengkonsumsi cokelat untuk kesehatan. Beberapa manfaat cokelat diantaranya sebagaipenetral efek-efek buruk dari radikal bebas dengan kandungan *flavonoid*, sebagai stimulus sel saraf sehingga menimbulkan perasaan bersemangat dan segar, serta penghilang stress yang disebabkan dengan adanya kandungan *theobromine* (Judarwanto, 2010).Hal tersebut dapat dijadikan pangsa pasar potensial bagi industri makanan berbahan baku cokelat. Beberapa alasan tersebut dapat menjadi sebuah peluang bagi usaha yang bergerak dalam industri makanan berbahan baku cokelat, baik usaha kecil, menengah maupun besar termasuk CV. Tritunggal Jaya. Adanya peluang tersebut,

menjadi motivasi perusahaan dalam mengembangkan produk SUOKLAT yang dihasilkan sesuai dengan selera konsumen.

Perubahan selera konsumen merupakan salah satu faktor yang disebabkan karena pendapatan masyarakat yang bervariasi, sehingga dapat berpotensi untuk beralih pada produk lain. Oleh karena itu, CV. Tritunggal Jaya memerlukan beberapa inovasi baik dalam segi bentuk, cita rasa, dan promosi dari produk SUOKLAT yang ditawarkan. Beberapa hal yang mampu mempengaruhi loyalitas konsumen terhadap pembelian produk diantaranya faktor kualitas dan kepuasan terhadap hasil produksi produk SUOKLAT. Sehingga hal tersebut menjadi tantangan bagi CV. Tritunggal Jaya untuk dapat menghadapi dan menyesuaikan usaha pengembangan produk yang dilakukan terhadap semua perubahan yang terjadi.

Faktor demografi pada lingkungan sekitar perusahaan juga merupakan faktor penting dalam pengembangan produk SUOKLAT. Hal tersebut ditunjukkan dengan lokasi perusahaan yang berada di pusat kota Surabaya sehingga dikelilingi oleh beberapa aktivitas perbelanjaan, pendidikan, kesehatan perumahan, dan sebagainya. Jadi, pengembangan produk SUOKLAT dapat berjalan dengan memanfaatkan peluang yang ada yaitu sumber daya manusia yang ada.

3. Teknologi

Teknologi merupakan salah satu sumber utama dalam perkembangan inovasi. Kemajuan teknologi yang sangat pesat menyebabkan pencapaian informasi semakin cepat. Hal tersebut ditunjukkan dengan adanya perkembangan beberapa alat bantu baik berupa peralatan produksi maupun sosial media yang digunakan sebagai media promosi. Aspek teknologi tersebut dapat mempengaruhi perkembangan mengenai bahan baku, sarana dan prasarana serta sumber daya manusia yang bermanfaat bagi peningkatan kualitas dan kuantitas produk yang dihasilkan. Hal ini dikarenakan bahwa perubahan teknologi dapat memberikan peluang besar untuk peningkatan hasil, tujuan dan bahkan mengancaman keberadaan perusahaan dalam mengembangkan produk yang dihasilkan.

Salah satu contoh penggunaan teknologi yang dapat membantu perkembangan produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya yaitu

penggunaan komputer. Penggunaan komputer tersebut sebagai alat bantu mengelolah dan menganalisis data yang akan memudahkan pihak perusahaan dalam menentukan kebijakan untuk mengatasi maupun menghadapi lingkungan bisnis yang selalu berubah. Selain itu, perusahaan juga dapat mengatur konsep *brand* produk danpromosi produk SUOKLAT serta memperoleh informasi mengenai prospek bisnis yang lebih luas di pasar internasional melalui internet dengan media komputer. Teknologi yang terus berkembang memberikan kontribusi terhadap produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya. Selain komputer, aspek teknologi yang turut membantu dalam menjalankan kegiatan operasional perusahaan ialah menggunakan jasapengiriman yang merupakan kemajuan di bidang transportasi. Hal tersebut akan memperlancar kegiatan CV. Tritunggal Jaya dalam memasarkan produk SUOKLAT dan mempermudah dalam memperoleh bahan baku yang diperlukan.

Perkembangan teknologi dan informasi yang terus berkembang merupakan peluang bagi usaha CV. Tritunggal Jaya dalam mengembangkan produk SUOKLAT di masa yang akan datang. Peralatan produksi yang digunakan dalam pembuatan produk SUOKLAT belum memanfaatkan penggunaan teknologi yang lebih modern. Sedangkan alat produksi cokelat telah berkembang dan diciptakan oleh para ahli di berbagai pusat penelitian mengenai cokelat. Hal ini menjadi tantangan bagi perusahaan kedepan supaya dapat memanfaatkan teknologi dan informasi tepat guna. Adanya pemanfaatan peralatan produksi dengan teknologi yang modern maka CV. Tritunggal Jaya dapat memproduksi produk SUOKLAT dengan kapasitas yang lebih besar sehingga dapat meningkatkan volume penjualan dengan menerima berbagai bentuk pemasanan yang dilakukan oleh konsumen. Besar biaya dalam pemanfaatan tenknologi yang digunakan dimasukkan dalam biaya pemasaran produk SUOKLAT oleh CV. Tritunggal Jaya.

4. Pemerintah

Dalam pengembangan produk SUOKLAT diperlukan dukungan baik materiil maupun non materiil dari berbagai pihak, baik dari internal perusahaan maupun eksternal perusahaan. Secara umum, dukungan materiil dapat berasal dari

pemerintah, sedangkan non materiil didapatkan dari keluarga dan sumber daya manusia yang ada pada perusahaan. Dukungan yang diberikan oleh pemerintah khususnya pemerintahan kota Surabaya masih kurang dalam pengembangan produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya. Dukungan yang sudah diberikan pemerintah kota Surabaya sampai saat ini hanya dukungan berupa non materiil yaitu membantu dalam mengenalkan produk kepada masyarakat dengan memberi kesempatan CV. Tritunggal Jaya dengan kegiatan pameran produk. Sedangkan dukungan materiil pemerintah kota masih belum terealisasikan seperti permodalan usaha dalam mengembangkan produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya. Kurang adanya dukungan tersebut menjadi ancaman CV. Tritunggal Jaya dalam mengembangkan produk SUOKLAT karena dapat memperlambat pertumbuhan usaha yang dilakukan dibandingkan dengan perusahaan sejenis yang memiliki permodalan lebih tinggi. Jadi, permodalan dari pemerintah akan membantu percepatan laju pengembangan produk SUOKLAT.

5. Konsumen

Konsumen merupakan salah satu faktor penentu dalam pencapaian keuntungan yang diinginkan sehingga perusahaan perlu memperhatikan tingkat kepuasan konsumen. Konsumen produk SUOKLAT menjadi sasaran CV. Tritunggal Jaya dalam pengembangan produk. Hal ini disebabkan karena konsumen mempengaruhi perusahaan melalui kemampuannya dalam menekan turunnya harga, permintaan terhadap kualitas yang lebih baik, dan memainkan peran untuk melawan satu pesaing dan lainnya. Banyaknya produk yang akan dipasarkan disesuaikan dengan tingkat permintaan konsumen. Konsumen dihadapkan dengan banyaknya pilihan karena semakin banyaknya produk olahan cokelat yang dihasilkan. Oleh karena itu, peran CV. Tritunggal Jaya dalam menarik minat konsumen harus ditingkatkan untuk mengetahui keinginan dan kebutuhan akan produk SUOKLAT. Selain itu, beberapa faktor yang harus diketahui perusahaan terhadap kekuatan tawar-menawar pembeli diantaranya kualitas produk dan pelayanan, informasi produk, jumlah pembeli, serta kemudahan konsumen beralih ke produk pesaing yang sejenis.

Pada umumnya konsumen yang menaruh kepercayaan pada suatu perusahaan cenderung mempertahankan kepercayaannya yang ditunjukkan dengan mengandalkan perusahaan tersebut dalam memenuhi kebutuhan produknya. Konsumen produk SUOKLAT terkonsentrasi di wilayah Surabaya karena outlet yang dimiliki oleh CV. Tritunggal Jaya dalam memasarkan produk SUOKLAT terdapat disekitar Surabaya. Berdasarkan hasil pengumpulan data wawancara yang dilakukan, konsumen produk SUOKLAT berasal dari Surabaya, Sidoarjo, Gresik, Malang, dan Nganjuk. Beberapa konsumen tersebut merupakan penduduk yang berdomisili di daerah tersebut dan ada juga sebagai pendatang dengan status profesi yang bervariasi. Variasi karakteristik konsumen produk SUOKLAT tersebut menyebabkan jumlah pembelian dan tingkat pengetahuan yang beragam. Semakin tinggi nilai upah yang dimiliki konsumen maka peluang pembelian produk SUOKLAT semakin besar.

Variasi harga produk SUOKLAT yang ditawarkan oleh CV. Tritunggal Jaya memberikan beberapa pilihan kepada konsumen sehingga disesuaikan dengan kemampuan yang dimiliki. Berdasarkan pengamatan yang dilakukan saat penelitian, varian produk yang memili daya beli lebih besar yaitu “coklat cookies mede” ukuran 50 gram dan “crispy coklat susu” ukuran 35 gram dengan varian harga sebesar Rp 12.000 dan Rp 6.000. Disamping faktor harga yang mempengaruhi pembelian konsumen, tingkat loyalitas konsumen juga diperlukan oleh perusahaan dalam pengembangan produk SUOKLAT. Pengukuran loyalitas konsumen produk SUOKLAT dilihat dari beberapa faktor diantaranya pengaruh orang lain dalam pembelian, pengaruh perubahan harga, ukuran, dan cita rasa produk SUOKLAT, dan kapasitas pembelian produk yang dilakukan. Jika dilihat dari hasil wawancara pada lampiran 3 diketahui bahwa dari 35 responden, 51% konsumen membeli produk dalam skala sedang yaitu 4-5 produk. Keputusan pembelian dalam jumlah tersebut dikarenakan bahwa produk SUOKLAT merupakan produk makanan sampingan (camilan) sehingga tidak dibutuhkan konsumen dengan jumlah besar dalam pembelian kecuali pada situasi dan kondisi tertentu.

6. Pesaing

Perusahaan harus dapat mengantisipasi dan menganalisis pesaing dalam mejalankan bisnis yang dilakukan. Masuknya pendatang baru dalam suatu industri akan menimbulkan sejumlah implikasi bagi perusahaan yang ada diantaranya perebutan pasar, sumber daya produksi, dan peningkatan kapasitas. Ancaman pendatang baru sangat bergantung pada hambatan dalam memasuki suatu industri yaitu skala ekonomis, diferensiasi produk, kebutuhan modal, keunggulan biaya, akses saluran distribusi dan peraturan pemerintah (Yudha, 2009).

Pesaing bagi CV. Tritunggal Jaya tidak hanya perusahaan yang bergerak dibidang yang sama namun juga produk olahan cokelat yang sejenis. Keadaan produk tersebut akan membatasi potensi suatu usaha. Jika perusahaan tidak mampu meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan, maka keuntungan dan pertumbuhan usaha tersebut dapat terancam. Produk sejenis tersebut ditentukan oleh banyaknya jumlah produk yang memiliki fungsi yang sama dengan produk usaha yang dapat mempengaruhi eksistensi di pasar.

Adapun produk sejenis yang dapat mengancam eksistensi produk SUOKLAT diantaranya produk cokelat dengan cita rasa yang berbeda, seperti coklat Cochodot, Monggo, Silver Queen, Tublerone, Kitkat, Delfi dan sebagainya yang diproduksi oleh PIRT sejenis maupun usaha yang memiliki konsep *brand* lebih kuat.Produk tersebut memiliki fungsi yang sama dengan produk SUOKLAT yaitu sebagai makanan sampingan yang dihidangkan oleh masyarakat dalam periode tertentu. Disamping produk sejenis tersebut memiliki perbedaan dalam penggunaan bahan baku, namun produk tersebut dapat diproduksi oleh siapa saja, baik usaha kecil, menengah, hingga usaha besar dengan catatan memiliki inovasi dalam pengolahannya. Oleh karena itu, keberadaan varian rasa dari produk SUOKLAT yang dihasilkan perlu mendapatkan perhatian dari CV. Tritunggal Jaya agar konsumen produk SUOKLAT tidak beralih ke produk yang lain.

5.4 Analisis Biaya Produksi SUOKLAT

Analisis biaya merupakan sebuah tahap yang digunakan untuk mengetahui bagaimana kondisi keuangan dari perusahaan CV. Tritunggal Jaya dalam

memproduksi dan memasarkan produk SUOKLAT. Analisis biaya pada CV. Tritunggal Jaya meliputi perhitungan biaya tetap, biaya variabel, biaya total, penerimaan, keuntungan dan aliran kas perusahaan.

5.4.1 Biaya Tetap

Biaya tetap merupakan perhitungan biaya yang dikeluarkan perusahaan dimana kisaran perubahan volume kegiatan produksi produk SUOKLATbernilai tetap. Nilai nominal dari biaya tetap dapat dipengaruhi oleh kondisi perusahaan, teknologi yang digunakan dalam produksi produk SUOKLAT maupun strategi perusahaan yang digunakan oleh CV. Tritunggal Jaya.

Tabel 10. Rata-rata Biaya Tetap Produksi Produk SUOKLAT

Rata-rata Biaya Tetap per Produksi	
Keterangan	**Biaya (Rp)**
Biaya Penyusutan	6.435,58
Biaya Tenaga Kerja	144.230,77
Sewa Outlet	76.923,08
Biaya Pemasaran	3.846,15
Total	**231.435,58**

Sumber: Data primer diolah, 2013

Berdasarkan tabel diatas, diketahui bahwa total biaya tetap yang diperoleh pada proses produksi produk SUOKLAT sebesar Rp 231.435,58. Perhitungan biaya tetap tersebut diperoleh dari penjumlahan total biaya penyusutan peralatan yang digunakan untuk setiap kali produksi. Besar biaya penyusutan yang diperoleh yaitu sebesar Rp 6.435,58 dan biaya tenaga kerja yang dikeluarkan sebesar Rp 144.230,77. Penetapan biaya tenaga kerja di dalam perhitungan biaya tetap dikarenakan pada CV. Tritunggal Jaya memberikan gaji tenaga kerja setiap satu bulan sekali. Besarnya nilai biaya tetap tersebut juga termasuk biaya sewa outlet produk SUOKLAT yang dikeluarkan tiap satu kali proses produksi sebesar Rp 76.923,08. Sedangkan besar biaya pemasaran yang dikeluarkan tiap satu kali proses produksi sebesar Rp 3.846,15.

Pada biaya penyusutan produk SUOKLAT dilakukan perhitungan antara nilai awal dikurangi nilai akhir alat yang digunakan kemudian dibagi dengan umur ekonomis alat tersebut. Pemaparan biaya penyusutan dan nilai total

perhitungan biaya tetap yang dikeluarkan pada saat produksi produk SUOKLAT dapat dilihat pada lampiran 4.

5.4.2 Biaya Variabel

Biaya variabel merupakan biaya yang dikeluarkan perusahaan sesuai dengan perubahan volume produksi produk SUOKLAT. Perhitungan biaya variabel CV. Tritunggal Jaya terdiri dari biaya bahan baku dan operasional produksi seperti kebutuhan air dan listrik yang digunakan pada saat proses produksi produk SUOKLAT. Biaya variabel tersebut dihitung berdasarkan masing-masing varian produk SUOKLAT sejumlah 10 varian produk pada tiap kali produksi. Hal ini dikarenakan bahan baku yang digunakan pada masing-masing produk berbeda baik jenis cokelat maupun topingnya. Perbedaan ini akan menimbulkan ukuran, harga dan kualitas yang berbeda-beda pada masing-masing produk, maka biaya variabel dibedakan secara rinci pada masing-masing varian produk.

Tabel 11. Total Biaya Variabel per Produksi Pada 10 Varian Produk SUOKLAT

Bahan	Jumlah Biaya Variabel (Rp)
Formula cokelat premium	1.375.000,00
Formula cokelat putih	480.000,00
Formula cokelat dark	1.050.000,00
Krispy	142.500,00
Cookies	66.000,00
Kopi bubuk	25.000,00
Mede	180.000,00
Kurma	36.000,00
Ekstrak jahe	11.600,00
Kemasan	1.091.800,00
Air	20.000,00
Listrik	40.000,00
Total	**4.517.900,00**

Sumber : Data Primer Diolah,2013

Berdasarkan rincian biaya variabel pada tabel 11 yang diperoleh dari hasil produksi produk SUOKLAT diketahui bahwa total biaya variabel tersebut berjumlah Rp 4.517.900. Biaya variabel tersebut didapatkan berdasarkan nilai total dari berbagai bahan baku yang digunakan meliputi formula cokelat, aneka

toping, kemasan dan kebutuhan air serta listrik pada tiap kali produksi. Perhitungan biaya variabel secara lengkap ditunjukkan pada lampiran 5.

5.4.3 Biaya Total

Biaya total merupakan penjumlahan besarnya biaya yang dikeluarkan oleh CV. Tritunggal Jaya dalam memproduksi produk SUOKLAT. Biaya tersebut terdiri dari penambahan antara biaya tetap termasuk biaya penyusutan alat yang digunakan dengan biaya variabel dalam tiap kali produksi. Nilai penambahan tersebut akan diketahui besarnya total biaya yang dikeluarkan untuk masing-masing varian produk SUOKLAT. Adapun perhitungan total biaya produksi produk SUOKLAT dapat dilihat pada tabel dibawah ini.

Tabel 12. Biaya Total produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya

Nama Produk	Biaya Tetap (Rp)	Biaya Variabel (Rp)	Biaya Total (Rp)
Premium dark	231.435,58	528.680,00	760.115,58
Coklat kurma mede	231.435,58	633.200,00	864.635,58
Coklat cookies mede	231.435,58	650.700,00	882.135,58
Kurma mede	231.435,58	443.780,00	675.215,58
Cookies mede	231.435,58	456.280,00	687.715,58
Krispy coklat putih	231.435,58	400.770,00	632.205,58
Krispy coklat susu	231.435,58	380.770,00	612.205,58
Krispy coklat pekat	231.435,58	360.770,00	592.205,58
Coklat susu rasa kopi	231.435,58	343.950,00	575.385,58
Coklat pekat rasa jahe	231.435,58	319.000,00	550.435,58
Total per Produksi	**2.314.355,83**	**4.517.900,00**	**6.832.255,83**

Sumber : Data Primer diolah, 2013

Total biaya produksi produk SUOKLAT dipengaruhi oleh perbedaan nilai biaya variabel pada masing-masing varian produk. Berdasarkan tabel 12 di atas, diketahui bahwa biaya total yang tertinggi ialah varian produk “Coklat Cookies Mede” sebesar Rp 882.135,58 dan biaya total yang terendah ialah varian produk “Coklat Pekat Rasa Jahe” sebesar Rp 550.435,58. Jadi, berdasarkan perhitungan total biaya dari sepuluh produk SUOKLAT yang dikeluarkan ialah sebesar Rp 6.832.255,83 dalam tiap kali produksi.

5.4.4 Penerimaan

Setiap perusahaan yang menjual produk olahan yang dihasilkan akan memperoleh pengembalian sebesar satuan rupiah yang disesuaikan berdasarkan

harga dan jumlah produk yang terjual. Hal tersebut dapat dikatakan sebagai total penerimaan. Penerimaan yang dihasilkan oleh CV.Tritunggal Jaya dalam menjual SUOKLAT diperoleh berdasarkan hasil perkalian jumlah produksi dengan harga jual. Perhitungan penerimaan masing-masing varian produk SUOKLAT dapat dilihat pada tabel di bawah ini.

Tabel 13. Total Penerimaan Pada 10 Varian Produk SUOKLAT

Nama Produk	Jumlah produksi (unit)	Harga (Rp)	Penerimaan (Rp)
Premium dark	40	32.000	1.280.000,00
Coklat kurma mede	60	22.000	1.320.000,00
Coklat cookies mede	60	22.000	1.320.000,00
Kurma mede	120	12.000	1.440.000,00
Cookies mede	120	12.000	1.440.000,00
Krispy coklat putih	170	6.000	1.020.000,00
Krispy coklat susu	170	6.000	1.020.000,00
Krispy coklat pekat	170	6.000	1.020.000,00
Coklat susu rasa kopi	110	10.000	1.100.000,00
Coklat pekat rasa jahe	120	10.000	1.200.000,00
Total per Produksi	**1140**		**12.160.000,00**

Sumber : Data Primer Diolah,2013

Penerimaan yang diperoleh CV. Tritunggal Jaya dalam proses produksi produk SUOKLAT adalah sebesar Rp 12.160.000. Setiap produksi produk SUOKLAT dihasilkan 1140 unit dengan hasil penjumlahan dari 10 macam varian produk SUOKLAT. Sedangkan harga masing-masing produk antara Rp 6.000 hingga Rp 32.000. Jadi, total penerimaan tertinggi yang diperoleh oleh CV.Tritunggal Jaya dihasilkan dari penjualan produk "Kurma Mede" dan "Cookies Mede" sebesar Rp 1.440.000 sedangkan total penerimaan terendah diperoleh dari hasil penjualan produk "Krispy coklat putih", "Krispy coklat susu", dan "Krispy coklat pekat" masing-masing sebesar Rp 1.020.000.

5.4.5 Keuntungan

Bagian dari penerimaan yang diperoleh oleh perusahaan CV.Tritunggal Jaya dalam menjual produk SUOKLAT merupakan keuntungan perusahaan. Perhitungan keuntungan tersebut diperoleh dari hasil penguranagn total penerimaan yang didapat dengan total biaya yang dikeluarkan dalam memproduksi produk SUOKLAT. Keuntungan yang diperoleh CV.Tritunggal

Jaya akan semakin besar apabila mampu mengatur kinerja operasional secara baik dalam proses produksi sehingga terjadi suatu proses yang efektif dan efisien.

Tabel 14. Total Keuntungan Pada 10 Varian Produk SUOKLAT

Nama Produk	Keuntungan (Rp)
Premium dark	519.884,42
Coklat kurma mede	455.364,42
Coklat cookies mede	437.864,42
Kurma mede	764.784,42
Cookies mede	752.284,42
Kripsy coklat putih	387.794,42
Kripsy coklat susu	407.794,42
Krispy coklat pekat	427.794,42
Coklat susu rasa kopi	524.614,42
Coklat pekat rasa jahe	649.564,42
Total per Produksi	**5.327.744,17**

Sumber : Data Primer Diolah, 2013

Berdasarkan tabel di atas dapat diketahui bahwa keuntungan yang diperoleh CV.Tritunggal Jaya dalam memproduksi 10 varian produk cokelat adalah sebesar Rp 5.375.744,17. Keuntungan terbesar didapatkan dari varian produk "Kurma Mede" yaitu sebesar Rp 764.784,42 sedangkan keuntungan terkecil didapatkan dari varian produk "Krispy coklat susu" yaitu sebesar Rp 407.794,42. Jadi total keuntungan yang diperoleh CV.Tritunggal Jaya dalam memproduksi produk SUOKLAT pada satu bulan ± Rp 15.000.000.

5.5 Strategi Pengembangan Produk SUOKLAT

Salah satu upaya yang dilakukan dalam penentuan suatu strategi yang digunakan dalam pengembangan produk SUOKLAT ialah perumusan strategi pengembangan produk. Pada perumusan strategi pengembangan produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya tersebut dilakukan dengan beberapa tahapan diantaranya tahap masukan dan tahap pencocokan. Pada tahap masukan dapat dilihat faktor-faktor internal maupun eksternal yang dapat mempengaruhi pengembangan produk SUOKLAT, sedangkan pada tahap pencocokan yang menggunakan beberapa alat analisis akan ditemukan posisi produk SUOKLAT dalam pasar dan dapat ditemukan beberapa strategi yang tepat dalam

pengembangan produk SUOKLAT. Tahap selanjutnya ialah tahap keputusan dimana merupakan sebuah proses pengambilan keputusan strategi pengembangan untuk dapat diimplementasikan dalam pengembangan produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya. Tahapan penentuan strategi yang tepat untuk pengembangan produk SUOKLAT dapat dijelaskan berikut ini.

5.5.1 Tahap Masukan

Pada tahap masukan ini terdiri dari analisis matriks IFE dan analaisis matriks EFE. Kedua analisis matriks tersebut dibuat berdasarkan hasil identifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan yang terdiri kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Keempat faktor tersebut mempengaruhi pemilihan strategi pengembangan produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya. Selanjutnya dilakukan pembobotan dan rating bersama pihak CV. Tritunggal Jaya. Penentuan bobot ini dilakukan dengan membuat FGD (*Focus Grup Discussion*) yang terdiri dari pimpinan perusahaan, bagian produksi dan bagian pemasaran. Dalam FDG tersebut dibahas beberapa pertimbangan dan alasan dalam pemberian nilai bobot maupun rating yang ditentukan. Proses pembobotan tersebut dilakukan melalui metode wawancara yang mencantumkan beberapa variabel yang berhubungan dengan beberapa faktor internal tersebut. Hasil penilaian tersebut dapat dilihat pada tabel 15 untuk matriks IFE dan tabel 16 untuk matriks EFE.

1. Analisis Matriks IFE

Analisis matriks IFE dilakukan dengan mengolah faktor-faktor internal CV. Tritunggal Jaya yang terdiri kekuatan dan kelemahan yang dapat mempengaruhi pengembangan produk SUOKLAT. Pembobotan yang dilakukan dengan metode wawancara dalam FDG bersama pihak perusahaan, kemudian dilakukan pemberian nilai rating sesuai dengan tingkat kepentingan faktor-faktor internal tersebut baik kekuatan maupun kelemahan. Nilai rating tertinggi yaitu bernilai 4 dengan pertimbangan yang menjadi kekuatan utama bagi pengembangan produk SUOKLAT dan mengurutkannya sampai rating terendah yaitu nilai 1 untuk faktor yang menjadi kelemahan utama produk SUOKLAT. Hasil penentuan rating dalam FDG tersebut menggunakan prosentase pertimbangan yaitu 60 persen untuk keputusan pemilik perusahaan, 20 persen

untuk bagian produksi dan 20 persen untuk bagian pemasaran. Prosentase pertimbangan tersebut bertujuan untuk hasil penilaian yang bersifat lebih objektif sehingga keakuratan hasil bisa dipertanggungjawabkan bersama pihak perusahaan. Hasil skor masing-masing faktor internal berdasarkan pengalian antara bobot dengan rating dapat dilihat pada tabel 15 dibawah ini. Nilai bobot yang dihasilkan berdasarkan rumus pembobotan dengan nilai 0.09 dimana nilai tersebut menjadi standar ukur pembobotan yang berpengaruh terhadap perusahaan. Pemberian bobot diatas 0.09 maka faktor tersebut sangat berpengaruh, dan apabila dibawah 0.09 maka sedikit berpengaruh.

Tabel 15. Matriks IFE CV. Tritunggal Jaya

Faktor-faktor kunci internal	Bobot	Rating	Skor (Bobot x Rating)
Kekuatan			
a.*Brand* produk yang menarik	0.10	3	0.30
b. Ketersediaan input produksi	0.10	3	0.30
c. Bahan baku yang digunakan berkualitas	0.09	3	0.27
d.Memiliki diversifikasi produk	0.12	4	0.48
e. Desain kemasan produk yang menarik	0.11	4	0.44
f. Memiliki sertifikat halal dan perijinan dari Dinkes	0.10	3	0.30
Total Skor Kekuatan	0.62	3.33	2.09
Kelemahan			
a. Belum adanya pembukuan keuangan	0.07	2	0.14
b.Pengalaman usaha pemilik perusahaan	0.04	3	0.12
c. Jumlah tenaga kerja yang terbatas.	0.10	2	0.20
d. Penggunaan teknologi produksi yang sederhana	0.06	2	0.12
e. Proses produksi produk belum optimal	0.11	1	0.11
Total Skor Kelemahan	0.38	2	0.69
Total	1.00	2.00	2.78
Selisih Skor Kekuatan dan Kelemahan	0.24	1.33	1.4

Sumber : Data Primer diolah, 2013

Berdasarkan hasil analisis matriks IFE diketahui bahwa faktor internal yang menjadi kekuatan tertinggi bagi pengembangan produk SUOKLAT yaitu keunggulan produk yang memiliki diversifikasi produk dengan nilai skor sebesar 0.48. Adanya diversifikasi produk tersebut merupakan dasar pemikiran pemilik perusahaan dalam menciptakan inovasi-inovasi baru dalam pencapaian pasar produk. Diversifikasi produk tersebut ditunjukkan dengan adanya varian rasa, varian ukuran, varian harga dan varian bentuk kemasan. Varian rasa yang diproduksi CV. Tritunggal Jaya sebanyak 8 macam seperti yang telah disebutkan pada pembahasan mengenai produk, sedangkan varian ukuran yang ada yaitu antara 120 gram, 100 gram, 50 gram, dan 35 gram. Varian harga yang ditentukan oleh perusahaan terdapat 8 macam diantaranya harga Rp 32.000, Rp 22.000, Rp 12.000, dan Rp 6.000, sedangkan varian bentuk kemasan yang digunakan diantaranya kemasan klobot, kemasan enceng gondok, kemasan daun, dan kemasan kertas daur ulang. Disamping mendorong pemilik perusahaan dalam menciptakan inovasi-inovasi produk SUOKLAT, kekuatan diversifikasi produk dapat memberi kemudahan CV. Tritunggal Jaya dalam memberikan berbagai pilihan dan citra positif kepada konsumen terhadap produk SUOKLAT sehingga dapat bersaing dengan produk-produk olahan cokelat lainnya.

Faktor internal yang menjadi kelemahan terbesar dari CV. Tritunggal Jaya dalam mengembangkan produk SUOKLAT ialah proses produksi yang belum optimal. Skor nilai pada faktor tersebut yaitu sebesar 0,11. Proses produksi yang belum optimal menyebabkan kurangnya produk yang tersedia. Sehingga apabila ada permintaan konsumen yang tinggi, perusahaan tidak mampu memenuhinya. Hal ini akan mempengaruhi tingkat kepuasan konsumen terhadap ketersediaan produk SUOKLAT dan mempengaruhi tingkat pembelian berikutnya.

Berdasarkan hasil analisis matriks IFE terhadap kekuatan dan kelemahan diperoleh total skor sebesar 2,81. Hasil tersebut menunjukkan posisi CV. Tritunggal Jaya cukup kuat dalam mengembangkan produk SUOKLAT atau dengan kata lain perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan yang dimiliki untuk meminimalisasi kelemahan yang dimiliki.

2. Analisis Matriks EFE

Tahap selanjutnya yang dilakukan setelah menganalisis faktor-faktor internal ialah menganlisis faktor-faktor eksternal. Identifikasi faktor eksternal bertujuan untuk menentukan faktor kunci yang menjadi peluang dan ancaman CV. Tritunggal Jaya dalam mengembangkan produk SUOKLAT. Metode pembobotan yang dilakukan dalam menentukan nilai matriks EFE dilihat dari hasil wawancara dengan pemilik perusahaan dan konsumen produk SUOKLAT. Hasil wawancara yang dilakukan, diambil perolehan rata-rata sehingga menghasilkan satu nilai bobot. Total bobot yang diperoleh dalam analisis matriks EFE ialah sama dengan satu. Besar kecilnya bobot yang diberikan tergantung pada besar kecilnya pengaruh atau tingkat kepentingan relatif faktor eksternal tersebut terhadap perkembangan CV. Tritunggal Jaya. Sedangkan rating yang diberikan berdasarkan tinggi rendahnya respon yang ditunjukkan oleh CV. Tritunggal Jaya terhadap peluang dan ancaman dimulai dari angka 4 sebagai nilai respon tertinggi hingga angka 1 untuk nilai respon terendah. Perhitungan analisis faktor eksternal CV. Tritunggal Jaya dapat dilihat pada tabel 16 di bawah ini. Nilai bobot yang dihasilkan berdasarkan rumus pembobotan dengan nilai 0.09 dimana nilai tersebut menjadi standar ukur pembobotan yang berpengaruh terhadap perusahaan. Pemberian bobot diatas 0.09 maka faktor tersebut sangat berpengaruh, dan apabila dibawah 0.09 maka sedikit berpengaruh.

Tabel 16. Matriks EFE CV. Tritunggal Jaya

Faktor-faktor kunci Eksternal	Bobot	Rating	Skor (Bobot x Rating)
Peluang			
a. Permintaan konsumen tinggi	0.08	3	0.24
b.Area pemasaran yang luas	0.12	4	0.48
c. Ketersediaan sumber daya manusia	0.10	3	0.30
d.Loyalitas konsumen	0.11	3	0.33
e. Adanya mitra kerja dalam pengadaan bahan baku dan pemasaran produk.	0.12	4	0.48
f. Perkembangan sistem informasi dan teknologi	0.07	2	0.14
Total Skor Peluang	0.60	3.17	1.97
Ancaman			
a. Kenaikan harga bahan baku	0.08	2	0.16
b. Perubahan selera konsumen	0.11	1	0.11
c. Muncul pesaing baru	0.09	2	0.18
d. Persaingan diantara produk sejenis	0.07	3	0.21
e. Kurangnya ada dukungan dari pemerintah daerah dalam permodalan pengembangan produk	0.05	3	0.15
Total Skor Ancaman	0.40	2.2	0.81
Total	1.00	5.53	2.85
Selisih Skor Peluang dan Ancaman	0.20	0.97	1.23

Sumber : Data Primer diolah, 2013

Perhitungan matriks EFE yang terdapat pada tabel 16 diatas, faktor eksternal yang merupakan peluang terbesar dan memiliki pengaruh bagi CV. Tritunggal Jaya terhadap pengembangan produk SUOKLAT yaitu faktor area pemasaran yang luas dan adanya mitra kerja dalam pengadaan bahan baku dan pemasaran produk. Nilai skor dari kedua faktor tersebut yaitu sebesar 0.48 yang diperoleh dari nilai pembobotan dan rating yang sama. Faktor area pemasaran yang luas tersebut didukung dengan adanya kerja sama yang dilakukan oleh CV. Tritunggal Jaya dalam memasarkan produk SUOKLAT di berbagai wilayah diantaranya Surabaya, Sidoarjo, Jakarta dan Bali. Sedangkan pada faktor adanya mitra kerja tersebut dapat dilihat dengan kemudahan CV. Tritunggal Jaya dalam pemerolehan bahan baku dan pemasaran produk berupa tawaran dalam pameran

produk SUOKLAT sehingga akan berdampak positif terhadap peningkatan volume penjualan produk SUOKLAT.

Faktor eksternal yang menjadi ancaman utama sehingga dapat dihindari oleh CV. Tritunggal Jaya yaitu perubahan selera konsumen dengan nilai skor sebesar 0,11. Hal tersebut disebabkan karena produk SUOKLAT merupakan produk makanan sampingan atau sering disebut camilan, sehingga konsumen tidak setiap waktu membeli produk SUOKLAT sebagai pemenuhan kebutuhan sehari-hari. Gambaran konsumen tersebut dapat dengan mudah mengubah selera konsumen dalam pemenuhan kebutuhan mengkonsumsi produk olahan cokelat khususnya produk SUOKLAT. Oleh karena itu, CV. Tritunggal Jaya harus mampu mengatasi ancaman yang timbul dari faktor eksternal yaitu konsumen.

Hasil analisis matriks EFE menunjukkan skor nilai dari faktor peluang dan ancaman sebesar 2,85. Hal tersebut menunjukkan bahwa CV. Tritunggal Jaya dapat merespon dengan baik peluang dan ancaman yang ada dalam pengembangan produk SUOKLAT. Jadi, stretegi CV. Tritunggal Jaya secara efektif mengambil keuntungan dari peluang yang ada dan meminimalkan pengaruh yang mungkin terjadi karena ancaman pada faktor eksternal perusahaan.

5.5.2 Tahap Pencocokan

Tahap selanjutnya ialah tahap pencocokan. Tahap pencocokan berfungsi untuk memadukan antara kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada CV. Tritunggal Jaya dengan peluang dan ancaman terhadap perusahaan dari lingkungan eksternal dalam pengembangan produk SUOKLAT. Alat analisis yang digunakan ialah analisis matriks IE, *Grand Strategy* dan SWOT. Beberapa alat analisis tersebut bertujuan untuk menghasilkan prioritas alternatif strategi bagi CV. Tritunggal Jaya dalam pengembangan produk SUOKLAT.

1. Analisis Matrik IE

Matriks IE digunakan untuk menentukan posisi bersaing CV. Tritunggal Jaya terhadap lingkungan industri dalam mengembangkan produk yang dimiliki dimana perusahaan itu berada. Pemetaan posisi CV. Tritunggal Jaya sangat penting dalam pemilihan strategi yang ingin ditetapkan. Berdasarkan hasil analisis matriks IFE diperoleh total skor sebesar 2,78 dan total skor analisis matriks EFE

yaitu sebesar 2,85. Kedua matriks tersebut kemudian dipadukan dalam matriks IE. Hasil perpaduan tersebut menempatkan CV. Tritunggal Jaya pada posisi sel V. Strategi yang digunakan pada sel V tersebut adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Adapun analisis matriks IE pada CV. Tritunggal Jaya dapat dilihat pada gambar 7.

		I N T E R N A L		
		Kuat	Rata-rata	Lemah
	4,0	3,0	2,78 2,0	1,0
E K S T E R N A L	Tinggi 3,0	I	II	III
	2,85 Rata- rata 2,0	IV	V	VI
	Rendah 1,0	VII	VIII	IX

Sumber : Data Primer diolah, 2013

Gambar 7. Matriks IE pada CV. Tritunggal Jaya

Berdasarkan hasil analisis matriks IE, maka pihak CV. Tritunggal Jaya dapat melakukan strategi intensif, beberapa strategi tersebut diantaranya:

a. Strategi Penetrasi Pasar

Menurut (David, 2004) menjelaskan bahwa strategi penetrasi pasar yaitu usaha untuk meningkatkan pangsa pasar atau *market share* suatu produk atau jasa yang sudah ada di pasar melalui pemasaran yang lebih gencar. Penetrasi pasar mencakup peningkatan jumlah tenaga pemasaran dan menambah prodmosi penjualan produk yang intensif sehingga meningkatkan publisitas mengenai produk kepada masyarakat (calon pembeli). Peningkatan pangsa pasar yang dilakukan oleh CV. Tritunggal Jaya terhadap pengembangan produk SUOKLAT diantaranya menambah jumlah ketersediaan produk SUOKLAT di beberapa outlet

penjualan secara kontinyu dan pengiriman produk yang tepat waktu, memberi pelayanan yang baik kepada konsumen, memberi potongan harga disetiap pembelian dalam jumlah besar, maupun menambah media promosi yang dimiliki perusahaan dengan cara membuat banner ataupun pamflet di beberapa outlet sehingga masyarakat dapat mengetahui keberadaan produk SUOKLAT.

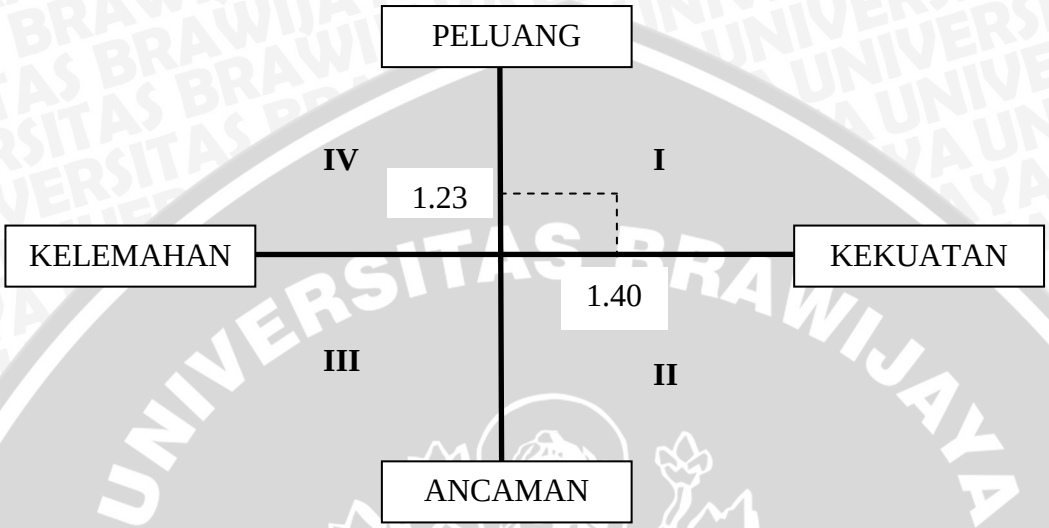
b. Strategi Pengembangan Produk

Strategi pengembangan produk merupakan strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk produk atau jasa yang ada saat ini (David, 2004). Strategi pengembangan produk dilakukan dengan tujuan untuk meningkatkan daya saing. Beberapa cara yang digunakan untuk mengembangkan produk SUOKLAT diantaranya melalui 3 cara. Pertama, menerapkan beberapa teknik yaitu memodifikasi rasa, warna, aroma dan bentuk, mengatur tata letak produksi produk SUOKLAT. Kedua, perusahaan CV. Tritunggal dapat melakukan pengembangan produk SUOKLAT yang disesuaikan dengan tingkatan kualitas seperti memberi tingkatan kualitas massa kakao yang digunakan sebagai bahan baku. Di samping itu, perusahaan juga dapat mengembangkan produk dengan berbagai ukuran dan model. Hal ini bisa ditunjukkan dengan adanya inovasi produk yang dikembangkan berdasarkan beberapa atribut yang dimiliki.

2. Analisis *Grand Strategy*

Pada analisis *Grand Strategy* terdiri dari empat buah kuadran yang memiliki alternatif strategi masing-masing sesuai dengan penerapan pada CV. Tritunggal Jaya dalam memproduksi produk SUOKLAT. Penyusunan analisis tersebut dilakukan dengan cara meletakkan selisih total skor dari hasil perhitungan IFE dan EFE pada sumbu absis dan ordinal. Hasil dari analisis ini, akan menghasilkan pertemuan dua titik yang menggambarkan posisi CV. Tritunggal Jaya pada salah satu kuadran yang ada. Setelah mengetahui posisi perusahaan dalam analaisis *Grand Strategy* maka dapat diketahui beberapa alternatif strategi yang dapat digunakan dalam pengembangan produk SUOKLAT. Bentuk umum dari matriks *Grand Strategy* terdiri dari dua dimensi. Dimensi pertama adalah dimensi posisi persaingan dan yang kedua adalah dimensi pertumbuhan pasar.

Adapun gambaran analisis *Grand Strategy* pada CV. Tritunggal Jaya dapat dilihat pada gambar dibawah ini.



Gambar 8. Analisis *Grand Strategy* CV. Tritunggal Jaya

Berdasarkan gambar analisis *Grand Strategy* pada CV. Tritunggal Jaya diatas, diketahui bahwa selisih antara kekuatan sebesar 2,09 dengan kelemahan sebesar 0,69 menghasilkan nilai positif sebesar 1,40. Nilai positif tersebut menunjukkan bahwa kekuatan yang dimiliki perusahaan dalam pengembangan produk SUOKLAT lebih besar dibandingkan dengan kelemahan. Sedangkan nilai selisih pada lingkungan eksternal perusahaan sebesar 1,23 yang didapatkan dari hasil perhitungan selisih antara peluang sebesar 2,04 dengan ancaman sebesar 0,81. Besar nilai yang didapatkan dari hasil perhitungan selisih antara peluang dan ancaman perusahaan menghasilkan nilai positif karena nilai faktor peluang lebih besar dari nilai faktor ancaman yang harus diatasi.

Dari pemetaan analisis matriks *Grand Strategy* diatas, diketahui bahwa perusahaan CV Tritunggal Jaya berada pada kuadran I yang menunjukkan posisi pertumbuhan pasar cepat dan posisi persaingan yang kuat. Adapun kebijakan strategi yang dapat digunakan oleh CV. Tritunggal Jaya tersebut pada kuadran I adalah *Agresif strategy*. Hal tersebut menunjukkan bahwa CV. Tritunggal Jaya dalam mengembangkan produk SUOKLAT berada pada posisi yang sangat menguntungkan karena perusahaan memiliki kekuatan yang lebih besar daripada

kelemahan dan memiliki peluang yang lebih besar pula dari ancaman yang dihadapi.

3. Analisis SWOT

Pada penentuan strategi pengembangan produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT tersebut dapat menggambarkan secara jelas bagaimana manajemen perusahaan dapat mencocokkan antara peluang dan ancaman dari faktor eksternal perusahaan yang dihadapi dengan kekuatan dan kelemahan dari faktor internal yang dimiliki oleh CV. Tritunggal Jaya. Tujuan dari tahap pencocokan yang menggunakan analisis SWOT yaitu untuk menghasilkan aternatif strategi yang sesuai bukan hanya memilih strategi yang terbaik. Jadi beberapa strategi yang dirumuskan dapat dipilih untuk diimplementasikan pada CV. Tritunggal Jaya. Adapun alternatif strategi utama yang dihasilkan berdasarkan analisis SWOT diantaranya strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan strategi WT.

Data yang digunakan dalam menganalisis SWOT diperoleh dari analisis faktor internal pada matrik IFE dan faktor eksternal pada matrik EFE yang dilakukan sebelumnya. Hasil analisis SWOT pada CV.Tritunggal Jaya dalam mengembangkan produk SUOKLAT dapat dilihat pada tabel 17. Alternatif strategi yang ditentukan dalam analisis SWOT terbentuk dari satu indikator variabel internal dan satu indikator variabel eksternal. Setiap strategi tersebut juga dapat dibentuk dengan menggunakan kombinasi beberapa indikator pada masing-masing variabel internal dan eksternal.

Tabel 17. Analisis SWOT produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya

IFE* / EFE* *	STRENGTHS (S) 1. *Brand* produk yang menarik 2. Ketersediaan input produksi 3. Bahan baku yang digunakan berkualitas 4. Memiliki deversifikasi produk 5. Desain kemasan produk yang menarik 6. Memiliki sertifikat halal dan perijinan dari Dinkes	WEAKNESSES (W) 1. Belum adanya pembukuan keuangan 2. Pengalaman usaha 3. Jumlah tenaga kerja yang terbatas. 4. Penggunaan teknologi yang sederhana 5. Proses produksi produk belum optimal
OPPORTUNITIES (O) 1. Permintaan konsumen tinggi 2. Area pemasaran yang luas 3. Ketersediaan sumber daya manusia 4. Loyalitas konsumen 5. Adanya mitra kerja dalam pengadaan bahan baku dan pemasaran produk. 6. Perkembangan sistem informasi dan teknologi	**Strategi SO** 1. Memperluas pasar untuk meningkatkan volume penjualan produk SUOKLAT. (S1, S3, S4, S6, O1,O2,O5, O6) 2. Meningkatkan kualitas produk SUOKLAT untuk memenuhi kebutuhan konsumen. (S1, S3, S6, O6) 3. Menambah kapasitas produksi produk SUOKLAT. (S2, S3, O1, O2, O3, O4, O5, O6) 4. Meningkatkan frekuensi promosi dalam mengenalkan produk baru olahan cokelat dari Surabaya yang ditawarkan oleh CV. Tritunggal Jaya. (S3, S4, S5, O2, O5, O6)	**Strategi WO** 5. Penambahan jumlah tenaga kerja bagian produksi dan pemasaran produk SUOKLAT. (W3, W5, O3) 6. Penggunaan teknologi baru yang tepat guna dalam pembukuan keuangan dan proses produksi produk SUOKLAT. (W1,W4, W5, O6) 7. Mengikuti seminar dan pelatihan kewirausahaan. (W2, W5, O6)
THREATS (T) 1. Kenaikan harga bahan baku 2. Perubahan selera konsumen 3. Muncul pesaing baru 4. Persaingan diantara produk sejenis 5. Kurang adanya dukungan dari pemerintah daerah dalam permodalan pengembangan produk	**Strategi ST** 8. Melakukan penyimpanan bahan baku. (S2, T1) 9. Meningkatkan prestasi dan inovasi produk dalam pengembangan produk SUOKLAT. (S2, S3, S4, S5, S6,T2, T3, T4, T5)	**Strategi WT** 10. Membuat SOP produk SUOKLAT. (W4, W5, T4, T5) 11. Mengoptimalkan proses produksi melalui efisiensi kerja dan penerapan teknologi sehingga diharapkan dapat menekan biaya produksi. (W4, W5, T3, T4) 12. Mengadakan analisis secara berkala terhadap produk yang paling diminati konsumen. (W5, T2, T3, T4)

Sumber : Data Primer diolah, 2013

a. Strategi SO

Strategi SO adalah strategi yang menggunakan kekuatan internal dari CV. Tritunggal Jaya untuk memanfaatkan peluang eksternal yang ada agar memperoleh keuntungan bagi CV. Tritunggal Jaya dalam mengembangkan

produk SUOKLAT. Pada strategi SO ini terdapat empat alternatif strategi untuk CV. Tritunggal jaya diantaranya:

1) Memperluas pasar untuk meningkatkan volume penjualan produk SUOKLAT

Pada strategi ini didukung dengan adanya kekuatan produk berupa keunikan produk maupun brand yang dimiliki serta memberi berbagai macam varian rasa yang dapat menarik konsumen. Peluang yang dilihat dari aspek konsumen, hubungan mitra kerja, dan teknologi yang digunakan dapat membantu produk SUOKLAT untuk masuk dalam persaingan pasar. Strategi ini dapat diimplementasikan dengan cara mencari dan meningkatkan lokasi pemasaran meliputi peningkatan jumlah mitra kerja dalam pemasaran. CV. Tritunggal Jaya memiliki hubungan mitra kerja yang baik dan loyal sehingga dapat mudah menjalin kerja sama dengan berbagai pihak khususnya dalam kegiatan pemasaran. Hal tersebut ditunjukkan masih berjalannya hubungan kerja sama dengan berbagai outlet atau toko yang menjual produk SUOKLAT dengan penambahan pemesanan produk per bulan dikarenakan tingginya permintaan konsumen. Oleh karena itu, CV. Tritunggal Jaya dapat bersaing dengan produk dan perusahaan sejenis. Selain itu, pada strategi ini dapat dilakukan cara memanfaatkan perkembangan teknologi yang ada untuk mempromosikan produk melalui internet. Internet dapat menambah informasi mengenai tren perkembangan produk SUOKLAT di pasar. Hal tersebut dapat memotivasi pemilik CV. Tritunggal Jaya untuk dapat lebih berkreasi dalam bentuk dan cita rasa produk SUOKLAT yang diminati konsumen.

2) Meningkatkan kualitas produk SUOKLAT untuk memenuhi kebutuhan konsumen.

Kualitas produk merupakan salah satu aspek penting untuk dinilai oleh konsumen dalam melakukan pembelian produk. Pada produk SUOKLAT, kualitas produk dicerminkan dari bahan baku yang digunakan, kemasan produk, kontiunitas produksi, harga yang sesuai, layanan konsumen, dan citra yang melekat pada produk dengan adanya brand produk yang dimiliki. Pada sisi produksi, peningkatan kualitas dapat mengacu pada penerapan GMP (*Good Manufactoring Practice*) oleh CV. Tritunggal Jaya. hal ini dilakukan supaya perusahaan dapat menghasilkan produk dengan mutu yang baik dengan

memperhatikan spesifikasi bahan baku, persyaratan fasilitas, proses pengolahan, dan proses akhir produk. Meningkatkan kualitas dan mempertahankan keunggulan produk SUOKLAT tidak hanya membuat konsumen akan memiliki loyalitas yang tinggi namun juga menarik konsumen lain untuk membeli produk SUOKLAT. Berdasarkan matriks IE yang dilakukan, strategi tersebut merupakan strategi intensif yaitu pengembangan produk. Disamping dilihat dari segi produk, tenaga kerja dalam proses produksi harus senantiasa diberi informasi mengenai perkembangan terbaru dalam menghasilkan produk olahan cokelat yang berkualitas dan memiliki ciri khas produk. Selain itu, pemilik perusahaan harus senantiasa mengontrol proses produksi sehingga meminimalisasi terjadinya kerusakan produk SUOKLAT.

3) Menambah kapasitas produksi produk SUOKLAT

Pada strategi ini, perusahaan dapat menambah jumlah produk SUOKLAT yang akan dihasilkan dengan cara menambah frekuensi produksi dalam tiap kali proses produksi, menambah jumlah takaran formula yang digunakan pada tiap satu kali produksi, menambah jumlah tenaga kerja pada bagian produksi, dan mencari informasi teknologi yang sesuai untuk produksi SUOKLAT dengan kemampuan produksi yang tinggi dan memanfaatkan waktu yang singkat. Disamping itu, bahan baku yang digunakan sebaiknya memilih bahan yang memiliki harga yang cukup murah dengan kualitas yang baik. Sehingga dapat meminimalisasi biaya produksi yang dikeluarkan oleh perusahaan CV. Tritunggal Jaya.

4) Meningkatkan frekuensi promosi dalam mengenalkan produk baru olahan cokelat dari Surabaya yang ditawarkan oleh CV. Tritunggal Jaya.

Pada strategi ini, perusahaan dapat melakukan penjadualan dalam kegiatan promosi produk dengan cara menambah media promosi yang digunakan dan menambah waktu promosi. Pada penambahan media promosi diantaranya media cetak meliputi majalah dan koran, media elektronik meliputi radio dan media sosial yaitu membuat website perusahaan yang menjelaskan dan menggambarkan produk SUOKLAT. Sedangkan pada penambahan waktu promosi yaitu dilakukan dengan cara mengikuti pameran produk secara kontinyu dan mencoba menjadi

sponsorship dari acara ulangtahun, pesta pernikahan, seminar ataupun acara peresmian, maupun hari raya yaitu memberikan produk SUOKLAT sebagai *souvenir*. Adanya kegiatan penambahan frekuensi promosi tersebut diharapkan dapat menambah pengetahuan dan wawasan masyarakat terhadap produk SUOKLAT. Semakin banyak masyarakat yang mengetahui keberadaan produk maka memberikan peluang dalam kemungkinan pembelian oleh konsumen.

b. Strategi ST

Strategi ST adalah strategi yang menggunakan kekuatan internal dari CV. Tritunggal jaya untuk menghindari ancaman dari faktor eksternal yang ada agar mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya. Pada strategi ST ini terdapat dua alternatif strategi untuk CV. Tritunggal jaya di antaranya:

1) Melakukan penyimpanan bahan baku

Pada strategi ini dapat dilakukan oleh perusahaan untuk mengantisipasi terjadinya kenaikan harga bahan baku. Strategi ini dilakukan dengan cara sistem penggudangan. Bahan baku berupa formula, toping, peralatan, kemasan dan sebagainya dilakukan penyimpanan disesuaikan dengan masa kadaluarsanya pada masing-masing bahan baku. Hal tersebut dapat menghemat pengeluaran secara berkala dengan adanya ketersediaan bahan baku. Jadi, apabila terjadi kenaikan harga bahan baku, perusahaan CV. Tritunggal Jaya masih memiliki ketersediaan bahan baku tanpa menghambat jadual proses produksi dan menghemat pengeluaran biaya produksi untuk kenaikan harga bahan baku yang terjadi.

2) Meningkatkan prestasi dan inovasi produk dalam pengembangan produk SUOKLAT

Strategi tersebut dapat dilakukan oleh perusahaan dengan cara mengikuti berbagai macam perlombaan khususnya dalam pengembangan produk. Strategi tersebut merupakan strategi intensif yaitu pengembangan produk dengan menciptakan inovasi-inovasi baru pada produk SUOKLAT. Perlombaan yang diikuti diharapkan dapat memberikan dampak positif terhadap produk SUOKLAT diantaranya dalam pengembangan produk, pemberian citra positif, dan pemasaran produk. Selain itu, pada perlombaan tersebut diharapkan mengikuti beberapa

perlombaan yang diadakan oleh pemerintah kota Surabaya. Disamping memperkenalkan produk kepada dinas pemerintah kota Surabaya yang terkait, diharapkan mendapat permodalan baik materiil maupun non materiil dalam pengembangan produk SUOKLAT. Hal tersebut akan berdampak kepada perusahaan maupun pemerintah kota Surabaya dalam peningkatan pendapatan daerah yang diperoleh dari hasil pembayaran pajak usaha.

c. Strategi WO

Strategi WO bertujuan untuk mengatasi kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang yang dimiliki oleh CV.Tritunggal Jaya. Pada strategi WO ini terdapat tiga alternatif strategi untuk CV. Tritunggal jaya di antaranya:

1) Penambahan jumlah tenaga kerja bagian produksi dan pemasaran produk SUOKLAT

Tenaga kerja merupakan salah satu faktor penggerak dalam pengembangan usaha maupun produk. Pada CV. Tritunggal Jaya masih memiliki keterbatasan tenaga kerja baik pada bagian produksi maupun pemasaran. Sehingga diperlukan strategi penambahan jumlah tenaga kerja untuk mempermudah dan mempercepat proses produksi produk SUOKLAT. Peningkatan jumlah tenaga kerja tersebut juga harus diselaraskan dengan adanya peningkatan kompetensi dan kualitas sumber daya manusia yang digunakan. Sistem perekrutan yang dilakukan harus memperhatikan beberapa aspek yaitu kejujuaran, keuletan, kreatifitas, dan pengalaman. Apabila beberapa faktor tersebut dapat diterapkan, maka proses produksi, pemasaran, hingga dalam pengembangan produk SUOKLAT akan mendapatkan kelancaran dan kemajuan yang signifikan.

2) Penggunaan teknologi baru yang tepat guna dalam pembukuan keuangan dan proses produksi produk SUOKLAT.

Pada penerapan strategi tersebut dapat dilakukan dengan mencari informasi sebanyak mungkin mengenai perkembangan teknologi dalam usaha pengolahan produk cokelat. Informasi tersebut dapat berupa sistem manajemen, pemasaran maupun perkembangan alat dan mesin yang dapat digunakan dalam proses produksi. Penggunaan teknologi dalam pembukuan keuangan perusahaan

dapat menggunakan komputer dengan pemanfaatan software *Microsoft excel* maupun *Microsoft office*. Hal tersebut dilakukan supaya pemilik perusahaan mengetahui jumlah nominal pengeluaran biaya maupun pemasukan yang didapatkan dari proses produksi dan penjualan produk SUOKLAT. Apabila memiliki pembukuan yang baik, maka perusahaan dapat mengalokasikan sumber dana yang dimiliki secara tepat. Disamping itu, pemanfaatan alat dan mesin produksi dengan teknologi baru dapat membantu dalam proses produksi baik secara kuantitas maupun kualitas. Penggunaan alat dan mesin yang memiliki teknologi tepat guna dapat menjaga kebersihan dan kerapian produk serta menghasilkan jumlah kuantitas yang optimal. Adapun alat dan mesin yang dapat digunakan diantaranya, mesin koncing dan mesin pencetak. Mesing koncing tersebut berfungsi untuk menghaluskan formula cokelat dengan pengaturan daya dan suhu yang sesuai, sedangkan mesin pencetak merupakan alat bantu dalam proses pencetakan produk SUOKLAT dengan pengaturan suhu yang secara otomatis sehingga dapat menghemat waktu dan tenaga yang dikeluarkan oleh tenaga kerja serta akan menghasilkan output yang optimal.

3) Mengikuti seminar dan pelatihan kewirausahaan (W2, W5, O6)

Kegiatan seminar maupun pelatihan merupakan kegiatan positif yang dapat menambah pengetahuan dan mengasah wawasan baru dalam diri individu. Strategi tersebut ditujukan kepada pemilik maupun tenaga kerja yang berada pada CV. Tritunggal Jaya. Hal tersebut dikarenakan untuk memberikan konsep dasar kewirausahaan dan pengetahuan dalam pengolahan produk coklat yang sesuai dengan standar usaha maupun produk yang akan dihasilkan. Seminar dan pelatihan tersebut juga akan memberi dampak positif terhadap pengembangan produk yaitu bertemunya antara pengusaha dibidang yang sama maupun tidak. Sehingga dapat saling memeberi informasi maupun dapat bekerja sama dalam penyediaan bahan baku dan pemasaran produk SUOKLAT. Semakin banyak bertemu dengan orang-orang yang memiliki jiwa kewirausahaan, maka secara otomatis pemikiran yang dimiliki oleh sumber daya manusia pada CV. Tritunggal Jaya akan mengikuti pula. Kegiatan seminar dan pelatihan juga difungsikan untuk

menmbah pengalaman pada masing-masing tenaga kerja perusahaan khususnya pemilik CV. Tritunggal Jaya.

d. Strategi WT

Strategi WT adalah strategi yang diarahkan pada penggurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Terdapat. Pada strategi SO ini terdapat tiga alternatif strategi untuk CV. Tritunggal jaya di antaranya:

1) Membuat SOP produk SUOKLAT

Pada strategi ini perusahaan diharapkan mampu memanfaatkan kelemahan yang dimiliki untuk menghindari ancaman yang mungkin terjadi. SOP (Standar Operasi Produksi) merupakan suatu sistem yang dapat dimanfaatkan sebagai tolak ukur proses produksi produk SUOKLAT sehingga dapat memenuhi standar perusahaan maupun standar produk secara umum. Dalam pembuatan SOP dapat dilakukan dengan cara membentuk FGD (Forum Group Discussion) antara pemilik perusahaan dengan para ahli manajemen produksi dan operasi serta para ahli di bidang cokelat. Hal ini bertujuan untuk mendapatkan standar operasi produksi produk SUOKLAT yang baik dan optimal. Para ahli manajemn produksi dan operasi akan memberikan pengetahuan mengenai pemanfaatan alat dan mesin yang digunakan dalam tolak ukur waktu dan daya yang dimiliki. Sedangkan para ahli dibidang cokelat akan memeberikan pengetahuan mengenai standar produk cokelat yang enak menurut konsumen yaitu dilihat berdasarkan cita rasa, aroma, bentuk, dan ukuran yang sesuai. Strategi ini dapat direalisasikan dengan memanfaatkan penggunaan teknologi yang sederhana dan proses produksi yang belum optimal dengan ancaman kurangnya dukungan dari pemerintah kota dalam pengembangan produk serta munculnya pesaing. Pencapaian strategi ini dapat dilihat dengan adanya peningkatan kualitan dan penambahan kasipatas produksi.

2) Mengoptimalkan proses produksi melalui efisiensi kerja dan penerapan teknologi sehingga diharapkan dapat menekan biaya produksi.

Strategi ini dapat direalisasikan dengan mengatur jadual produksi secara efektif dan pemanfaatan teknologi yang digunakan secara tepat guna. Pengaturan jadual tersebut dapat dilakukan dengan memberi target produksi kepada masing-masing tenaga kerja dalam tiap kali proses produksi baik pengolahan formula

cokelat maupun dalam pengemasan produk. Penjadualan tersebut akan berdampak pada peningkatan jumlah output produksi yang dihasilkan sehingga keuntungan yang diperoleh juga akan meningkat sehingga pengeluaran biaya khususnya biaya produksi dapat diminimalisasi.

3) Mengadakan analisis secara berkala terhadap produk yang paling diminati konsumen

Startegi tersebut dilakukan untuk meminimalisasi kelemahan yaitu proses produksi yang belum optimal. Proses produksi tersebut dapat dipengaruhi oleh pihak internal maupun eksternal perusahaan yaitu permintaan konsumen. Apabila permintaan konsumen tinggi, maka perusahaan akan mengoptimalkan proses produksi. Sehingga strategi ini dilakukan dengan cara mengadakan analisis konsumen terhadap produk. Teknis yang dilakukan ialah menganalisis perilaku konsumen terhadap ketertarikan produk SUOKLAT. Pada masing-masing varian produk akan diketahui produk manakan yang memiliki daya beli tinggi. Oleh karena itu, diharapkan dengan perealisasian strategi tersebut dapat membantu perusahaan dalam mengoptimalkan proses produksi dan menghindari ancaman antara pesaing produk yang sejenis.

5.5.3 Tahap Keputusan

Berdasarkan (David, 2011), alat bantu yang dipergunakan untuk menilai prioritas strategi dari beberapa alternatif strategi yang telah dirumuskan sebelumnya ialah analisis QSPM. Strategi dirumuskan oleh perusahaan untuk dilaksanakan demi kelangsungan suatu bisnis pada CV. Tritunggal Jaya. tetapi dengan adanya keterbatasan sumberdaya yang dimiliki oleh perusahaan, pemilik harus menetapkan suatu keputusan yang berhubungan dengan strategi apa yang diprioritaskan dari beberapa strategi yang dihimbau pada tahap pencocokan strategi. Prioritas alternatif strategi tersebut dapat dinilai dengan analisis QSPM.

Pada tahap pengambilan keputusan ini merupakan tahap terakhir yang dilakukan setelah tahap pencocokan yaitu proses pengumpulan data dan analisis alternatif strategi dengan menggunakan analisis matriks IE dan analisis SWOT. Tahap keputusan tersebut merupakan tahap dimana perusahaan melakukan evaluasi dan menentukan strategi yang sesuai dengan kondisi internal dan

eksternal perusahaan. Perhitungan hasil akhir tersebut didapatkan dari hasil pengalian antara nilai daya tarik (AS) dengan bobot pada masing-masing faktor inaternal maupun eksternal. Pemberian bobot tersebut sesuai dengan nilai yang diberikan pada analisis IFE dan EFE yang ditentukan berdasarkan sistem FGD dengan pihak perusahaan dan peneliti.

Berdasarkan hasil analisis QSPM yang dilakukan, dihasilkan prioritas beberapa alternatif strategi dengan nilai total TAS yang tertinggi sampai dengan nilai total TAS yang terendah.

1. Meningkatkan kualitas produk SUOKLAT untuk memenuhi kebutuhan konsumen. (TAS = 17,17)
2. Meningkatkan prestasi dan inovasi produk dalam pengembangan produk SUOKLAT (TAS = 16,80)
3. Penggunaan teknologi baru yang tepat guna dalam pembukuan keuangan dan proses produksi produk SUOKLAT. (TAS = 15,98)
4. Menambah kapasitas produksi produk SUOKLAT (TAS = 15,37)
5. Meningkatkan frekuensi promosi dalam mengenalkan produk baru olahan cokelat dari Surabaya yang ditawarkan oleh CV. Tritunggal Jaya.(TAS = 15,21)
6. Memperluas pasar untuk meningkatkan volume penjualan produk SUOKLAT. (TAS = 15,08)
7. Membuat SOP produk SUOKLAT (TAS = 12,15)
8. Penambahan jumlah tenaga kerja bagian produksi dan pemasaran produk SUOKLAT (TAS = 11,29)
9. Mengoptimalkan proses produksi melalui efisiensi kerja dan penerapan teknologi sehingga diharapkan dapat menekan biaya produksi (TAS = 10,53)
10. Mengikuti seminar dan pelatihan kewirausahaan (TAS =10,49)
11. Mengadakan analisis secara berkala terhadap produk yang paling diminati konsumen (TAS = 10,42)
12. Melakukan penyimpanan bahan baku (TAS = 5,51)

Urutan prioritas hasil dari perhitungan QSPM dapat dipilih oleh pihak perusahaan untuk dijadikan acuan dalam mengembangkan produk SUOKLAT.

Berdasarkan nilai tertinggi dapat diprioritaskan 3 strategi teratas yang sesuai dengan karakteristik perusahaan dilihat dari faktor internal dan eksternal perusahaan pada analisis SWOT sebelumnya. Maka, tiga strategi yang dipilih diantaranya meningkatkan kualitas produk SUOKLAT untuk memenuhi kebutuhan konsumen, meningkatkan prestasi dan inovasi produk dalam pengembangan produk SUOKLAT, dan penggunaan teknologi baru yang tepat guna dalam pembukuan keuangan dan proses produksi produk SUOKLAT. Ketiga strategi tersebut didapatkan berdasarkan keterkaitan strategi dengan beberapa indikator pada faktor internal dan eksternal. Oleh karena itu, perusahaan dapat menerapkan tiga strategi dari dua belas strategi yang dihasilkan.

5.6 Analisis Kualitas Produk

Pada analisis kualitas produk SUOKLAT melibatkan keikutsertaan konsumen dalam melakukan penilaian. Penilaian konsumen tersebut meliputi beberapa indikator yang terpilih dan menjadi prioritas dalam memilih produk SUOKLAT yaitu rasa, aroma, tekstur, daya tahan bentuk dan warna produk. Atribut kualitas tersebut merupakan indikator yang menjadi fokus pengamatan konsumen terhadap produk SUOKLAT. Hasil penilaian konsumen dapat dilihat pada tabel 18 yang menunjukkan hasil keiinginan konsumen terhadap kualitas SUOKLAT. Pada tabel 18, indikator yang dihasilkan berdasarkan survey dari keinginan konsumen dan didasarkan standar produk olahan cokelat pada buku panduan pengolahan kakao.

Berdasarkan keinginan konsumen tersebut dapat diketahui bahwa produk SUOKLAT yang disenangi konsumen apabila memiliki rasa pahit dengan presentase sebesar 37,14%, bertekstur halus dengan presentase 42,86 %, beraroma khas coklat dengan presentasi sebesar 51,43%, tidak mudah leleh dengan presentase sebesar 57,14%, dan berwarna cokelat pekat dengan prosentase 42,86%. Konsumen SUOKLAT tersebut dalam penilaian juga dipengaruhi oleh usia, tingkat pendidikan, dan jenis kelamin. Hal tersebut dikarenakan, tiap masing-masing individu memiliki kriteria kualitas yang berbeda. Adanya penilaian kualitas produk SUOKLAT tersebut dapat membantu CV. Tritunggal

Jaya dalam menciptakan produk yang berkualitas sesuai dengan alternatif strategi yang dihasilkan pada analisis QSPM terhadap produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya.

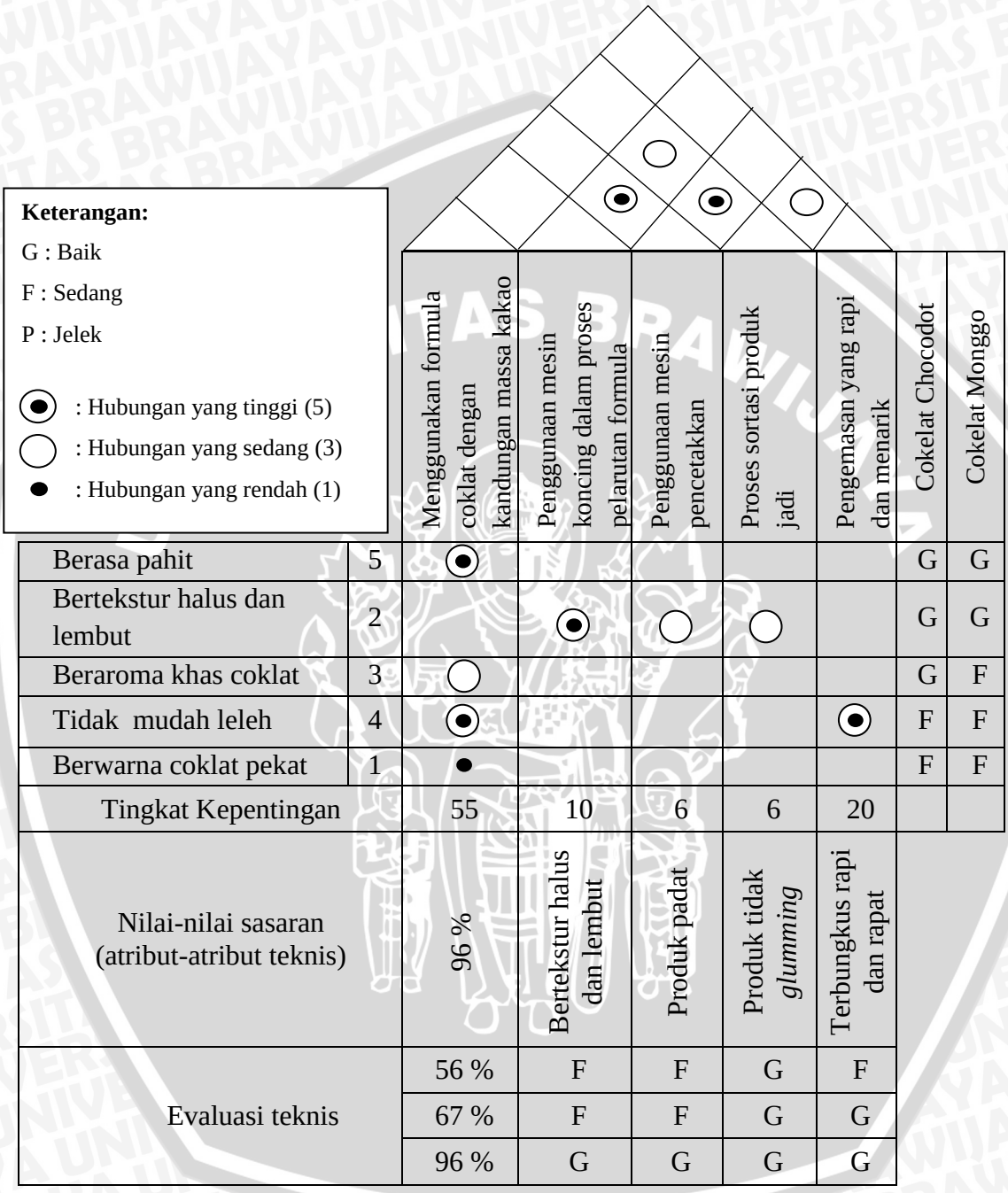
Tabel 18. Keinginan konsumen terhadap kualitas produk SUOKLAT

Variabel	Indikator	Frekuensi (orang)	Prosentase
Rasa	Pahit	11	31.43
	Pahit Kemanisan	12	34.29
	Manis	7	20.00
	Manis Kepahitan	5	14.29
Tekstur	Kasar	4	11.43
	Kasar kehalus-halusan	6	17.14
	Halus	15	42.86
	Sangat Halus	10	28.57
Aroma	Sangat Khas Coklat	15	42.86
	Khas Coklat	18	51,43
	Cukup Khas Coklat	2	5.71
	Tidak Khas Coklat	0	0.00
Daya Tahan Bentuk	Sangat Tidak Mudah Leleh	9	25.71
	Tidak Mudah Leleh	20	57.14
	Mudah Leleh	6	17.14
	Sangat Mudah Leleh	0	0.00
Warna	Hitam	2	5.71
	Coklat pekat	15	42.86
	Coklat	13	37.14
	Coklat muda	5	14.29

Sumber : Data Primer, diolah. 2013

Analisis kualitas ini dapat dikembangkan untuk merealisasikan keinginan konsumen oleh perusahaan. Adapun salah satu cara yang dapat dilakukan untuk menganalisis kualitas produk yaitu menggunakan rumah kualitas. Rumah kualitas tersebut dapat mengetahui langkah apa saja yang dapat dilakukan oleh perusahaan dalam pencapaian kualitas produk yang sesuai dengan keinginan konsumen. Analisis rumah kualitas pada produk SUOKLAT dapat dilihat pada gambar 10. Atribut yang digunakan berdasarkan tingkat kepentingan konsumen diantaranya ialah rasa berbobot 5, daya tahan bentuk berbobot 4, aroma berbobot 3, tekstur berbobot 2 dan warna berbobot 1. Pada gambar tersebut juga diketahui bahwa tindakan yang dilakukan oleh perusahaan dalam merealisasikan atribut produk yang diinginkan konsumen antara lain menggunakan formula coklat dengan

kandungan massa kakao lebih dari 50%, menggunakan mesin koncing dalam proses pelarutan formula coklat, menggunakan alat pencetakan, melakukan proses sortasi produk jadi dan melakukan pengemasan yang rapi dan menarik. Hubungan antara tindakan yang dapat dilakukan konsumen dengan atribut produk yang diinginkan memiliki tingkat kepentingan tertinggi sebesar 55 pada tindakan penggunaan formula coklat dengan kandungan massa kakao lebih dari 50%. Sedangkan tingkat kepentingan terkecil terdapat pada penggunaan mesin cetakan dan proses sortasi produk jadi sebesar 6.



Gambar 9. Rumah Kualitas Produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya

Berdasarkan survey pasar yang dilakukan, diketahui bahwa pesaing produk sejenis dari produk SUOKLAT produksi CV.Tritunggal Jaya adalah Coklat Chocodot dari Bandung dan Coklat Monggo dari Yogyakarta. Coklat Chocodot memiliki massa kakao 67%, memiliki tekstur kehalusan yang sedang, kepadatan produk yang sedang, tidak *glumming*, produk,terbungkus rapi dan menarik, sedangkan coklat Monggo memiliki massa kakao 96%, memiliki tekstur halus, produk coklat padat, tidak *glumming*, produk terbungkus rapi dan menarik. Hal ini disebabkan karena pemilik coklat monggo berasal dari Belgia, sehingga kualitas cokelat yang dijual memiliki cita rasa dengan standar cokelat Belgia.

Hasil yang didapatkan berdasarkan perbandingan antara pesaing produk yang sejenis ialah nilai-nilai sasaran yang berupa atribut-atribut teknis dalam memenuhi keinginan konsumen. Adapun nilai-nilai sasaranyang dapat dilakukan oleh CV. Tritunggal Jaya adalah menghasilkan produk cokelat yang mengandung massa kakao 96%, bertekstur halus dan lembut, padat, dan tidak glumming, serta memiliki kemasan yang rapi dan menarik. Berdasarkan beberapa nilai sasaran tersebut diharapkan dapat memenuhi keinginan konsumen dalam menikmati produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian mengenai strategi pengembangan produk SUOKLAT maka dapat disimpulkan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil perhitungan biaya produksi pada pengolahan produk SUOKLAT, besar keuntungan yang diperoleh perusahaan dari penjualan 10 macam varian produk SUOKLAT yaitu sebesar Rp 5.327.744,17 dalam satu kali produksi. Proyeksi selama 1 bulan didapatkan keuntungan sebesar Rp 15.000.000. dan varian produk SUOKLAT yang paling menguntungkan yaitu merk "Cookies Kurma mede" ukuran 50 gram.
2. Berdasarkan analisis strategi yang dilakukan dengan tahap pencocokan menghasilkan bahwa pada matriks IE berada pada sel V dengan nilai internal sebesar 2,78 dan nilai eksternal sebsar 2,85 yang mengacu menggunakan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk, pada analisis *grand strategy* menghasilkan posisi pada kuadran I yaitu dengan selisih faktor internal sebesar 1,40 dan selisih faktor eksternal sebesar 1,23, sedangkan pada analisis SWOT didapatkan 12 alternatif strategi yang terdiri dari empat strategi S-O, tiga strategi W-O, dua strategi S-T, dan tiga strategi W-T. Setelah mendapatkan hasil strategi dari tahap pencocokan, tahap selanjutnya ialah tahap keputusan dengan menggunakan analisis QSPM. Hasil yang didapatkan ialah urutan prioritas alternatif strategi dari hasil analisis SWOT yaitu meningkatkan kualitas produk SUOKLAT untuk memenuhi kebutuhan konsumen dengan nilai TAS sebesar 17,17 yang menjadi prioritas strategi tertinggi dan prioritas strategi terendah yaitu melakukan penyimpanan bahan baku dengan nilai TAS sebesar 5,51. Sehingga tiga strategi utama yang dihasilkan berdasarkan analisis strategi yaitu meningkatkan kualitas produk, penggunaan teknologi baru, dan meningkatkan prestasi dan inovasi produk.
3. Kualitas produk yang diinginkan oleh konsumen ialah produk SUOKLAT yang mengandung massa kakao sebesar 96 persen, bertekstur halus dan lembut, padat, tidak *glumming*, dan memiliki kemasan yang rapi dan menarik.

Tingkat kepentingan tertinggi dalam penentuan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan adalah penggunaan formula coklat dengan kandungan massa kakao > 50 persen dengan nilai bobot sebesar 55.

6.2 Saran

Berdasarkan kondisi produk SUOKLAT saat ini, maka diajukan beberapa saran yang dapat dipertimbangkan yaitu

1. Meningkatkan keuntungan perusahaan dengan mengoptimalkan kegiatan produksi melalui penerapan sistem manajemen perusahaan yang berkelanjutan yaitu menerapkan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan evaluasi di dalam perusahaan.
2. Meningkatkan kualitas produk sesuai kebutuhan konsumen dan mengoptimalkan frekuensi promosi dengan cara meningkatkan dan mengembangkan inovasi-inovasi produk cokelat yang memiliki cita rasa dan penampilan yang menarik sehingga konsumen akan tertarik dan loyal terhadap produk SUOKLAT.
3. Mengolah produk SUOKLAT dengan memperhatikan kualitas bahan baku cokelat yang digunakan yaitu menggunakan massa kakao sebesar 96 persen sesuai standar produk olahan cokelat dan menjalin kerja sama dengan pusat penelitian kakao untuk mendapatkan informasi dan standar operasi pengolahan cokelat dengan kualitas yang baik.

DAFTAR PUSTAKA

Amirullah dan Cantika, SB. 2001. *Manajemen Strategik*. Graha Ilmu Yogyakarta.

Badan Pusat Statistik. 2007. *Pertumbuhan Ekonomi Tahun 2006*. Badan Pusat Statistik. Jakarta

David, Fred. 2004. *Manajemen Strategis Konsep*. Edisi Ketujuh Bahasa Indonesia. PT Indeks. Jakarta.

David, Fred.2011. *Manajemen Strategis Konsep*. Edisi 12. Salemba Empat. Jakarta

Departemen Pertanian. 2012. *Produktifitas Tanaman Kakao*.www.litbang.deptan.go.id. Diakses pada 1 Januari 2013

Gitosudarmo, indriyo. 2001. *Manajemen Strategis.* Edisi Pertama. BPFE. Yogyakarta.

Glueck, W.F. dan Jauch, L. R. 1993. *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan*. Terjemahan. Edisi ketiga. Penerbit Erlangga. Jakarta.

Heizer, Render.2009. *Manajemen Operasi*. Salemba Empat. Jakarta

Hernanto.1992. *Akuntansi Keuangan Intermediete*. Yogyakarta : Liberty

Hunger JD dan Wheelen TH. 2003. *Manajemen Strategis*. Edisi Kedua Bahasa Indonesia. Penerbit andi. Yogyakarta

Iskandarini. 2004.*Analisis Pemecahan Masalah dan Pengambilan Keputusan*. USU Digital Library.

Judarwanto, Widodo. 2010. *Kenali Mnfaat dan Bahaya Coklat Bagi Kesehatan*. Koran Anak Indonesia. http://korananakindonesia.wordpress.com. Diakses pada 1 April 2013

Jumiati. 2002. *Analisis Tahap-Tahap Pengembangan Produk Baru Pada Pengusa-Pengusaha Bandeng Asap di Jln. Mojopahit Sidoarjo*. Skripsi Fakultas Ekonomi. UMM. Malang

Khadijah, Elok.2010. *Analisis Nilai Tambah dan Strategi Pengembangan Agroindustri Kerupuk Gelembung Ikan*. Skripsi Jurusan Sosial Ekonomi, Fakultas Pertanian, Univ. Brawijaya. Malang

Kotler, P. 1997. *Manajemen Pemasaran: Analisa, Perencanaan, Implikasi dan Kontrol, Jilid I*. PT Prenhallindo. Jakarta.

Mulyadi.1992.*Akuntansi Biaya Edisi 5*. STIE YKPN. Yogyakarta.

Pearce, J. A. dan Robinson Jr, R. B. 1997. *Manajemen Strtegik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian.* Jilid satu. Alih bahasa: Agus Maulana. Binapurna Aksara. Jakarta.

Porter, M. E. 1997. *Keunggulan Bersaing, Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Terjemahan. Erlangga. Jakarta

Pratama, fajar. 2010. *Analisis Strategi Pengembangan Usaha pada Agroindustri Anggrek*. Skripsi Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian Univ Brawijaya. Malang

Radiosunu.1986. *Manajemen Pemasaran Suatu Pendekatan Analisis Edisi 2*.BPFE. Yogyakarta

Rangkuti, freddy. 2004. *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia. Jakarta

Raymond, Perdana.2007. *Analisis Strategi Pengembangan Produk Ikan Hias Air Laut Pada CV Dinar Kabupaten Tanggerang Provinsi Banten*. Skripsi Fakultas Perikanan dan Ilmu Kelautan. IPB. Bogor

Salusu,J. 2004. *Pengambilan Keputusan Startejik Untuk Organisasi Public dan Organisasi Nonprofit.* Penerbit Grasindo. Jakarta

Simanungkalit, P. 2004. *Dinamika Bisnis Properti* 2003 dan Proyeksi 2004. http://www.kompas.com

Singarimbun, Masri. 1995. *Metode Penelitian Survei*. LP3ES. Jakarta

Soekartawi, 2003. *Prinsip Ekonomi Pertanian*. Rajawali Press. Jakarta.

Soeprihanto dan Sumarni. 1995.

Steiner, G dan Miner. 1997. *Kebijakan dan Strategi Manajemen*. Erlangga. Jakarta

Sumarni, Murti dan Jhon Suprihanto. 1987.*Pengantar Bisnis, Dasar-dasar Ekonomi Perusahaan*. Liberty. Yogyakarta.

Tjiptono, Fandy. 2001. *Strategi Pemasaran*. Edisi Pertama. Andi Ofset. Yogyakarta.

Umar, H. 2003. *Strategi Management In Action: Konsep, Teori, dan Teknik Menganalisis Manajemen Strategis, Strategic Business Unit Berdasarkan KonsepMichael R. Porter, Fred R. David dan Wheelen Hunger*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta

Umar, H. 2003. *Strategic Manajemen In Action*. Cetakan ketiga. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Yayasan Jantung Indonesia. 2010. *Manfaat Coklat Bagi Kesehatan*. http://keluargacemara.com. Diakses pada 1 April 2013.

Yudha, Widya. 2009. *Strategi Pengembangan Usaha Kecil "Waroeng Cokelat"*. Skripsi Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB. Bogor

(ICN) Indonesian Commercial Newsletter. 2010. *Perkembangan Agribisnis Kakao Indonesia*.http://www.datacon.co.id. PT. Data Consult Sudhi Karsa. Jakarta. Diakses pada 1 April 2013

repository.ub.ac.id

LAMPIRAN

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

Lampiran 1. Responden Produsen dan Konsumen Produk SUOKLAT Produksi CV. Tritunggal Jaya

a. Produsen Produk SUOKLAT

Produksi	Nama Produsen	Tingkat Usia (tahun)	Tingkat Pendidikan
Produk cokelat merk SUOKLAT	Devi Meisita	26	S1

b. Konsumen Produk SUOKLAT

No.	Nama Responden	Tingkat Usia (tahun)	Tingkat Pendidikan	Alamat Asal (Kota/Kabupaten)
1.	RA. Dara Ayu	≤ 20	S1	Surabaya
2	Intan C.	≤ 20	SMA	Sidoarjo
3	Rosida I.R.	≤ 20	SMA	Sidoarjo
4	Fatimah M	≤ 20	SMA	Sidoarjo
5	Intan Kusuma	≤ 20	SMA	Surabaya
6	Rafika Dwi P.	≤ 20	S1	Sidoarjo
7	Nurul Izzati	≤ 20	S1	Surabaya
8	Sarah Filia P	≤ 20	SMA	Surabaya
9	Nur Ria W.	≤ 20	SMA	Surabaya
10	Nurul Hidayati	≤ 20	S1	Sidoarjo
11	Inez Dea C.	≤ 20	S1	Sidoarjo
12	M. Aditya S.Z.	≤ 20	SMA	Surabaya
13	Rizaldy Nizzah	≤ 20	SMA	Surabaya
14	Dikki S.	≤ 20	SMA	Sidoarjo
15	Amrul Wahyu	≤ 20	S1	Sidoarjo
16	Yufan Fatih A.	≤ 20	S1	Surabaya
17	Merrys Tantio I.	≤ 20	S1	Surabaya
18	M. Arif	≤ 20	S1	Sidoarjo

Lampiran 1. (Lanjutan)

No.	Nama Responden	Tingkat Usia	Tingkat Pendidikan	Alamat Asal (Kota/Kabupaten)
19	Risky Raditya	≤ 20	S1	Surabaya
20	Andy M.	≤ 20	S1	Surabaya
21	Redi Dwi	≤ 20	S1	Surabaya
22	Sita Orintika F.	21-30	D3	Surabaya
23	Lianti	21-30	S1	Sidoarjo
24	Isti N.	21-30	S1	Malang
25	M. Huda	21-30	S1	Malang
26	Nur Mashita S.	21-30	S1	Nganjuk
27	Andan Wahyu	21-30	S1	Gresik
28	Fariska R.I.	21-30	S1	Gresik
29	M. Vindari	21-30	S1	Gresik
30	Ilham	21-30	S1	Sidoaro
31	Icha M.	21-30	S1	Sidoarjo
32	Desi Anik	31-40	D3	Sidoarjo
33	Agus Harianto	31-40	SMA	Sidoarjo
34	Roudi	41-50	S1	Surabaya
35	Indro Margono	≥ 50	S1	Sidoarjo

Lampiran 2. Karakteristik Konsumen Produk SUOKLAT

No.	Keterangan	Kriteria	Jumlah	Presentase
1	Jenis Kelamin	Laki-laki	15	43
		Perempuan	20	57
2	Jenis Pekerjaan	Pelajar	9	26
		Mahasiswa	20	57
		Pegawai Negeri	2	6
		Swasta	3	9
		Wiraswasta	1	3
3	Jumlah Anggota Keluarga (orang)	3	6	17
		4	13	37
		5	10	29
		6	4	11
		7	2	6
4	Usia (tahun)	≤ 20	21	60
		21-30	10	29
		31-40	2	6
		41-50	1	3
		≥ 51	1	3
5	Tingkat Pendidikan	SD	0	0
		SMP	11	31
		SMA	15	43
		D3	2	6
		S1	7	20
6	Pendapatan (rupiah)	≤ 500.000	11	31
		500.000 - 1.000.000	15	43
		1.000.000 - 2.000.000	5	14
		2.000.000 - 3.000.000	3	9
		> 3.000.000	1	3

Lampiran 3. Pendapat Konsumen Mengenai Produk SUOKLAT

No.	Keterangan	Kriteria	Jawaban		
			Bobot	Frekuensi	Presentase (%)
1	Harga Produk	Sangat Tidak Sesuai	1	0	0
		Tidak Sesuai	2	3	9
		Cukup Sesuai	3	3	9
		Sesuai	4	28	80
		Sangat Sesuai	5	1	3
2	Brand Produk	Sangat Tidak Menarik	1	0	0
		Tidak Menarik	2	1	3
		Biasa	3	5	14
		Menarik	4	23	66
		Sangat Menarik	5	6	17
3	Ketersediaan Produk	Sangat Tidak Tersedia	1	7	20
		Sedikit Tersedia	2	12	34
		Cukup Tersedia	3	7	20
		Banyak Tersedia	4	8	23
		Sangat Banyak Tersedia	5	1	3
4	Kemudahan memperoleh Produk	Sangat Sulit	1	3	9
		Sulit	2	2	6
		Cukup Sulit	3	18	51
		Mudah	4	8	23
		Sangat Mudah	5	4	11
5	Desain informasi produk	Sangat Tidak Menarik	1	1	3
		Tidak Menarik	2	2	6
		Biasa	3	14	40
		Menarik	4	12	34
		Sangat Menarik	5	6	17
6	Kekhasan Rasa dan Aroma	Sangat Tidak Khas	1	0	0
		Tidak Khas	2	5	14
		Cukup Khas	3	18	51
		Khas	4	9	26
		Sangat Khas	5	3	9
7	Keanekaragaman Rasa Produk	Sangat Sedikit Beragam	1	2	6
		Sedikit Beragam	2	7	20
		Cukup Beragam	3	5	14
		Banyak Beragam	4	20	57
		Sangat Banyak Beragam	5	1	3

Lampiran 3. (Lanjutan)

8	Bentuk Kemasan	Sangat Tidak Menarik	1	2	6
		Tidak Menarik	2	0	0
		Biasa	3	1	3
		Menarik	4	18	51
		Sangat Menarik	5	14	40
9	Daya Tahan Produk	Sangat Tidak Mempertimbangkan	1	1	3
		Tidak Mempertimbangkan	2	2	6
		Biasa	3	1	3
		Mempertimbangkan	4	30	86
		Sangat Mempertimbangkan	5	6	17
10	Pengaruh Orang Lain	Sangat Tidak Mempengaruhi	1	0	0
		Tidak Mempengaruhi	2	3	9
		Biasa	3	9	26
		Mempengaruhi	4	21	60
		Sangat Mempengaruhi	5	2	6
11	Perubahan Harga dan Ukuran Terhadap Pembelian	Sangat Tidak Mempengaruhi	1	2	6
		Tidak Mempengaruhi	2	0	0
		Biasa	3	8	23
		Mempengaruhi	4	23	66
		Sangat Mempengaruhi	5	2	6
12	Kapasitas Pembelian Produk	Sangat Sedikit	1	4	11
		Sedikit	2	13	37
		Sedang	3	18	51
		Banyak	4	0	0
		Sangat Banyak	5	0	0
13	Perubahan Citarasa terhadap Pembelian	Sangat Tidak Mempengaruhi	1	2	6
		Tidak Mempengaruhi	2	0	0
		Biasa	3	3	9
		Mempengaruhi	4	18	51
		Sangat Mempengaruhi	5	12	34

Lampiran 4. Biaya Tetap Produksi Produk SUOKLAT

a. Biaya Penyusutan Produksi Produk SUOKLAT

Unit	Satuan (unit)	Nilai Awal (Rp/unit)	Nilai Akhir (Rp/unit)	Umur Ekonomis (tahun)	Biaya Penyusutan (Rp/unit)	Total (Rp)
Baskom	2	3,000.00	100.00	2	1,450.00	2,900.00
Nampan	2	4,000.00	150.00	2	1,925.00	3,850.00
Pisau	3	5,000.00	150.00	2	2,425.00	7,275.00
Peret	3	3,000.00	100.00	1	2,900.00	8,700.00
Irus	5	15,000.00	500.00	2	7,250.00	36,250.00
Panci	4	35,000.00	1,000.00	3	11,333.33	45,333.33
Box plastik	5	20,000.00	500.00	2	9,750.00	48,750.00
Kompor LPG	1	700,000.00	20,000.00	5	136,000.00	136,000.00
Kulkas	2	1,000,000.00	150,000.00	10	85,000.00	170,000.00
Timbangan digital	1	500,000.00	15,000.00	10	48,500.00	48,500.00
Gunting	3	3,000.00	100.00	1	2,900.00	8,700.00
Cutter	5	1,000.00	50.00	1	950.00	4,750.00
Cetakan plastik	15	8,000.00	800.00	1	7,200.00	108,000.00
Cetakan karet	15	15,000.00	0.00	1	15,000.00	225,000.00
AC	1	1,000,000.00	150,000.00	10	85,000.00	85,000.00
Sepeda Motor	1	10,000,000.00	3,000,000.00	15	466,666.67	466,666.67
Meja produksi	2	300,000.00	0.00	10	30,000.00	60,000.00
Rak Produk	1	100,000.00	0.00	5	20,000.00	20,000.00
Etalase	1	200,000.00	0.00	10	20,000.00	20,000.00
Almari	1	450,000.00	0.00	10	45,000.00	45,000.00
Komputer	1	4,000,000.00	200,000.00	10	380,000.00	380,000.00
Total Biaya Penyusutan						**1,785,675.00** pertahun
						148,806.25 perbulan
						5,952.25 per produksi

Lampiran 4. (Lanjutan)

b. Biaya Tetap Produksi Produk SUOKLAT

Biaya Tetap per Produksi	
Keterangan	**Biaya (Rp)**
Biaya Penyusutan	6,435.58
Biaya Tenaga Kerja	144,230.77
Sewa kios	76,923.08
Biaya Pemasaran	3,846.15
Total	**231,435.58**

Biaya Tetap per Bulan	
Keterangan	**Biaya (Rp)**
Biaya Penyusutan	160,889.58
Biaya Tenaga Kerja	3,750,000.00
Sewa kios	2,000,000.00
Biaya Pemasaran	100,000.00
Total	**6,010,889.58**

Biaya Tetap per Tahun	
Keterangan	**Biaya (Rp)**
Biaya Penyusutan	1,930,675.00
Biaya Tenaga Kerja	45,000,000.00
Sewa kios	24,000,000.00
Biaya Pemasaran	3,846.15
Total	**70,934,521.15**

Lampiran 5. Biaya Variabel Produk SUOKLAT per Produksi

Bahan	Premium Dark			Cokelat Kurma Mede			Coklat Cookies Mede			Kurma Mede		
	Jumlah (kg)	Harga (Rp/kg)	Biaya (Rp)	Jumlah (kg)	Harga (Rp/kg)	Biaya (Rp)	Jumlah (kg)	Harga (Rp/kg)	Biaya (Rp)	Jumlah (kg)	Harga (Rp/kg)	Biaya (Rp)
Formula cokelat premium	3.75	100,000.00	375,000.00	2.50	100,000.00	250,000.00	2.50	100,000.00	250,000.00	2.50	100,000.00	250,000.00
Formula cokelat putih												
Formula cokelat dark	1.25	40,000.00	50,000.00	2.50	40,000.00	100,000.00	2.50	40,000.00	100,000.00	2.50	40,000.00	100,000.00
Krispy												
Cookies							0.70	55,000.00	38,500.00			
Kopi bubuk												
Mede				0.70	75,000.00	52,500.00	0.70	75,000.00	52,500.00	0.50	75,000.00	37,500.00
Kurma				0.70	30,000.00	21,000.00				0.50	30,000.00	15,000.00
Ekstrak jahe												
Kemasan			97,680.00			203,700.00			203,700.00			35,280.00
Air			2,000.00			2,000.00			2,000.00			2,000.00
Listrik			4,000.00			4,000.00			4,000.00			4,000.00
Total			**528,680.00**			**633,200.00**			**650,700.00**			**443,780.00**

Lampiran 5. (lanjutan)

Bahan	Cookies Mede			Crispy Coklat Putih			Crispy coklat pekat		
	Jumlah (kg)	Harga (Rp/kg)	Biaya (Rp)	Jumlah (kg)	Harga (Rp/kg)	Biaya (Rp)	Jumlah (kg)	Harga (Rp/kg)	Biaya (Rp)
Formula coklat premium	2.50	100,000.00	250,000.00						
Formula coklat putih				5.00	48,000.00	240,000.00			
Formula coklat dark	2.50	40,000.00	100,000.00				5.00	40,000.00	200,000.00
Krispy				0.95	50,000.00	47,500.00	0.95	50,000.00	47,500.00
Cookies	0.50	55,000.00	27,500.00						
Kopi bubuk									
Mede	0.50	75,000.00	37,500.00						
Kurma									
Ekstrak jahe									
Kemasan			35,280.00			107,270.00			107,270.00
Air			2,000.00			2,000.00			2,000.00
Listrik			4,000.00			4,000.00			4,000.00
Total			**456,280.00**			**400,770.00**			**360,770.00**

Lampiran 5. (Lanjutan)

Bahan	Crispy Coklat Susu			Coklat Susu Rasa Kopi			Coklat Pekat Rasa Jahe		
	Jumlah (kg)	Harga (Rp/kg)	Biaya (Rp)	Jumlah (kg)	Harga (Rp/kg)	Biaya (Rp)	Jumlah (kg)	Harga (Rp/kg)	Biaya (Rp)
Formula coklat premium									
Formula coklat putih	2.50	48,000.00	120,000.00	2.50	48,000.00	120,000.00			
Formula coklat dark	2.50	40,000.00	100,000.00	2.50	40,000.00	100,000.00	5.00	40,000.00	200,000.00
Krispy	0.95	50,000.00	47,500.00						
Cookies									
Kopi bubuk				0.50	50,000.00	25,000.00			
Mede									
Kurma									
Ekstrak jahe							0.10	116,000.00	11,600.00
Kemasan			107,270.00			92,950.00			101,400.00
Air			2,000.00			2,000.00			2,000.00
Listrik			4,000.00			4,000.00			4,000.00
Total			**380,770.00**			**343,950.00**			**319,000.00**

Lampiran 6. Biaya Penerimaan dan Keuntungan Produk SUOKLAT

Nama Produk	Biaya Tetap (Rp)	Biaya Variabel (Rp)	Biaya Total (Rp)	Penerimaan (Rp)	Keuntungan (Rp)
Premium dark	231,435.58	528,680.00	760,115.58	1,280,000.00	519,884.42
Coklat kurma mede	231,435.58	633,200.00	864,635.58	1,320,000.00	455,364.42
Coklat cookies mede	231,435.58	650,700.00	882,135.58	1,320,000.00	437,864.42
Kurma mede	231,435.58	443,780.00	675,215.58	1,440,000.00	764,784.42
Cookies mede	231,435.58	456,280.00	687,715.58	1,440,000.00	752,284.42
Kripsy coklat putih	231,435.58	400,770.00	632,205.58	1,020,000.00	387,794.42
Kripsy coklat susu	231,435.58	380,770.00	612,205.58	1,020,000.00	407,794.42
Krispy coklat pekat	231,435.58	360,770.00	592,205.58	1,020,000.00	427,794.42
Coklat susu rasa kopi	231,435.58	343,950.00	575,385.58	1,100,000.00	524,614.42
Coklat pekat rasa jahe	231,435.58	319,000.00	550,435.58	1,200,000.00	649,564.42
Total per Produksi	**2,314,355.83**	**4,517,900.00**	**6,832,255.83**	**12,160,000.00**	**5,327,744.17**

Lampiran 7. Data Penjualan Produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal Jaya

No	Nama Produk	Tahun 2011								Tahun 2012												Tahun 2013	
		Bulan								Bulan												Bulan	
		5	6	7	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	1	2
1	Cookies Mede	12	24	108	-	72	48	90	218	118	87	180	120	144	156	154	36	192	84	373	36	48	36
2	Kurma Mede	12	12	84	-	72	48	90	90	65	15	48	54	36	24	48	12	43	-	48	12	48	24
3	Coklat Cookies Mede	24	36	24	48	84	48	54	152	153	72	168	186	84	144	157	48	211	114	171	144	108	96
4	Coklat Kurma Mede	24	36	-	48	84	12	54	102	49	6	48	66	-	72	103	12	54	54	96	756	108	84
5	Premium Dark	24	61	72	66	120	48	175	179	102	46	110	91	73	69	197	30	136	74	137	111	152	130
6	Coklat Susu Rasa Kopi	23	16	-	24	84	48	100	108	64	48	96	72	48	48	72	48	24	48	156	24	168	288
7	Coklat Susu Rasa Jahe	-	40	-	-	120	12	42	72	28	36	72	24	24	-	48	24	24	48	96	48	120	72
8	Coklat Krispi Putih	12	12	36	24	96	48	84	164	226	170	144	144	36	132	36	-	85	72	253	72	168	144
9	Coklat Krispi Susu	12	36	36	-	60	12	84	200	134	120	108	144	36	132	108	72	179	72	180	108	168	144
10	Coklat Krispi Pekat	24	12	36	-	72	12	36	128	98	150	180	72	-	132	36	36	243	72	216	36	204	180
Jumlah (unit)		**167**	**285**	**396**	**210**	**864**	**336**	**809**	**1413**	**1037**	**750**	**1154**	**973**	**481**	**909**	**959**	**318**	**1191**	**638**	**1726**	**1347**	**1292**	**1198**

Lampiran 8. Analisis QSPM produk SUOKLAT produksi CV. Tritunggal

Faktor-faktor		Bobot	Alternatif Strategi							
			S I		SII		S III		S IV	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan	g. *Brand* produk yang menarik	0.10	**11**	1.1	**12**	1.2	**8**	0.8	**10**	1
	h. Ketersediaan input produksi	0.10	**6**	0.6	**7**	0.7	**11**	1.1	**5**	0.5
	i. Produk yang dihasilkan berkualitas dan memiliki karakteristik yang unik.	0.09	**11**	0.99	**12**	1.08	**9**	0.81	**10**	0.9
	j. Memiliki deversifikasi produk	0.12	**12**	1.44	**9**	1.08	**6**	0.72	**11**	1.32
	k. Desain kemasan produk yang menarik	0.11	**9**	0.99	**11**	1.21	**5**	0.55	**12**	1.32
	l. Memiliki sertifikat halal dan perijinan dari Dinkes	0.10	**11**	1.1	**12**	1.2	**9**	0.9	**10**	1
Kelemahan	f. Belum adanya pembukuan keuangan	0.07	**8**	0.56	**4**	0.28	**9**	0.63	**10**	0.7
	g. Pengalaman usaha	0.04	**8**	0.32	**7**	0.28	**4**	0.16	**5**	0.2
	h. Jumlah tenaga kerja yang terbatas.	0.10	**5**	0.5	**6**	0.6	**4**	0.4	**3**	0.3
	i. Penggunaan teknologi yang sederhana	0.06	**4**	0.24	**5**	0.3	**3**	0.18	**7**	0.42
	j. Proses produksi produk belum optimal	0.11	**3**	0.33	**4**	0.44	**2**	0.22	**1**	0.11
Peluang	g. Permintaan konsumen tinggi	0.08	**4**	0.32	**11**	0.88	**12**	0.96	**2**	0.16
	h. Perluasan pasar	0.12	**2**	0.24	**8**	0.96	**12**	1.44	**6**	0.72
	i. Ketersediaan sumber daya manusia	0.10	**9**	0.9	**10**	1	**12**	1.2	**8**	0.8
	j. Loyalitas konsumen	0.11	**9**	0.99	**10**	1.1	**12**	1.32	**7**	0.77
	k. Adanya mitra kerja dalam pengadaan bahan baku dan pemasaran produk.	0.12	**9**	1.08	**10**	1.2	**12**	1.44	**11**	1.32
	l. Perkembangan sistem informasi dan teknologi	0.07	**10**	0.7	**11**	0.77	**8**	0.56	**9**	0.63
Ancaman	f. Kenaikan harga bahan baku	0.08	**5**	0.4	**2**	0.16	**4**	0.32	**6**	0.48
	g. Perubahan selera konsumen	0.11	**8**	0.88	**9**	0.99	**5**	0.55	**10**	1.1
	h. Muncul pesaing baru	0.09	**7**	0.63	**6**	0.54	**4**	0.36	**8**	0.72
	i. Persaingan diantara produk sejenis	0.07	**6**	0.42	**10**	0.7	**5**	0.35	**7**	0.49
	j. Kurang adanya dukungan dari pemerintah daerah dalam permodalan pengembangan produk	0.05	**7**	0.35	**10**	0.5	**8**	0.4	**5**	0.25
Total			**164**	**15.08**	**186**	**17.17**	**164**	**15.37**	**163**	**15.21**

Lampiran 8. (Lanjutan)

Faktor-faktor		Bobot	Alternatif Strategi							
			S V		S VI		S VII		SVIII	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan	m. *Brand* produk yang menarik	0.10	**7**	0.7	**9**	0.9	**4**	0.4	**3**	0.3
	n. Ketersediaan input produksi	0.10	**8**	0.8	**9**	0.9	**3**	0.3	**12**	1.2
	o. Produk yang dihasilkan berkualitas dan memiliki karakteristik yang unik.	0.09	**6**	0.54	**7**	0.63	**2**	0.18	**1**	0.09
	p. Memiliki deversifikasi produk	0.12	**5**	0.6	**8**	0.96	**4**	0.48	**1**	0.12
	q. Desain kemasan produk yang menarik	0.11	**4**	0.44	**8**	0.88	**3**	0.33	**1**	0.11
	r. Memiliki sertifikat halal dan perijinan dari Dinkes	0.10	**4**	0.4	**7**	0.7	**5**	0.5	**2**	0.2
Kelemahan	k. Belum adanya pembukuan keuangan	0.07	**7**	0.49	**12**	0.84	**3**	0.21	**2**	0.14
	l. Pengalaman usaha	0.04	**3**	0.12	**9**	0.36	**12**	0.48	**2**	0.08
	m. Jumlah tenaga kerja yang terbatas.	0.10	**12**	1.2	**7**	0.7	**8**	0.8	**2**	0.2
	n. Penggunaan teknologi yang sederhana	0.06	**8**	0.48	**12**	0.72	**9**	0.54	**6**	0.36
	o. Proses produksi produk belum optimal	0.11	**9**	0.99	**12**	1.32	**10**	1.1	**5**	0.55
Peluang	m. Permintaan konsumen tinggi	0.08	**8**	0.64	**10**	0.8	**6**	0.48	**3**	0.24
	n. Perluasan pasar	0.12	**3**	0.36	**5**	0.6	**4**	0.48	**1**	0.12
	o. Ketersediaan sumber daya manusia	0.10	**11**	1.1	**4**	0.4	**2**	0.2	**1**	0.1
	p. Loyalitas konsumen	0.11	**5**	0.55	**8**	0.88	**2**	0.22	**1**	0.11
	q. Adanya mitra kerja dalam pengadaan bahan baku dan pemasaran produk.	0.12	**4**	0.48	**5**	0.6	**8**	0.96	**2**	0.24
	r. Perkembangan sistem informasi dan teknologi	0.07	**3**	0.21	**12**	0.84	**7**	0.49	**1**	0.07
Ancaman	k. Kenaikan harga bahan baku	0.08	**3**	0.24	**8**	0.64	**9**	0.72	**12**	0.96
	l. Perubahan selera konsumen	0.11	**4**	0.44	**7**	0.77	**6**	0.66	**1**	0.11
	m. Muncul pesaing baru	0.09	**3**	0.27	**9**	0.81	**5**	0.45	**1**	0.09
	n. Persaingan diantara produk sejenis	0.07	**2**	0.14	**4**	0.28	**3**	0.21	**1**	0.07
	o. Kurang adanya dukungan dari pemerintah daerah dalam permodalan pengembangan produk	0.05	**2**	0.1	**9**	0.45	**6**	0.3	**1**	0.05
Total			**121**	**11.29**	**181**	**15.98**	**121**	**10.49**	**62**	**5.51**

Lampiran 8. (Lanjutan)

Faktor-faktor		Bobot	Alternatif Strategi							
			S IX		S X		S XI		S XII	
			AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan	s. *Brand* produk yang menarik	0.10	**6**	0.6	**5**	0.5	**2**	0.2	**1**	0.1
	t. Ketersediaan input produksi	0.10	**10**	1	**4**	0.4	**2**	0.2	**1**	0.1
	u. Produk yang dihasilkan berkualitas dan memiliki karakteristik yang unik.	0.09	**8**	0.72	**3**	0.27	**4**	0.36	**5**	0.45
	v. Memiliki deversifikasi produk	0.12	**10**	1.2	**3**	0.36	**2**	0.24	**7**	0.84
	w. Desain kemasan produk yang menarik	0.11	**10**	1.1	**7**	0.77	**6**	0.66	**2**	0.22
	x. Memiliki sertifikat halal dan perijinan dari Dinkes	0.10	**8**	0.8	**3**	0.3	**6**	0.6	**1**	0.1
Kelemahan	p. Belum adanya pembukuan keuangan	0.07	**5**	0.35	**1**	0.07	**6**	0.42	**11**	0.77
	q. Pengalaman usaha	0.04	**11**	0.44	**10**	0.4	**1**	0.04	**6**	0.24
	r. Jumlah tenaga kerja yang terbatas.	0.10	**9**	0.9	**10**	1	**11**	1.1	**1**	0.1
	s. Penggunaan teknologi yang sederhana	0.06	**2**	0.12	**11**	0.66	**10**	0.6	**1**	0.06
	t. Proses produksi produk belum optimal	0.11	**6**	0.66	**8**	0.88	**7**	0.77	**11**	1.21
Peluang	s. Permintaan konsumen tinggi	0.08	**9**	0.72	**7**	0.56	**1**	0.08	**5**	0.4
	t. Perluasan pasar	0.12	**11**	1.32	**10**	1.2	**9**	1.08	**7**	0.84
	u. Ketersediaan sumber daya manusia	0.10	**7**	0.7	**6**	0.6	**5**	0.5	**3**	0.3
	v. Loyalitas konsumen	0.11	**6**	0.66	**3**	0.33	**4**	0.44	**11**	1.21
	w. Adanya mitra kerja dalam pengadaan bahan baku dan pemasaran produk.	0.12	**7**	0.84	**6**	0.72	**3**	0.36	**1**	0.12
	x. Perkembangan sistem informasi dan teknologi	0.07	**6**	0.42	**5**	0.35	**4**	0.28	**2**	0.14
Ancaman	p. Kenaikan harga bahan baku	0.08	**10**	0.8	**11**	0.88	**7**	0.56	**1**	0.08
	q. Perubahan selera konsumen	0.11	**11**	1.21	**3**	0.33	**2**	0.22	**12**	1.32
	r. Muncul pesaing baru	0.09	**12**	1.08	**2**	0.18	**11**	0.99	**10**	0.9
	s. Persaingan diantara produk sejenis	0.07	**8**	0.56	**12**	0.84	**9**	0.63	**11**	0.77
	t. Kurang adanya dukungan dari pemerintah daerah dalam permodalan pengembangan produk	0.05	**12**	0.6	**11**	0.55	**4**	0.2	**3**	0.15
Total			**184**	**16.80**	**141**	**12.15**	**116**	**10.53**	**113**	**10.42**

Lampiran 9. Dokumentasi Kegiatan di CV. Tritunggal Jaya

Brand Produk SUOKLAT

Proses Produksi SUOKLAT

Pengemasan produk SUOKLAT

Varian Produk SUOKLAT

Lampiran 9. (Lanjutan)

Bentuk Outlet SUOKLAT di Pusat Perbelanjaan di Surabaya