

**ANALISIS PERENCANAAN STRATEGIS DAN KINERJA PERUSAHAAN
DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING
(Studi Kasus Pada Home Industri Prol Tape UD.Primadona di Kabupaten
Jember, Jawa Timur)**

SKRIPSI

Oleh:

FINTYA ANGGRIANI

**MINAT MANAJEMEN DAN ANALISIS AGRIBISNIS
PROGRAM STUDI AGRIBISNIS**



**UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS PERTANIAN
JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN
PROGRAM STUDI AGRIBISNIS
MALANG
2014**

**ANALISIS PERENCANAAN STRATEGIS DAN KINERJA PERUSAHAAN
DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING
(Studi Kasus Pada Home Industri Prol Tape UD.Primadona di Kabupaten
Jember, Jawa Timur)**

Oleh:

FINTYA ANGGRIANI

105040103111003

**MINAT MANAJEMEN DAN ANALISIS AGRIBISNIS
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

PROGRAM STUDI AGRIBISNIS

MALANG

2014

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, Juni 2014

Fintya Anggriani

NIM. 105040103111003

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



LEMBAR PERSETUJUAN SKRIPSI

**ANALISIS PERENCANAAN STRATEGIS DAN KINERJA PERUSAHAAN
DALAM MENINGKATKAN KEUNGGULAN BERSAING
(Studi Kasus Pada Home Industri Prol Tape UD.Primadona di Kabupaten
Jember, Jawa Timur)**

Oleh:

Fintya Anggriani

105040103111003

Program Studi Sosial Ekonomi Pertanian

Minat Manajemen dan Analisis Agribisnis

Disetujui Oleh:

Pembimbing Utama,

Ir. Heru Santoso. HS., SU
NIP. 19540305 198103 1 005

Pembimbing Pendamping,

Dwi Retno Andriani, SP.MP
NIP. 19760914 200501 1 002

Mengetahui,

Ketua Jurusan Sosek,

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

LEMBAR PENGESAHAN SKRIPSI

Mengesahkan

MAJELIS PENGUJI

Penguji I

Ir. Heru Santoso, HS., SU
NIP. 19540305 198103 1 005

Penguji II

Dwi Retno Andriani, SP.MP
NIP. 19760914 200501 1 002

Penguji III

Prof. Dr. Ir. Budi Setiawan, MS
NIP. 19550327 198103 1 003

Penguji IV

Tatiek Koerniawati, SP.MP
NIP. 19680210 200112 2 001

Tanggal Lulus:



Alhamdulillah....

Fintya Anggriani,

My sweet moment,



Thanks to,

Alhamdulillahirrobilalamin, barokallahurobbi....

Big Thanks to Allah SWT yang maha pengasih lagi maha penyayang

Terima kasih ku ucapkan, kepada Bpk Ir. Heru Santoso HS.,SU dan Ibu Dwi Retno Andriani, SP. MP selaku dosen pembimbing tugas akhir skripsi saya, terima kasih banyak bapak dan ibu, atas segala bantuan dan bimbingannya selama ini



Thankyou so much my parents, Ayahanda tercinta Rijono P,W and my mom's Enny Wijayanti.. Berkat perjuangan, doa dan support yang tiada hentinya, tiada lelahnya akhirnya saya bisa menyelesaikan studi di Universitas brawijaya. Kalian luar biasa, I love you all..



And thankyou my sister Aldina Rachma Anggriani berkat doa dan dukungan selama ini.



Thankyou so much my best partner Akbar Hudan Daldiri. Berkat doa dan bantuannya selama kegiatan magang hingga penyelesaian skripsiku. Thankyou..



Hello my two sister best partner Wirda Rofiqoh and Hana Ika Putri. Terimakasih juga untuk kalian berdua atas doa dan dukungan kalian, kalian sahabat2ku yang luar biasa.



Hello ANDONGER'S!!!!

Thanks all to mbak ersya, mbak devina, mbak bintang, yunita, icha, anissa (mbul), ria (umbel), nia (menyek), liza, ndul (indah), mita, naya, agustin.



Hay keluarga minus. Haha

Thankyou yaa...

Fintya Anggriani, Irma
Kushardiny, Megawati Citra
Alam, Novika Farahdiba



HOOOYYYYY!!!!

THANKYOU, my best partner..

Risma Hasna Yunita (Bearry),
Binar Cholifa Bahtera (Alay),
and Irma Kushardiny (Masha),
Fintya Anggriani (Pohon)



And thankyou so much kawan-kawan partner magangku PTPN XII, JEMBER, JAWA TIMUR Kuku, Luluk, Risma, Fenny, Arliya, Lita, Anisa, dan Dayat. Kalian luar biasa..

Thankyou all my friends jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya angkatan 2010...

And thankyou kampusku tercinta, UNIVERSITAS BRAWIJAYA!!!

Alhamdulillah, Saya telah melaksanakan dan menyelesaikan studi di UB selama 4 tahun, semoga ilmu-ilmu dan banyak pengalaman yang aku dapat selama ini barokallah dan dapat bermanfaat bagi semua orang, amin aminn ya robbal alamin.

By : Fintya Anggriani



RINGKASAN

FINTYA ANGGRIANI. 105040103111003. Analisis Perencanaan Strategis dan Kinerja Perusahaan Dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing (Studi Kasus : Home Industri UD.Primadona, Jember, Jawa Timur). Di bawah bimbingan Ir. Heru Santoso HS,SU ,sebagai Pembimbing Utama dan Dwi Retno Andriani, SP.,MP sebagai Pembimbing Pendamping.

Agroindustri merupakan salah satu sektor yang memiliki peranan penting dalam upaya pembangunan perekonomian Indonesia. Jika melihat perkembangan kontribusi subsektor agroindustri terhadap PDB selama 2004-2010 menunjukkan bahwa output subsektor ini memberikan kontribusi yang pada umumnya selalu lebih besar dari pada subsektor pengolahan non agroindustri. Berdasarkan data Produk Domestik Bruto, menunjukkan bahwa rata-rata kontribusi subsektor agroindustri selama 2004-2010 mencapai 12,59 persen dari total PDB nasional. Sementara subsektor non agroindustri (non migas) memberikan kontribusi dengan rata-rata mencapai 12.13 persen. Dengan begitu maka dapat disimpulkan bahwa, sektor agroindustri masih dapat berpeluang untuk dikembangkan.

Munculnya agroindustri dapat memberikan ruang baru bagi produsen untuk memaksimalkan kemampuannya dalam memproduksi produk pertanian untuk meningkatkan nilai tambah produk primer hasil pertanian agar lebih menarik dan disukai oleh konsumen. Salah satu contoh produk primer hasil pertanian tersebut yaitu ubi kayu. Indonesia merupakan negara tropis yang memiliki potensi produksi ubi kayu cukup besar. Produksi ubi kayu Indonesia terus meningkat dari 16.09 juta ton pada tahun 2000 menjadi 20,83 juta ton pada tahun 2009. Namun, ekspor produk berbasis ubi kayu dari Indonesia ke negara lain hingga akhir 2006 baru mencapai 139.096 ton (Departemen Pertanian, 2009).

Berdasarkan data Kementerian Pertanian tahun terakhir 2012, hasil produksi ubi kayu/ketela pohon di kabupaten Jember sebesar 47.083 ton dan angka produksi tersebut menunjukkan hasil produksi yang stabil dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Produksi yang melimpah dapat menjadi peluang usaha bagi agroindustri yang mengolah makanan berbahan baku ubi kayu. Dengan keadaan tersebut banyak pengusaha yang berdiri dan menyebabkan persaingan bisnis pun terjadi. Untuk memenangkan persaingan perusahaan harus mampu memberikan kepuasan kepada para pelanggannya.

Terdapat banyak home industri di Kabupaten Jember seperti Primadona, Purnama Jati, Wika, Anis, Sumber Madu dan sebagainya yang memproduksi produk olahan tape seperti prol tape, brownies tape, suwar suwir, dodol tape, kripik tape dan sebagainya. Primadona merupakan salah satu home industri yang bergerak dalam bidang pengolahan tape. Salah satu produk yang dihasilkan yaitu prol tape dengan berbagai varian rasa diantaranya varian rasa coklat keju, kismis, original dan sebagainya. Akan tetapi, home industri Primadona ini memiliki permasalahan yang dihadapi dalam menjalankan usahanya yaitu adanya persaingan home industri lainnya yang juga memproduksi produk olahan tape seperti prol tape. Selain itu, dalam pemasaran prol tape pangsa pasar yang dipilih

masih terbatas hanya di sekitar wilayah kota Jember, belum melaksanakan perluasan pangsa pasar hingga luar kota Jember.

Untuk itu, sasaran dari penelitian ini yaitu menganalisis lingkungan internal dan eksternal yang ada pada home industri Primadona dan juga menganalisis kinerja dari home industri pada 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran yang kemudian akan menghasilkan suatu perencanaan strategis home industri Primadona baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang dalam meningkatkan keunggulan bersaing.

Tujuan dari penelitian ini adalah mengidentifikasi faktor-faktor yang terdapat pada lingkungan internal dan eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dapat berpengaruh terhadap perkembangan home industri UD. Primadona, menganalisis dan mengetahui kinerja dari home industri Primadona jika dilihat dari 4 perspektif, dan mendeskripsikan survei kepuasan pelanggan terhadap produk prol tape UD.Primadona.

Pada penelitian ini, metode analisis data yang akan digunakan yaitu pada analisis kuantitatif menggunakan analisis ROI, *Cycle Effectiveness* dan *Employee Capability*. Sedangkan untuk analisis kualitatif yang digunakan untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal usaha prol tape pada home industri UD.Primadona yang terletak di Kabupaten Jember yang kemudian dianalisis dengan menggunakan matrik IE, matrik Grand Strategi serta alat analisis SWOT dan menggunakan metode balanced scorecard yang dibagi dalam 4 perspektif yaitu persepektif keuangan, persepektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan persepektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Hasil penelitian antara lain :

1. Berdasarkan hasil matrik IE, bahwa home industri UD.Primadona menempati posisi pada sel IV yang artinya bahwa merupakan daerah stability strategy yaitu strategi yang telah ada dan diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah diterapkan sebelumnya pada home industri UD.Primadona dan juga merupakan unit usaha yang mempunyai daya tarik industri dengan skala menengah dan memiliki pertumbuhan yang stabil akan tetapi kemungkinan adanya perubahan lingkungan yang dapat mempengaruhi perkembangan UD.Primadona untuk ke depannya.
2. Matrik *Grand Strategy* menunjukkan bahwa posisi pada home industri UD.Primadona terletak pada kuadran I yaitu strategi agresif. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan yang lebih dominan dibandingkan kelemahan dan ancaman sehingga dapat memanfaatkan peluang dan kekuatan yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*).
3. Hasil dari analisis SWOT terdapat 5 alternatif strategi utama yang dapat digunakan bagi home industri UD.Primadona dalam mengembangkan usahanya antara lain meningkatkan kualitas dan kuantitas produk dengan cara inovasi produk pada produk prol tape seperti menambah varian rasa,

memperluas pangsa pasar dengan cara menambah outlet yang tersebar di Kabupaten Jember sehingga memudahkan dalam pemasaran produk, meningkatkan daya saing dengan cara penetapan harga bersaing, memiliki ijin usaha, menyusun struktur organisasi pada UD.Primadona, mengatur keuangan yang dirinci secara jelas dalam bentuk pembukuan, dan memperhatikan factor-faktor produksi untuk mendukung berjalannya proses produksi prol tape.

4. Perspektif keuangan dari hasil perhitungan ROI didapatkan hasil ROI selama 3 bulan yaitu bulan Januari, Februari, dan Maret sebesar 0,73 persen. Hal ini menunjukkan bahwa nilai ROI dari bulan Januari hingga Maret hasil yang didapatkan sama atau nilai ROI yang diperoleh stabil selama 3 bulan.
5. Perspektif pelanggan berdasarkan hasil perhitungan kepuasan pelanggan yang menyatakan bahwa rata-rata hasil persentase sebesar 37,7 persen atau dibulatkan menjadi 38 persen ini pelanggan cenderung menjawab sangat puas terhadap semua variabel yang telah ditentukan oleh home industri UD.Primadona. Sedangkan dari hasil 6 variabel yang digunakan dalam indikator kepuasan pelanggan, terlihat bahwa hasil yang dominan lebih tinggi didapatkan pada variabel inovasi produk dengan tingkat prosentase sebesar 60 persen.
6. Pada perspektif bisnis internal, hasil dari perhitungan didapatkan hasil prosentase sebesar 100 persen, artinya bahwa efisiensi dalam proses produksi sebesar 100 persen. Menurut Saftiana, dkk (2007), hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa proses produksi yang dilakukan ideal adalah menghasilkan *cycle time* sama dengan *processing time*.
7. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, hasil perhitungan produktifitas tenaga kerja mendapatkan hasil sebesar 250 persen. Jadi, produktivitas yang dicapai untuk memproduksi prol tape sebanyak 100 unit adalah 250 persen. Untuk minimal rasio produktivitas kerja yang harus dicapai adalah 100 persen yaitu output yang dihasilkan sama dengan input (sumberdaya) yang dipergunakannya.
8. Dalam menciptakan keunggulan bersaing ini ada 3 strategi bersaing yang dapat digunakan oleh home industri UD.Primadona untuk memperoleh keunggulan bersaing yaitu strategi inovasi produk, strategi penurunan biaya, dan strategi peningkatan mutu produk.

Kesimpulan dari penelitian ini adalah dari hasil matrik IE, kekuatan dan peluang terdapat pada home industri UD.Primadona lebih dominan dibandingkan dengan kelemahan dan ancaman yang dimiliki oleh UD.Primadona, pada matrik Grand Strategi home industri UD.Primadona terletak pada kuadran I yang artinya yaitu strategi agresif, pada analisis SWOT terdapat 5 strategi alternatif utama yang dapat digunakan bagi home industri UD.Primadona dalam mengembangkan usahanya. Pada perspektif keuangan strategi yang dapat dilakukan yaitu meningkatkan volume penjualan pada home industri UD.Primadona untuk mendapatkan keuntungan yang lebih maksimal, perspektif pelanggan yaitu meningkatkan kepuasan pelanggan dengan cara meningkatkan kualitas dan kuantitas produk dengan adanya inovasi produk, memperluas jangkauan pasar, perspektif bisnis internal yaitu dilakukan peningkatan efisiensi produksi dan operasi dapat dilakukan dengan cara tersedianya teknologi yang mencukupi

dan penggunaan teknologi yang lebih canggih akan memudahkan dalam proses produksi, pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan cara meningkatkan produktifitas karyawan dengan cara memperbaiki kinerja dari karyawan dalam memproduksi pro tape, tersedianya tenaga kerja yang mencukupi, dan penggunaan teknologi yang lebih canggih dan efisien maka akan dapat mendukung terhadap proses produksi. Dalam menciptakan keunggulan bersaing, ada 3 strategi yang dapat dilakukan oleh home industri UD.Primadona yaitu strategi inovasi produk, strategi penurunan biaya dan strategi peningkatan mutu produk.

Saran dari penelitian ini terhadap home industri UD.Primadona ada 3 hal yang perlu diperhatikan untuk dapat meningkatkan pendapatan pada home industri UD.Primadona berdasarkan hasil perhitungan persentase ROI pada perspektif keuangan yaitu pada aspek produk, aspek proses produksi, dan aspek pemasaran. Untuk dapat meningkatkan kepuasan pelanggan, ada 2 hal yang perlu diperhatikan yaitu pada atribut produk dan atribut pemasaran. Untuk dapat menciptakan keunggulan bersaing pada home industri UD.Primadona, terdapat 3 strategi yang dapat digunakan oleh UD.Primadona dalam menghadapi persaingan yaitu strategi inovasi produk, penurunan biaya, dan peningkatan mutu produk.



SUMMARY

FINTYA ANGGRIANI. 105040103111003. Planning Strategy Analyze and Industry Working to Developing Superior Compete (Study Case : Home Industry UD. Primadona, Jember, Jawa Timur). Under guidance Ir. Heru Santoso Hs, Su as main guidance and Dwi Retno Andriani Sp, Mp as a supervising companion.

Agroindustry is one of a sector that has an important role in development efforts Indonesian economy. If you see the development of subsector agro-industry contribution to GDP showed that output during 2004-2010 subsector it contributes who generally always greater than subsector processing non agro-industry. Gross domestic product, based on the data show that average contributions subsector agro-industry during 2004-2010 reached 12,59 percent of the total national GDP. While subsector non agro-industry (non-oil and gas) contributes to an average reached 12.13 percent. Thus it can be concluded that, agro-industry sector can still had a chance to be developed.

The emergence of new agroindustry can give space for producers to maximize its ability in producing agricultural products to increase the value added primary products of agricultural produce to be more attractive and favored by the consumer. One example of primary products of agricultural produce are cassava. Indonesia is tropical countries that has the potential production of the cassava big enough. The production of cassava Indonesia keeps increased from 16.09 million tons in 2000 to 20,83 million tons in 2009. However, product exports based cassava from Indonesia to another until the end of 2006 was reached 139.096 tons (department of agriculture, 2009).

Based on data the agriculture ministry last year 2012, the result of fermented cassava tree in thousand jember of 47.083 tons and figures production may indicate the result of a stable compared with previous years. Production an abundant can become business opportunity for agro-industry that manipulate food made of cassava. With the situation many of them stood up and causing competition business will happen. To win competition company must be able to give satisfaction to the customers.

There are many home industry at Jember such as, Primadona, Purnama Jati, Wika, Anis, Sumber madu, etc which fermentation cassava ruse such as prol tape, brownies, dodol, suwar-suwir, cassava crisp, etc. Primadona is one of home industry in fermentation cassava ruse, one of the product is prol tape with the variant taste such as chesse chocolate , currant, original, etc. but, this home industry has to compete with another home industry which has the same production. Beside that, the prol cassava marketing still around Jember region, reach outside of Jember region yet

For that, this research point is to analyze internal and external environment at UD. Primadona home industry and to analyze the workshop at home industry to 4 perspective to get a project strategy of primadona home industry for short period or long period to improve superior compete.

The purpose of this research is to identify internal and external environment's factor as the power, weakness, chance, and threat which can

influence to the developing of UD. Primadona home industry; analyze and knowing the workshop from Primadona home industry if observe from 4 perspective and describing survey of the customer of UD. Primadona prol cassava's product satisfaction.

On this research, data analyze method is used quantitative analyze with rol analyze, cycle efectiveness and employe capability. To qualitative analyze is used for environment analyze internal and external environment at prol fermentation cassava UD. Primadona home industry at jember than analyzing with IE matrix, matrix grand strategy also swot analyze and use balanced score card method which divided in to 4 perspective, that is monetary perspective, customer perspective, internal bussiness perspective and learn and growth perspective.

The research result :

1. Based on IE matrix analyze, can be conclude that UD.Primadona home industry at the IV sel position. At the IV quadrant is stability strategy region that strategy had already without change the strategy target used before at UD. Primadona home industry. On the IV quadrant is also as a unit which has good performance industry with medium scale and has stability growth but perhaps the changes of environment can influence UD.Primadona growth next day.
2. Matrix grand strategy shows that the position of UD.Primadona home industry one the 1st quadrant is oriented strategy. That factory has a dominant chance and power, so can be use that chance and power to carry on the growth oriented strategy. The strategy which should be use on this condition is carry on the growth oriented strategy. That factory has a dominant chance and power, so can be use that chance and power to carry on the growth oriented strategy.
3. Based on the result of matrix SWOT analysis,the main alternative strategy can be used for UD.Primadona home industry to develop his industry, such as improve the quality and quantity of the product by way of product innovation in products as prol tape adds flavors, extending market share by adding outlets in Jember to facilitate the marketing of products, improve competitiveness by way of competitive pricing ,having trade permission, arranging an organization structure at UD.Primadona, ,managing the financial those are arranged detail and correctly on finance book to know UD.Primadona home industry development, and attention to the factors of production to support the passage of the production process prol tape.
4. The finance perspective from the result of ROI counter,the result of ROI counter for three months that is January,February and March.It's 0,73 persen. It refers that the ROI value from January till March is the same or the ROI value is constant for three months.
5. The customer perspective based on calculation of customer satisfaction said that rate of value percentage is 37,7 persen or 38 persen, this customer most of them answered very satisfied to all variable of UD.Primadona home industry.From 6 variable that used to customer satisfaction's indicator shows that the dominant result more high to innovation product variable with percentage 60 persen.
6. On the internal business perspective,the result of counting result percentage is 100 persen ,it means that the efficiency on production process is 100 persen.

According to Saftiana,dkk(2007) that counting result shows that production process used is ideal means cycle time same as processing time.

7. On the growth and learn perspective,the worker productivity count's result get 250 persen . So,productivity to fermented cassava production for 100 units is 250 persen. For minimal ratio work productivity should be raise 100 persen that's output same as input it's used.
8. To built this superior competition,there are three strategy to compete that can be used to UD.Primadona home industry to get to get the superiority in competition,that is innovation product strategy,decreasing fee strategy and developing quality of the product strategy.

The conclusion from this research is the result of the IE matrix ,the power and the chance are at UD.Primadona home industry more dominant than the weakness and the threat is had by UD.Primadona home industry, on matrix grand strategy UD.Primadona home industry is at first quadrant that mean the aggressive strategy,on SWOT analysis,there are 5 main alternative strategy that can be used for UD.Primadona home industry on developing his industry. On financial perspective strategy that can be done is improving marketing volume in the UD.Primadona home industry to get the more maximal profit,the perspective of customer is increasing customer satisfaction by improving the quality and quantity of the product with innovation product,extending the trade range,the perspective of internal business is increasing the efficiency production and operation can be done by the enough technology and using technology that is more sophisticated,it will make easy on the process of production,on perspective of growth and learning by increasing officer productivity and improving officer on making fermented cassava,the officer is enough,and using the technology that is more sophisticated and efficient ,so it will support to the process of production. On created the superiority to compete,there are 3 strategies that can be done by UD.Primadona home industry,they are the innovation product,decreasing fee and increasing product quality.

The suggestion from this research to UD.Primadona home industry,there are 3 things that should be pay attention to increase the income of UD.Primadona home industry,based on the result of ROI percentage on finance perspective is product aspect,process aspect ,and marketing aspect. To increase customer satisfaction,there are 2 things that should be pay attention,they are product attribute and marketing attribute. To created the superiority to compete in the UD.Primadona home industry,there are 3 strategies that can be used by UD.Primadona to face the competition,they are the innovation product strategy,decreasing fee,and increasing product quality.

KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan hanya bagi Allah SWT atas limpahan rahmat, taufik dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul “Analisis Perencanaan Strategis dan Kinerja Perusahaan dalam Meningkatkan Keunggulan Bersaing (Studi Kasus pada Home Industri UD.Primadona, di Kabupaten Jember, Jawa Timur)” dengan baik dan dapat mempersembahkannya kepada orangtua serta orang-orang yang penulis sayangi.

Didalam penelitian skripsi ini, peneliti menyadari penelitian yang dilakukan tidak akan terselesaikan dengan mudah tanpa bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Oleh karena itu, peneliti ingin mengucapkan penghargaan dan terimakasih kepada :

1. Bapak Ir. Heru Santoso HS, SU selaku Dosen Pembimbing Utama yang memberikan bimbingan, arahan, dan masukan dalam penyusunan skripsi ini dan Dwi Retno Andriani, SP.,MP selaku Dosen Pembimbing Pendamping yang telah memberikan bimbingan, masukan, dan arahnya selama ini.
2. Ibu Devi, selaku pemilik home industri UD.Primadona yang telah memberikan izin untuk melakukan penelitian pada home industri UD.Primadona
3. Bapak Rijono PW dan Ibu Eny Wijayanti selaku orang tua dari penulis yang telah memberikan dukungan dan doa untuk kelancaran skripsi ini selama ini.
4. Seluruh teman-teman Jurusan Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya, khususnya angkatan 2010 atas kerjasamanya selama ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu, Penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun. Akan tetapi peneliti mengharapkan skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada siapapun yang membaca dan mempelajarinya.

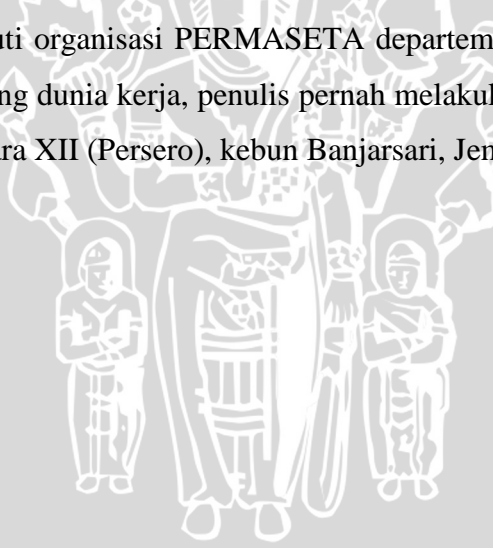
Malang, Juli 2014

Penulis

RIWAYAT HIDUP

Penulis bernama Fintya Anggriani, dilahirkan di kota Jember pada tanggal 29 Juni 1992, sebagai anak pertama dari 2 (dua) bersaudara dari pasangan bapak Rijono PW dan Ibu Enny Wijayanti. Penulis menyelesaikan pendidikan taman kanak-kanak di TK ABA Tanggul-Jember pada tahun 1996 dan lulus 1998. Kemudian melanjutkan pendidikan di SDN Tanggul Kulon VI Kec.Tanggul Kab.Jember pada tahun 1998 dan lulus tahun 2004. Kemudian penulis menyelesaikan sekolah menengah pertama di SMP Negeri 3 Tanggul Kab.jember pada tahun 2004 dan lulus tahun 2007. Setelah itu, penulis melanjutkan pendidikan di SMA Negeri 4 Jember pada tahun 2007 dan lulus tahun 2010.

Pada tahun 2010 penulis melanjutkan pendidikan ke jenjang strata satu (S-1) dan diterima di Program Studi Agribisnis, Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian, Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya Malang melalui jalur Penjaringan Siswa Seleksi Penerimaan Kemitraan Sekolah (SPKS utul). Selama kuliah penulis pernah mengikuti organisasi PERMASETA departemen infokom periode 2011-2012. Dalam bidang dunia kerja, penulis pernah melakukan magang kerja di PT.Perkebunan Nusantara XII (Persero), kebun Banjarsari, Jember.



DAFTAR ISI

	Halaman
RINGKASAN	i
SUMMARY	v
KATA PENGANTAR	viii
RIWAYAT HIDUP	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR SKEMA	xiv
DAFTAR GAMBAR	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	3
1.3 Tujuan Penelitian	5
1.4 Kegunaan Penelitian	5
II. KAJIAN PUSTAKA	
2.1 Penelitian Terdahulu	6
2.2 Tinjauan Agroindustri	10
2.2.1 Pengertian Agroindustri	10
2.2.2 Peranan Agroindustri	11
2.2.3 Permasalahan Agroindustri	12
2.3 Tinjauan Tentang Ubi Kayu	13
2.4 Tinjauan Umum Tape	14
2.5 Konsep Strategi Pengembangan	15
2.6 Perencanaan Strategis	16
2.7 Analisis Strategi	17
2.7.1 Analisis SWOT	17
2.7.2 Analisis Lingkungan Internal	19
2.7.3 Analisis Lingkungan Eksternal	20
2.7.4 Matrik Internal-Eksternal (IE)	23
2.7.5 Matrik SWOT	25
2.8 Tinjauan Kinerja Perusahaan	26
2.8.1 Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja	26
2.8.2 Manfaat Penilaian Kinerja	27
2.9 Analisis Balanced Scorecard	27
2.9.1 Pengertian Balanced Scorecard	28
2.9.2 Keunggulan Balanced Scorecard	28
2.10 Keunggulan Bersaing	29
2.10.1 Konsep Keunggulan Bersaing	29
2.10.2 Sumber Keunggulan Bersaing	31
2.10.3 Menciptakan Keunggulan Bersaing	32
III. KERANGKA KONSEP PENELITIAN	
3.1 Kerangka Pemikiran	35
3.2 Batasan Masalah	38

3.3 Definisi Operasional variabel dan pengukuran variabel	38
IV. METODE PENELITIAN	
4.1 Metode Penentuan Lokasi dan waktu penelitian.....	42
4.2 Metode Penentuan Responden.....	42
4.3 Metode Pengumpulan data.....	43
4.4 Metode Analisis Data.....	44
4.4.1 Analisis SWOT	44
4.4.2 Matrik IE (Internal-Eksternal)	48
4.4.3 Matrik Grand Strategy	49
4.4.4 Matriks SWOT.....	49
4.4.5 Balanced Scorecard.....	51
4.4.6 Key Performance Indicator (KPI).....	52
V. HASIL DAN PEMBAHASAN	
5.1 Gambaran Umum dan Karakteristik Responden UD.Primadona.....	55
5.1.1 Sejarah dan Profil UD.Primadona.....	55
5.1.2 Karakteristik Produsen.....	61
5.1.3 Karakteristik Konsumen	61
5.2 Proses Produksi Prol Tape UD.Primadona	62
5.3 Faktor Produksi Prol Tape UD.Primadona	65
5.3.1 Modal	66
5.3.2 Bahan Baku	67
5.3.3 Tenaga Kerja.....	68
5.3.4 Teknologi.....	68
5.3.5 Manajemen.....	69
5.3.6 Pemasaran	70
5.4 Strategi Pengembangan Home Industri UD.Primadona	71
5.4.1 Analisis Lingkungan Internal UD.Primadona.....	71
5.4.2 Analisis Lingkungan Eksternal UD.Primadona.....	78
5.4.3 Analisis SWOT	82
5.4.4 Analisis Matrik IFE.....	84
5.4.5 Analisis Matrik EFE	87
5.4.6 Analisis Matrik Internal-Eksternal.....	89
5.4.7 Matrik Grand Strategy	91
5.4.8 Analisis Matrik SWOT	92
5.4.9 Perencanaan Strategis Dengan Menggunakan Balanced Scorecard.....	95
5.4.10 Implementasi Strategi	105
5.4 Menciptakan Keunggulan Bersaing UD.Primadona.....	107
VI. PENUTUP	
6.1 Kesimpulan	112
6.2 Saran	114
DAFTAR PUSTAKA	116
LAMPIRAN	120

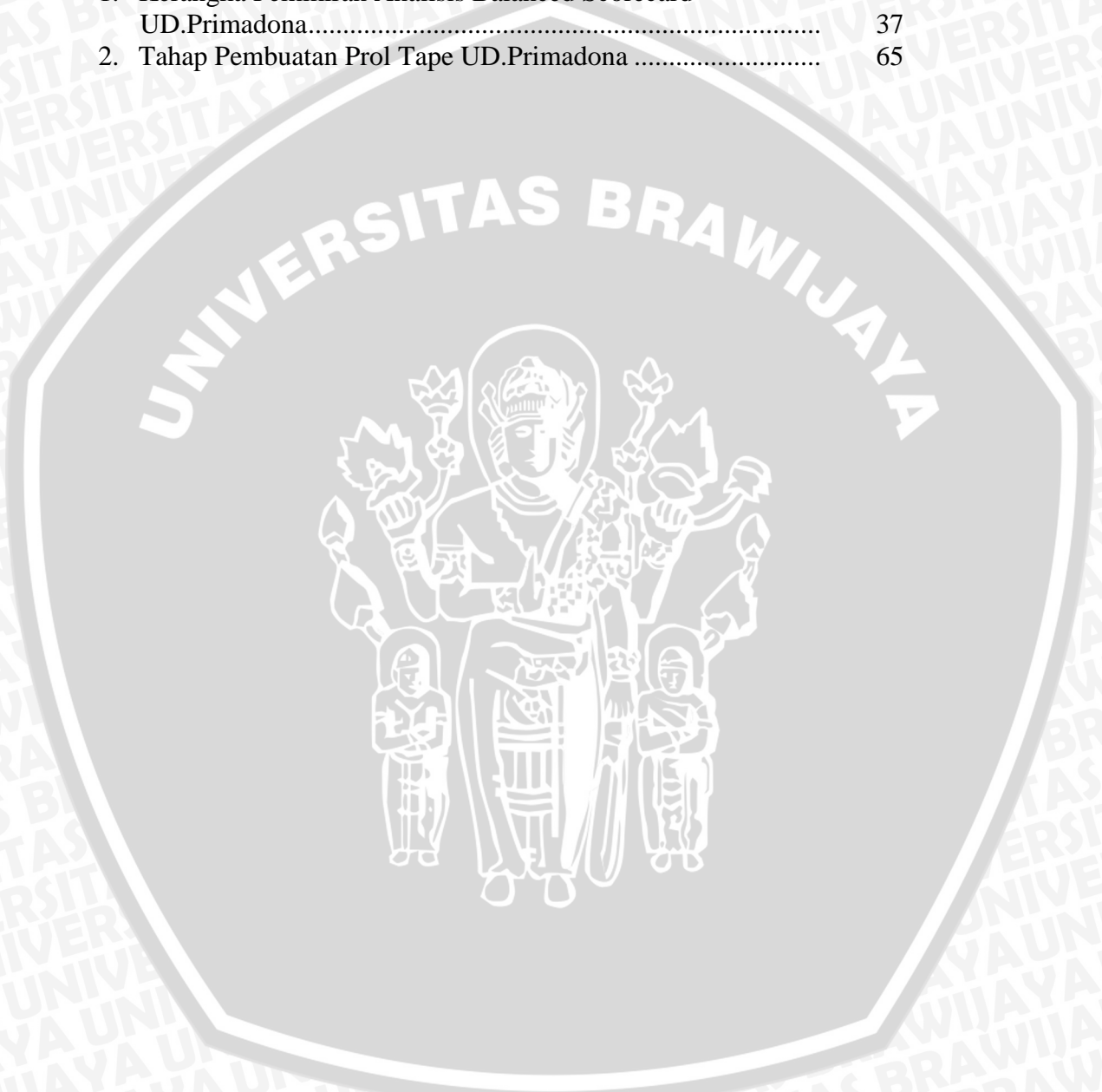
DAFTAR TABEL

Nomor	Teks	
Halaman		
1.	Matrik IFE.....	20
2.	Matrik EFE.....	22
3.	Diagram Matrik IE (Internal-Eksternal).....	23
4.	Matrik SWOT	25
5.	Matrik IFE (<i>Internal Factor Evaluation</i>).....	45
6.	Matrik EFE (<i>External Facotr Evaluation</i>).....	47
7.	Diagram Matrik IE (Internal-Eksternal).....	48
8.	Matrik SWOT	50
9.	Data Jumlah Tenaga Kerja pada UD.Primadona	58
10.	Data Penjualan Prol tape UD.Primadona	59
11.	Data Omset Penjualan Per 100 Kotak Prol Tape.....	60
12.	Data Omset Penjualan Prol Tape selama 3 bulan.....	61
13.	Karakteristik Konsumen UD.Primadona Berdasarkan Usia	62
14.	Data Pekerjaan Konsumen UD.Primadona	63
15.	Faktor Internal dan Eksternal Home Industri UD.Primadona	83
16.	Analisis Matrik IFE UD.Primadona	85
17.	Analisis Matrik EFE UD.Primadona	88
18.	Matrik SWOT Home Industri UD.Primadona.....	93



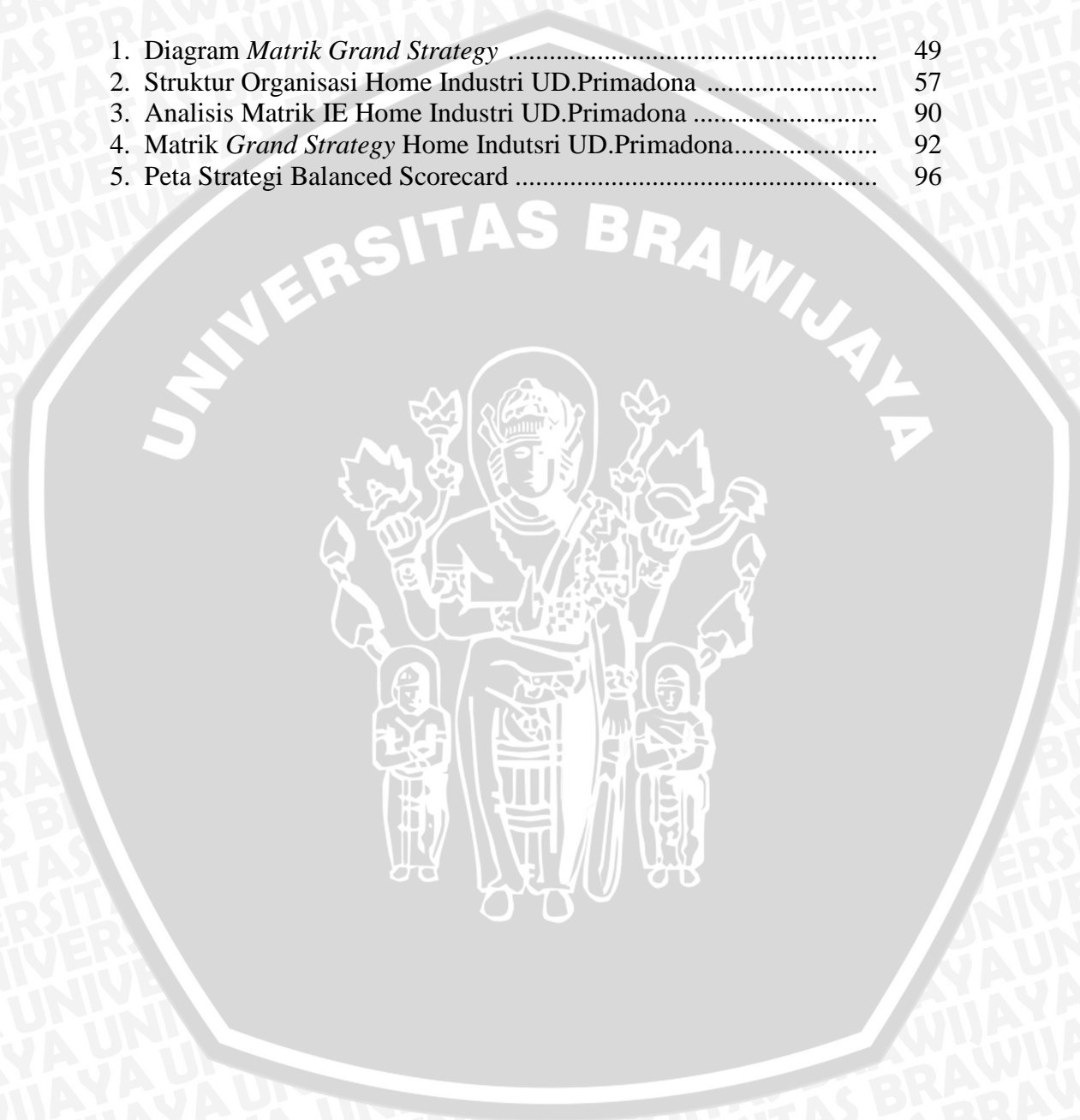
DAFTAR SKEMA

Nomor	Teks	Halaman
1.	Kerangka Pemikiran Analisis Balanced Scorecard UD.Primadona.....	37
2.	Tahap Pembuatan Prol Tape UD.Primadona	65



DAFTAR GAMBAR

Nomor	Teks	
Halaman		
1.	Diagram <i>Matrik Grand Strategy</i>	49
2.	Struktur Organisasi Home Industri UD.Primadona	57
3.	Analisis Matrik IE Home Industri UD.Primadona	90
4.	Matrik <i>Grand Strategy</i> Home Indutsri UD.Primadona.....	92
5.	Peta Strategi Balanced Scorecard	96



DAFTAR LAMPIRAN

Nomor	Teks	Halaman
Lampiran 1.	Karakteristik Konsumen Home Industri UD.Primadona.....	123
Lampiran 2.	Pendapat Konsumen Terhadap Produk Prol Tape UD.Primadona.....	124
Lampiran 3.	Hasil Survei Kepuasan Konsumen Terhadap Produk Prol Tape UD.Primadona.....	125
Lampiran 4.	Indikator Kepuasan Konsumen Home Industri UD.Primadona.....	126
Lampiran 5.	Biaya Variabel Produksi 100 Kotak Prol Tape UD.Primadona.....	126
Lampiran 6.	Biaya Tetap Produksi Prol Tape UD.Primadona.....	127
Lampiran 7.	Perhitungan Biaya dan Penerimaan 100 kotak Prol Tape UD.Primadona.....	127
Lampiran 8.	Perhitungan Biaya dan Penerimaan Prol Tape UD.Primadona selama 3 bulan.....	128
Lampiran 9.	Perhitungan Employee Capability, Produktifitas Tenaga Kerja Cycle Effectiveness UD.Primadona.....	128
Lampiran 10.	Matrik Urgensi Faktor Internal Home Industri UD.Primadona.....	130
Lampiran 11.	Matrik Urgensi Faktor Eksternal Home Industri UD.Primadona.....	131
Lampiran 12.	Dokumentasi.....	132
Lampiran 13.	Dokumentasi (Lanjutan).....	133





I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Agroindustri merupakan salah satu sektor yang memiliki peranan penting dalam upaya pembangunan perekonomian Indonesia. Pengelolaan yang tepat pada sektor ini dapat mendukung adanya peningkatan jumlah ekspor produk lokal, peningkatan jumlah penyerapan tenaga kerja, mendorong pemerataan tenaga kerja serta dapat meningkatkan pendapatan petani lokal. Jika melihat perkembangan kontribusi subsektor agroindustri terhadap PDB selama 2004-2010 menunjukkan bahwa output subsektor ini memberikan kontribusi yang pada umumnya selalu lebih besar dari pada subsektor pengolahan non agroindustri. Berdasarkan data Produk Domestik Bruto, menunjukkan bahwa rata-rata kontribusi subsektor agroindustri selama 2004-2010 mencapai 12,59 persen dari total PDB nasional. Sementara subsektor non agroindustri (non migas) memberikan kontribusi dengan rata-rata mencapai 12.13 persen. Dengan begitu maka dapat disimpulkan bahwa, sektor agroindustri masih dapat berpeluang untuk dikembangkan.

Munculnya agroindustri dapat memberikan ruang baru bagi produsen untuk memaksimalkan kemampuannya dalam memproduksi produk pertanian agar lebih menarik dan disukai oleh konsumen. Selain itu, keberhasilan agroindustri akan memberikan dampak positif terhadap pembangunan nasional dalam bentuk pemerataan hasil pembangunan, perluasan kesempatan kerja, peningkatan pendapatan, dan perbankan, kesejahteraan masyarakat di pedesaan, meningkatkan nilai tambah produk primer hasil pertanian yang diyakini mampu mendukung tercapainya sasaran pembangunan industri nasional.

Salah satu contoh produk primer hasil pertanian tersebut yaitu ubi kayu. Indonesia merupakan negara tropis yang memiliki potensi produksi ubi kayu cukup besar. Produksi ubi kayu Indonesia terus meningkat dari 16.09 juta ton pada tahun 2000 menjadi 20,83 juta ton pada tahun 2009. Namun, ekspor produk berbasis ubi kayu dari Indonesia ke negara lain hingga akhir 2006 baru mencapai 139.096 ton (Departemen Pertanian, 2009). Produksi yang melimpah dapat menjadi peluang usaha bagi agroindustri yang mengolah makanan dengan berbahan dasar ubi kayu. Ubi kayu dapat diolah menjadi berbagai macam produk,

salah satu produk tersebut adalah tape. Tape merupakan panganan yang dihasilkan dari proses peragian atau fermentasi. Menurut Dwidjoseputro (1989), secara umum yang dimaksud dengan tape adalah suatu produk fermentasi dari bahan sumber pati, seperti ubi kayu (*manihot sp.*) dan ketan (*Oriza sp.*) dengan menghasilkan ragi di dalam proses pembuatannya. Tape juga merupakan bahan pangan yang memiliki nilai tambah apabila dilakukan pengolahan lebih lanjut. Adapun beberapa produk yang dihasilkan dalam pengolahan tape antara lain, prol tape, brownies tape, dodol tape, suwar suwir, kripik tape dan sebagainya.

Secara geografis Kabupaten Jember mempunyai wilayah areal pertanian yang cukup luas dan dapat diketahui bahwa komoditas pangan utama yang terdapat di Kabupaten Jember adalah padi, jagung, ubi kayu, kedelai, ubi jalar, dan kacang tanah. Berdasarkan data Kementerian Pertanian pada tahun terakhir 2012, hasil produksi ubi kayu/ketela pohon di kabupaten Jember sebesar 47.083 ton dan angka produksi tersebut menunjukkan hasil produksi yang stabil dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya. Produksi yang melimpah dapat menjadi peluang usaha bagi agroindustri yang mengolah makanan berbahan dasar ubi kayu ini. Dengan keadaan tersebut, maka banyak home industri yang muncul dalam memproduksi makanan olahan yang berbahan dasar tape khususnya di Kabupaten Jember. Terdapat banyak home industri di Kabupaten Jember seperti primadona, purnama jati, wika, anis, sumber madu dan sebagainya yang memproduksi produk olahan tape seperti prol tape, brownies tape, suwar suwir, dodol tape, kripik tape dan sebagainya. UD.Primadona merupakan salah satu home industri yang bergerak dalam bidang pengolahan tape sejak tahun 1982. UD.Primadona ini memproduksi berbagai macam produk olahan tape seperti brownies tape, dodol tape, suwar-suwir, prol tape dan sebagainya. Salah satu produk yang dihasilkan yaitu prol tape dengan berbagai varian rasa diantaranya varian rasa coklat keju, kismis, original dan sebagainya. Produk prol tape ini merupakan produk olahan tape yang memiliki nilai tambah dan sangat berpotensi untuk dikembangkan. Dalam pemasarannya, home industri UD.Primadona ini memiliki outlet sendiri sebanyak 3 outlet yang tersebar di kota Jember sebagai toko pusat oleh-oleh khas Jember. Akan tetapi, home industri UD.Primadona ini memiliki permasalahan yang dihadapi dalam menjalankan usahanya yaitu adanya

persaingan home industri lainnya yang juga memproduksi produk olahan tape seperti purnama jati, wika, anis, sumber madu dan sebagainya.

Menghadapi persaingan usaha yang semakin ketat, home industri UD.Primadona perlu menerapkan strategi-strategi pengembangan yang dapat mendukung pengembangan home industri tersebut. Analisis SWOT merupakan salah satu metode analisis yang dapat digunakan untuk merumuskan alternatif strategi berdasarkan kondisi internal dan eksternal yang ada di lingkungan industri. Setelah mengetahui kondisi internal dan eksternal, suatu strategi lebih terarah jika dilihat kinerja dari perusahaan itu sendiri dalam 4 perspektif antara lain perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal hingga perspektif pembelajaran dan pertumbuhan seperti pada metode *Balanced Scorecard*.

Untuk itu, sasaran dari penelitian ini yaitu menganalisis lingkungan internal dan eksternal yang ada pada home industri Primadona dan juga menganalisis kinerja dari home industri pada 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang kemudian akan menghasilkan suatu perencanaan strategis home industri Primadona baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang dalam meningkatkan keunggulan bersaing.

1.2 Perumusan Masalah

Memasuki era otonomi, pengembangan agroindustri menjadi pilihan Kabupaten Jember untuk mendorong peningkatan pendapatan masyarakat. Dengan tersedianya sumber daya lokal yang melimpah yang berupa produksi singkong yang melimpah, maka industri pengolahan singkong menjadi tape akan mampu berkembang dengan baik di Kabupaten Jember dan mampu meningkatkan nilai ekonomis dari produk olahan tape itu sendiri.

Dalam hal mengembangkan agroindustri pengolahan tape di Kabupaten Jember ini, pemerintah Kabupaten Jember melalui bantuan Disperindag memberikan pelatihan-pelatihan terkait masalah manajemen, kewirausahaan, dan lain-lain. Salah satu home industri pengolahan tape yang mengikuti pelatihan-pelatihan tersebut yaitu home industri UD.Primadona.

UD.Primadona merupakan salah satu home industri yang bergerak dalam bidang pengolahan tape. Untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen yang beranekaragam serta mengantisipasi terjadinya perubahan selera konsumen, maka home industri UD.Primadona ini melakukan penganeekaragaman produk olahan tape menjadi beberapa produk olahan lainnya antarlain prol tape, suwar suwir, brownies tape, dodol tape dan sebagainya. Salah satu produk unggulan UD.Primadona yaitu prol tape yang memiliki aneka varian rasa seperti rasa coklat keju, kismis, original. Pada home industri UD.Primadona ini mengalami permasalahan yang dihadapinya dalam menjalankan usahanya yaitu adanya persaingan home industri lainnya di Kabupaten Jember yang juga memproduksi produk olahan tape seperti prol tape yaitu purnama jati, wika, anis, sumber madu dan sebagainya.

Produk UD.Primadona ini termasuk ke dalam sub sektor industri pengolahan makanan dan membutuhkan riset serta pengembangan agar dapat mempertahankan posisi serta kelangsungan perusahaan untuk bersaing dengan perusahaan lainnya. Riset pengembangan tersebut mencakup bagaimana kondisi eksternal dan internal UD.Primadona, kekuatan serta peluang terbesar yang dimiliki oleh industri ini sehingga mampu mengatasi kelemahan dan ancaman yang ada. Selain itu, evaluasi kinerja perusahaan dalam menerapkan strategi pengembangan selama ini dianalisis dengan menggunakan metode Balanced Scorecard dan kemudian memperbaikinya berdasarkan empat perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Maka dari itu, sasaran penelitian ini adalah menganalisis strategi pengembangan yang diterapkan oleh UD.Primadona berdasarkan kinerja selama ini dan menciptakan stategi baru dengan mengintegrasikan keunggulan atau potensi lokal home industri berdasarkan kondisi eksternal serta kondisi internal yang ada. Secara spesifik berdasarkan perumusan masalah yang telah dijabarkan diatas dapat disusun pertanyaan peneltian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengaruh faktor lingkungan internal dan eksternal terhadap perkembangan home industri Primadona?

2. Bagaimanakah kinerja dari home industri Primadona jika dilihat dari 4 perspektif yaitu perspektif pelanggan, keuangan, bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran?

1.3 Tujuan Penelitian

Penelitian mengenai strategi pengembangan pada Primadona skala home industri bertujuan untuk :

1. Mengidentifikasi faktor-faktor yang terdapat pada lingkungan internal dan eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dapat berpengaruh terhadap perkembangan home industri Primadona
2. Menganalisis dan mengetahui kinerja dari home industri Primadona jika dilihat dari 4 perspektif

1.4 Kegunaan Penelitian

Penelitian yang telah dilakukan diharapkan dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak antaralain :

1. Hasil penelitian ini dapat digunakan perusahaan untuk mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi pengambilan keputusan untuk perencanaan strategis yang tepat untuk jangka pendek maupun jangka panjang dalam meningkatkan keunggulan bersaing.
2. Bagi penulis, penelitian ini bertujuan untuk memberikan pengetahuan bagaimana menganalisis penerapan strategi pengembangan yang tepat.
3. Bagi pihak lain, hasil penelitian ini dapat berfungsi sebagai acuan untuk penelitian selanjutnya dan memberikan pengetahuan serta wawasan.

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Pada penelitian mengenai strategi pengembangan agroindustri sambal pecel cap bharata oleh Rizkidya Utami (2012) bertujuan untuk menganalisis kondisi lingkungan internal dan eksternal yang dihadapi agroindustri sambal pecel cap bharata dan menganalisis strategi yang tepat untuk pengembangan agroindustri sambal pecel cap bharata berdasarkan kondisi lingkungan internal dan eksternal. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis lingkungan perusahaan yang meliputi analisis IFAS dan EFAS, sedangkan analisis yang digunakan untuk menentukan strategi pengembangan yang tepat yaitu analisis matrik IE (Internal-Eksternal), analisis *matrik grand strategy*, dan analisis SWOT. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, kondisi lingkungan pada agroindustri sambal pecel Cap Bharata berdasarkan matrik Internal-Eksternal terletak pada posisi sel V yaitu pertumbuhan dan stabilitas (*growth and stability*), menggunakan strategi pertumbuhan melalui integrasi horizontal (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan strategi stabilitas. Posisi ini diperoleh dari total skor internal (skor kekuatan 2,599 dan skor kelemahan 0,362) dan eksternal (skor peluang 2,200 dan skor ancaman 0,711). Sedangkan untuk strategi yang dapat diterapkan untuk pengembangan agroindustri sambal pecel Cap Bharata yaitu strategi SO (*Strength-Opportunity*). Strategi ini dibuat berdasarkan usaha pemanfaatan kekuatan yang dimiliki oleh agroindustri dalam merebut peluang sebesar-besarnya, antarlain : 1. Mengoptimalkan saluran distribusi yang ada dan memperluas wilayah pemasaran, 2. Meningkatkan volume produksi, 3. Meningkatkan mutu produk dan pelayanan dengan mengoptimalkan teknologi untuk produksi, 4. Meningkatkan kualitas SDM, 5. Memanfaatkan skim kredit yang ditawarkan pemerintah.

Pada penelitian yang dilakukan oleh Junardi (2012) mengenai strategi pengembangan agroindustri serat serabut kelapa berkaret (serbutret) studi kasus di Kabupaten Sambas bertujuan untuk mengkaji faktor internal dan eksternal yang berpengaruh, dan implikasi dari kekuatan, kelemahan, peluang dan ancamannya terhadap pengembangan agroindustri pengolahan serat sabut kelapa berkaret di

Kabupaten Sambas dan merumuskan strategi pengembangan agroindustri pengolahan serat sabut kelapa berkaret. Metode analisis data yang digunakan yaitu analisis data internal dan eksternal, matrik SWOT, matrik IFE dan EFE, dan matrik IE. Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan, faktor yang menjadi kekuatan utama yaitu pasar produk sebutret dengan jumlah nilai sebesar 0,32, sedangkan faktor kelemahan terbesarnya terletak pada produk masih belum dikenal oleh masyarakat dengan nilai 0,089. Faktor yang menjadi peluang terbesar, adalah teknologi pembuatan sebutret sudah ada dengan nilai 0,286, sedangkan faktor ancaman terbesarnya terletak pada pemerintah belum konsisten dalam mengaplikasikan kebijakan dengan nilai 0,089. Sedangkan untuk strategi yang tepat untuk pengembangan agroindustri sebutret di Kabupaten Sambas ada sembilan strategi yaitu melakukan pendataan ulang tentang kepemilikan, fungsi dan tataguna lahan, melakukan studi kelayakan investasi usaha sebutret, memproduksi barang sebutret yang sesuai dengan citarasa konsumen dengan melakukan segmentasi pasar, targeting dan positioning, melakukan kegiatan persiapan sumber daya manusia, sumber daya alam, infrastruktur dan sumber pendanaan, membangun industri pengolahan sebutret yang berbasis kerakyatan, melakukan kerjasama dengan lembaga yang berkompeten dalam bidang pengolahan sebutret dalam proses alih teknologi dan penelitian lebih lanjut tentang proses pengolahan sebutret, menyediakan peralatan dan mesin proses produksi untuk menghasilkan produk sebutret, menyediakan tenaga ahli dibidang pengolahan sebutret dan bisnis agroindustri dan elakukan promosi produk sebutret,

Penelitian yang dilakukan oleh Dian (2013) tentang analisis balanced scorecard pada kerajinan tempurung kelapa pada unit usaha UMKM Kerajinan Tempurung Unik di Kabupaten Blitar, Jawa Timur. Metode analisa yang digunakan pada penelitian ini adalah analisis kuantitatif yaitu analisa ROI, *Cycle Effectiveness* dan *Employee Capability*. Sedangkan analisa kualitatif digunakan untuk menganalisa lingkungan internal dan eksternal kerajinan tempurung kelapa pada UMKM Tempurung Unik yang teeletak di Kecamatan Srengat, Kabupaten Blitar yang kemudian dianalisa dengan matrik *grand strategy* serta alat analisa SWOT dan *Balanced Scorecard*. Adapun hasil dari penelitiannya sebagai berikut :

1. Kelemahan, kekuatan, peluang dan ancaman yang memiliki nilai tertinggi dan paling berpengaruh pada UMKM Tempurung Unik berdasarkan matrik IFE dan EFE adalah sebagai berikut :
 - a. Berdasarkan matrik IFE, kekuatan yang paling berpengaruh adalah adanya teknologi memadai karena penggunaan teknologi modern akan membantu dalam memaksimalkan proses produksi khususnya produktivitas UMKM Tempurung Unik untuk menghasilkan lebih dari 78 unit lampu, 7500 unit cangkir dan 3500 unit peralatan makan.
 - b. Kelemahan terbesar yang dimiliki UMKM Tempurung Unik adalah rendahnya *cycle effectiveness* atau produktivitas UMKM Tempurung Unik dalam menghasilkan produk lebih dari 78 unit lampu, 7500 unit cangkir dan 3500 unit peralatan makan.
 - c. Faktor peluang terbesar yang dimiliki UMKM Tempurung Unik adalah pengembangan produk kerajinan yang diproduksi menjadi beberapa jenis dan bentuk sesuai dengan selera konsumen.
 - d. Ancaman yang terbesar dan dapat mempengaruhi tingkat pendapatan UMKM Tempurung Unik adalah perubahan selera konsumen dari kerajinan tempurung menuju kerajinan lain dari pesaing yang ada sehingga dapat menurunkan volume penjualan.
2. Perumusan strategi yang tepat untuk diterapkan pada UMKM Tempurung Unik berdasarkan perspektif *Balanced Scorecard* adalah sebagai berikut :
 - a. Pada perspektif keuangan, strategi yang dilakukan adalah meningkatkan volume penjualan semua produk sebesar 44% atau hanya meningkatkan volume penjualan alat mana sebesar 81%. Untuk meningkatkan volume penjualan dilakukan dengan cara melakukan penetrasi pasar serta menambah media promosi.
 - b. Pada perspektif pelanggan kepuasan pelanggan dapat ditingkatkan dari level cukup puas menjadi puas dan sangat puas dengan total persentase 52,52% adalah memperbaiki kualitas produk (penyortiran bahan baku), memperbaiki pelayanan (fast respon, menyediakan jasa antar gratis), melakukan inovasi produk, memperbesar jangkauan pemasaran serta memperbaiki dan menambah media promosi.

- c. Strategi pada perspektif proses bisnis internal adalah menggunakan teknologi yang lebih canggih sehingga memperbaiki waktu produksi dan produktivitas UMKM mencapai 31% untuk produk lampu dan 50% untuk produk alat makan dalam 1 tahun berdasarkan perhitungan *Cycle Effectiveness*.
- d. Strategi pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, SDM yang berkualitas dapat diperbaiki dengan melakukan penambahan jumlah tenaga kerja serta mengadakan pelatihan pembuatan kerajinan agar dalam 1 kali produksi tiap tenaga kerja dapat menghasilkan 13 unit lampu, 243 cangkir, dan 75 unit alat makan.

Dari beberapa kajian penelitian terdahulu, maka penelitian ini akan mengkaji strategi pengembangan pada home industri UD.Primadona dimana terdapat perbedaan antara penelitian ini dengan kajian penelitian terdahulu. Perbedaan tersebut adalah metode yang digunakan yaitu analisis SWOT yang digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal dan internal home industri UD.Primadona dan metode balanced scorecard digunakan untuk menganalisis kinerja dari home industri Primadona jika dilihat dari 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal, dan pertumbuhan dan pembelajaran. Dari hasil 2 analisis tersebut maka akan dihasilkan suatu perencanaan strategis untuk perkembangan home industri UD.Primadona baik untuk jangka pendek maupun jangka panjang dalam meningkatkan keunggulan bersaing. Selain itu, produsen yang akan diteliti hanya berjumlah satu, akan tetapi produk yang dihasilkan lebih dari satu jenis dan penelitian ini dilakukan ditempat yang berbeda.

2.2 Tinjauan Agroindustri

2.2.1 Pengertian Agroindustri

Agroindustri merupakan salah satu contoh dari industri pengolahan. Keterkaitan produk pertanian dengan industri dapat mendorong terciptanya agroindustri yang lebih maju. Agroindustri merupakan suatu industri yang mengolah hasil-hasil pertanian, mulai dari pengolahan yang mengubah hasil-hasil pertanian menjadi suatu produk yang biasanya diperdagangkan hingga pengolahan pada tingkat kegiatan menjadi produk yang siap dikonsumsi oleh masyarakat.

Menurut Austin (1992), mengatakan bahwa agroindustri sebagai industri yang mengolah hasil-hasil pertanian dalam arti luas yaitu meliputi hasil

perkebunan, kehutanan, perikanan, dan peternakan. Sedangkan menurut Saragih (2001) beliau mengatakan bahwa agroindustri adalah industri yang memiliki keterkaitan ekonomi (baik langsung maupun tidak langsung) yang kuat dengan komoditas pertanian. Keterkaitan langsung mencakup hubungan komoditas pertanian sebagai bahan baku (*input*) bagi kegiatan agroindustri maupun kegiatan pemasaran dan perdagangan yang memasarkan produk akhir agroindustri. Keterkaitan tidak langsung berupa kegiatan ekonomi lain yang menyediakan bahan baku di luar komoditas pertanian seperti bahan kimia dan bahan kemasan. Selain itu, ciri yang membedakan bidang agroindustri dengan bidang lainnya adalah karakteristik bahan bakunya. Ciri tersebut adalah bersifat musiman, mudah rusak (*perishable*) dan bervariasi baik dalam kualitas maupun kuantitasnya. Apabila dilihat dari sistem agribisnis, agroindustri merupakan bagian atau subsistem agribisnis yang memproses dan mentransformasikan bahan-bahan hasil pertanian (bahan makanan, kayu dan serat) menjadi barang-barang setengah jadi, maupun barang jadi yang langsung dapat dikonsumsi dan barang atau bahan hasil produksi industri yang digunakan dalam proses produksi seperti traktor, pupuk, pestisida, dan lain-lain (Azis dalam Rachman dan Sumedi, 2002).

2.2.2 Peranan Agroindustri

Agroindustri memiliki peranan yang tidak kalah penting dengan sektor lain dalam pertanian serta pembangunan nasional. Sumbangan dan peranan agroindustri terhadap perekonomian nasional menurut Sastrowardoyo (1993) diwujudkan antara lain dengan :

1. Penciptaan lapangan kerja dengan memberikan pekerjaan bagi sebagian masyarakat Indonesia yang bergerak disektor pertanian.
2. Peningkatan kualitas produk pertanian untuk menjamin penguatan bahan baku industri pengolahan hasil pertanian.
3. Perwujudan pemerataan pembangunan di berbagai pelosok diseluruh tanah air yang mempunyai potensi pertanian sangat besar terutama di Pulau Jawa.
4. Mendorong tingkat ekspor produk pertanian.
5. Meningkatkan nilai tambah produk pertanian.

Sedangkan menurut Tohar (2000), fungsi dan peran usaha kecil sangat besar dalam kegiatan ekonomi masyarakat. Fungsi dan peran itu antarlain :

1. Penyediaan barang dan jasa
Dengan adanya usaha kecil, maka barang dan jasa yang dibutuhkan masyarakat akan semakin dapat terpenuhi dengan mudah.
2. Penyerapan tenaga kerja
Tenaga kerja adalah sekelompok orang yang mampu melakukan pekerjaan, baik didalam maupun diluar hubungan kerja, guna menghasilkan suatu barang atau jasa untuk memenuhi segala kebutuhan masyarakat. Adanya investasi dalam bentuk industri dapat memperbesar jumlah penyerapan tenaga kerja, tetapi belum tentu data menampung seluruh angkatan kerja (*labor force*), yaitu jumlah tenaga kerja yang sedang mencari pekerjaan dengan usia antara 10-64 tahun.
3. Pemerataan pendapat
Tenaga kerja yang berproduksi akan memperoleh balas jasa atau imbalan berupa upah atau gaji. Oleh karena itu, semakin banyak tenaga kerja yang berproduksi, berarti semakin banyak warga masyarakat yang memperoleh penghasilan, sehingga akan terjadi pemerataan pendapat.
4. Sebagai nilai tambah bagi produk daerah
Daerah yang produktif merupakan sumber pendapatan atau penghasilan tambahan bagi penduduk setempat yang memiliki nilai tukar dan nilai pakai. Dalam operasionalnya, usaha kecil yang dapat menyerap tenaga kerja memiliki nilai tambah bagi produk daerah setempat.
5. Mengamankan hasil pertanian
Komoditi pertanian setelah dipanen tanpa mendapat perlakuan khusus tidak akan bertahan lama. Untuk menghindari hal itu, maka perlu dilakukan pengolahan terhadap produk-produk pertanian.
6. Peningkatan taraf hidup masyarakat
Dengan adanya lapangan pekerjaan di berbagai sektor termasuk juga usaha kecil, diharapkan dapat menyerap tenaga kerja. Sehingga mereka akan dapat menambah penghasilan dan kebutuhan mereka dapat terpenuhi. Ini berarti ada peningkatan taraf hidup.

2.2.3 Permasalahan Agroindustri

Pada keadaan agroindustri secara umum, pengembangan agroindustri tidak sepenuhnya berjalan dengan baik karena bahan baku berasal dari sumberdaya lokal atau bahan baku pertanian, adapun permasalahan dari produk pertanian antaralain : produk pertanian yang tidak bisa tahan lama menyebabkan produk mudah rusak, mempunyai sifat *bulky* atau volume yang besar, bersifat musiman, bekum ada standar kualitas.

Supriyati (2007), kendala-kendala yang masih ditemui dalam pengembangan agroindustri antaralain : kualitas dan kontinuitas produk pertanian sebagai bahan baku kurang terjamin; kemampuan SDM masih terbatas; teknologi yang digunakan sebagian besar masih bersifat sederhana; sehingga menghasilkan produk yang berkualitas rendah; belum berkembang secara luas kemitraan antara agroindustri skala kecil atau rumah tangga dengan agorindustri skala besar atau sedang.

Menurut Soekartawi (2001), pembangunan agroindustri masih dihadapkan oleh berbagai tantangan, baik tantangan maupun masalah yang ada di dalam maupun diluar negeri.

Beberapa permasalahan agroindustri di dalam negeri antaralain :

1. Beragamnya permasalahan berbagai agroindustri menurut macam usahanya, khususnya kurang tersedianya bahan baku yang cukup dan kontinue.
2. Kurang nyatanya peran agroindustri di pedesaan karena masih terkonsentrasi pada agroindustri perkotaan.
3. Kurang konsistennya kebijakan pemerintah terhadap agroindustri.
4. Kurang fasilitas permodalan (perkreditan) dan kalaupun ada prosesnya sangat ketat.
5. Keterbatasan pasar.
6. Lemahnya infrastruktur.
7. Kurangnya perhatian terhadap penelitian dan pengembangan.
8. Lemahnya keterkaitan indsutri hulu dan hilir.
9. Kualitas produksi dan prosessing yang belum mampu bersaing.
10. Lemahnya *enterpreneurship*.

Menurut Djamhari (2004) masalah umum yang dihadapi dalam pengembangan agroindustri adalah potensi agroindustri yang sangat besar belum sepenuhnya mampu diwujudkan secara berdaya-guna dan berhasil-guna. Hal ini disebabkan karena keterbatasan sumberdaya permodalan, hambatan teknologi dan rendahnya efektivitas kelembagaan yang mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik.

2.3 Tinjauan tentang Ubi Kayu

Ubi kayu memiliki banyak nama daerah, diantaranya yaitu ketela pohon, singkong, ubi jenderal, ubi Inggris, telo puhung, kasape, bodin, telo jenderal (Jawa), sampeu, huwi dangdeur, huwi jenderal (Sunda), kasbek (Ambon), dan ubi Perancis (Padang) (Rukmana, 1997).

Dalam sistematika (taksonomi) tumbuhan, keuddukan tanaman ubi kayu diklasifikasikan sebagai berikut :

Kingdom	: Plantae (tumbuh-tumbuhan)
Divisi	: Spermatophyta (tumbuhan berbiji)
Subdivisi	: Angiospermae (berbiji tertutup)
Kelas	: Dicotyledonae (biji berkeping dua)
Ordo	: Euphorbiales
Famili	: Euphorbiaceae
Genus	: <i>Manihot</i>
Spesies	: <i>Manihot esculenta</i> Crantz sin. <i>M Utilissima</i> Pohl.

Batang tanaman ubi kayu berkayu, beruas-ruas, dan panjang. Ketinggiannya dapat mencapai 3 meter atau lebih. Warna batang bervariasi, tergantung kulit luar, tetapi batang yang masih muda pada umumnya berwarna hijau dan setelah tua berubah menjadi keputih-putihan, kelabu, hijau kelabu, atau cokelat kelabu. Empulur batang berwarna putih, lunak, dan strukturnya empuk seperti gabus. Daun ubi kayu mempunyai susunan berurat menjari dengan canggap 5-9 helai. Daun ubi kayu biasanya mengandung racun asam sianida atau asam biru, terutama daun yang masih muda (pucuk). Tanaman ubi kayu bunganya berumah satu (monoecus) dan proses penyerbukannya bersifat silang. Penyerbukan tersebut akan menghasilkan buah yang berbentuk agak bulat, di dalamnya terkotak-kotak berisi 3 butir biji. Di dataran rendah, tanaman ubi kayu jarang berbuah. Biji ubi

kayu dapat digunakan sebagai bahan perbanyakan generatif, terutama dalam skala penelitian atau pemuliaan tanaman. Ubi yang terbentuk merupakan akar yang berubah bentuk dan fungsinya sebagai tempat penyimpanan makanan cadangan. Bentuk ubi biasanya bulat memanjang, daging ubi mengandung zat pati berwarna putih gelap atau kuning gelap dan tiap tanaman dapat menghasilkan 5-10 ubi. Ubi mengandung asam sianida berkadar rendah sampai tinggi.

2.4 Tinjauan Umum Tape

Tape dihasilkan melalui proses fermentasi oleh sejenis khamir (yeast) *Saccharomyces cerevisiae* dan kapang *Aspergillus* sp. Khamir dan kapang tersebut biasanya terdapat di dalam ragi tape. Pada proses pembuatan tape, khamir dan kapang merupakan mikrobial yang mengubah karbohidrat yang terkandung dalam bahan menjadi gula. Peranan ragi dalam pembuatan tape adalah mengubah gula menjadi alkohol. Rasa manis pada tape dipengaruhi oleh kadar gula yang ada dalam tape tersebut. (Rukmana, dkk,2001).

Tape yang bermutu dihasilkan dari proses fermentasi dan penggunaan bahan dasarnya secara benar. Manfaat tape bagus untuk menghangatkan tubuh, karena mengandung alkohol. Namun, bila dimakan berlebihan akan menyebabkan memabukkan dan menimbulkan sakit pencernaan. Tape singkong merupakan sumber energi yang cukup potensial sebab kandungan energinya per 100 gram hampir setara dengan yang diperoleh dari nasi dengan ukuran yang sama. Energi tersebut umumnya berasal dari karbohidrat. Sedangkan kadar lemak dan protein umumnya rendah. Jika harus memilih, sebaiknya pilihlah tape singkong kuning dibandingkan tape singkong putih karena kadar vitamin A tape singkong kuning lebih banyak. Tape juga mempunyai manfaat untuk menghangatkan tubuh, hal ini dikarenakan mengandung alkohol. Namun, bila dimakan berlebihan akan menyebabkan memabukkan.

2.5 Konsep Strategi Pengembangan

Strategi merupakan suatu rencana berskala besar dan berorientasi pada masa yang akan datang untuk berinteraksi dengan lingkungan perusahaan pesaing guna mencapai sasaran persaingan. Orientasi tersebut meliputi bagaimana, kapan, dimana, melawan siapa serta apakah tujuan dari perusahaan tersebut. Sedangkan

pengembangan usaha adalah upaya pemastian keselamatan perusahaan yang akan menjadi dasar bagi pengembangan selanjutnya. Tujuan utama pengembangan usaha adalah memastikan tercapainya keadaan dan kemampuan organisasi yang dapat melestarikan keberadaan serta keselamatannya. Tujuan kedua adalah pengembangan itu sendiri (Mulyadi, 2001).

Menurut Rangkuti (2004), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan dari suatu perusahaan. Sedangkan pengertian strategi menurut Chandler (1962) dalam Bachtiar (2012) juga hampir sama yaitu strategi merupakan tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut. Didalam strategi tersebut terdapat perencanaan strategi dan manajemen strategi yang memiliki pengertian masing-masing.

Baharsyah (1992), berpendapat bahwa untuk mengembangkan agroindustri yang lebih menekankan pada penciptaan lapangan kerja dan peningkatan pendapatan masyarakat kecil maka perlu langkah kongkrit sebagai upaya untuk mengatasi permasalahan yang selama ini dirasakan menghambat perkembangan agroindustri. Beberapa langkah tersebut adalah :

1. Penyediaan bahan baku

Dengan meningkatnya investasi dibidang agroindustri perlu diimbangi dengan peningkatan produksi bahan baku untuk menjamin suplai yang *continue* dengan standar mutu yang sesuai.

2. Hubungan kemitraan

Produk pertanian yang berasal dari sentra produksi harus dapat terserap oleh agroindustri. Untuk itu, jasa pemasaran dan perdagangan sangat berperan untuk menjamin kelangsungan suplai bahan baku.

3. Pengembangan sumberdaya manusia

Pengembangan sumberdaya pertanian melalui peningkatan daya nalar dan produktifitas kerjanya, fokus utama diarahkan pada :

- a. Peningkatan penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi pertanian
- b. Penguasaan kualitas keterampilan disertai dengan pembinaan semangat kerja, disiplin dan tanggungjawab.

4. Pengembangan teknologi
5. Bagi pengusaha kecil dan menengah serta pengrajin rumah tangga perlu diberikan kemampuan perbaikan teknologi untuk meningkatkan mutu produk dan diversifikasi usaha.

2.6 Perencanaan Strategis

Perencanaan strategis adalah proses yang dilakukan suatu organisasi untuk menentukan strategi atau arahan, serta mengambil keputusan untuk mengalokasikan sumber dayanya (termasuk modal dan sumber daya manusia) untuk mencapai strategi ini. Untuk mencapai sebuah strategi yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam rangka mempunyai keunggulan kompetitif, maka para pimpinan perusahaan, manajer operasi, haruslah bekerja dalam sebuah sistem yang ada pada proses perencanaan strategis (*strategic planning*).

Rangkuti (2006), berpendapat bahwa perencanaan strategis dapat didefinisikan sebagai proses analisis, perumusan dan evaluasi beberapa strategi. Tujuan utamanya adalah agar suatu organisasi dapat melihat secara obyektif berbagai kondisi internal dan eksternalnya, sehingga dapat mengantisipasi perubahan lingkungan eksternal. Dalam hal ini dapat dibedakan secara jelas fungsi manajemen, konsumen, distributor dan pesaing. Jadi perencanaan strategis penting untuk memperoleh keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan pemakai jasa disertai dukungan yang optimal dari sumber daya yang ada.

Sedangkan menurut Handoko (1986) perencanaan strategis adalah proses pemilihan tujuan organisasi, penentuan strategi, kebijaksanaan dan program-program strategis yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut, dan penetapan metode-metode yang menjamin bahwa strategi dan kebijaksanaan itu dapat diimplementasikan. Secara ringkas perencanaan strategis merupakan proses perencanaan jangka panjang yang disusun dan digunakan untuk menentukan dan mencapai tujuan-tujuan organisasi.

Menurut Allison Kaye (2005) definisi perencanaan strategis adalah proses sistematis yang disepakati organisasi dan membangun keterlibatan diantara

stakeholder utama-tentang prioritas yang hakiki bagi misinya dan tanggap terhadap lingkungan operasi.

2.7 Analisis Strategi

2.7.1 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunity*), dan hambatan (*Threats*). Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, memanfaatkan peluang sekaligus mengatasi hambatan. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategi yang berhasil. Menurut Rangkuti (2004), analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Menurut Pearce dan Robinson (1997), pengertian SWOT adalah singkatan dari Kekuatan (*Strengths*) dan Kelemahan (*Weakness*) intern perusahaan serta Peluang (*Opportunities*) dan Ancaman (*Threats*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Fokus mendasar dalam analisis SWOT adalah identifikasi kekuatan dan kelemahan intern serta peluang dan ancaman ekstern yang dapat diuraikan sebagai berikut :

1. Kekuatan (*strengths*)

Kekuatan (*strengths*) adalah sumberdaya keterampilan atau keunggulan lain terhadap pesaing atau kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Kekuatan adalah kompetensi khusus yang memberikan keunggulan komparatif bagi perusahaan di pasar. Kekuatan dapat terkandung dalam sumber daya, keuangan, citra perusahaan, kepemimpinan pasar, hubungan pembeli-pemasok dan faktor-faktor lain.

2. Kelemahan (*weakness*)

Kelemahan (*weakness*) merupakan keterbatasan atau kekurangan dalam sumberdaya, keterampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan, fasilitas, sumber daya, keuangan, kapabilitas manajemen, keterampilan pemasaran dan citra merek dapat merupakan sumber kelemahan.

3. Peluang (*opportunity*)

Peluang (*opportunity*) merupakan situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecenderungan-kecenderungan penting merupakan salah satu sumber peluang. Identifikasi segmen pasar yang awalnya terabaikan, perubahan pada situasi persaingan atau peraturan, perubahan teknologi serta membaiknya hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat memberikan peluang bagi perusahaan.

4. Ancaman (*threats*)

Ancaman (*trheats*) adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama pada posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Masuknya pesaing baru, lambatnya pertumbuhan pasar, meningkatnya kekuatan tawar-menawar antara pembeli dan pemasok, perusahaan teknologi serta peraturan baru atau yang direvisi dapat menjadi ancaman bagi keberhasilan perusahaan.

2.7.2 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal merupakan tahap pengkajian faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan dalam suatu perusahaan. Kekuatan adalah kelebihan khusus yang memberikan keunggulan di dalam suatu industri yang berasal dari organisasi. Sedangkan kelemahan adalah keterbatasan dan kekurangan yang secara nyata dapat menghambat aktivitas keragaman organisasi.

Sedangkan menurut David (2006), unsure lingkungan internal perusahaan yang harus dipertimbangkan dalam perencanaan strategis, yaitu :

1. Manajemen

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumberdaya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

2. Pemasaran

Pemasaran adalah proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan, serta memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan atas barang dan jasa.

3. Keuangan

Modal atau dana yang ada di perusahaan yang dipergunakan untuk aktifitasnya. Oleh karena itu, faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam

aspek keuangan adalah kemampuan perusahaan memupuk modal jangka pendek dan jangka panjang, beban yang harus ditanggung perusahaan sebagai upaya memperoleh modal tambahan, hubungan baik dengan penanam modal dan pemegang saham, pengelolaan keuangan, struktur modal kerja, harga jual produk, dan system akunting yang handal (Umar, 2008).

4. Produksi atau operasi

Merupakan sesuatu yang dihasilkan perusahaan yang dapat dipasarkan untuk memenuhi kebutuhan dan memuaskan keinginan konsumen. Fungsi produksi atau operasi dari suatu bisnis terdiri atas semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang dan jasa.

5. Sumber daya manusia

Manusia merupakan sumber daya terpenting bagi perusahaan. Sumberdaya yang berkualitas tinggi dan produktif akan menambah kemampuan perusahaan dalam meningkatkan kekuatan perusahaan, sehingga tujuan perusahaan tercapai. Beberapa faktor yang perlu diperhatikan pada aspek sumber daya manusia, antarlain langkah-langkah yang jelas mengenai manajemen SDM, keterampilan serta motivasi kerja dan produktivitas.

Tabel 1. Matrik IFE :

Faktor Internal (1)	Bobot (2)	Peringkat (3)	Skor (Bobot x Peringkat) (4)
Kekuatan			
Variabel 1	A1	B1	A1 X B1
Variabel 2	A2	B2	A2 X B2
Variabel ke n	An	Bn	An X Bn
Total Skor Kekuatan			S
Kelemahan			
Variabel 1	A1	B1	A1 X B1
Variabel 2	A2	B2	A2 X B2
Variabel ke n	An	Bn	An X Bn
Total Skor Kelemahan			W
Total Kekuatan dan Kelemahan	1,00		S+W
Selisih Skor Kekuatan dan Kelemahan			S-W

Sumber : Rangkuti (2004)

Keterangan :

Y = Bobot untuk variabel 1 sampai n

- A = Peringkat untuk variabel 1 sampai n (nilainya 1,2,3 atau 4)
S = Jumlah skor variabel kekuatan
W = Jumlah skor variabel kelemahan

2.7.3 Analisis Lingkungan Eksternal

Faktor lingkungan eksternal yaitu unsur-unsur yang berada diluar organisasi, dimana unsur-unsur ini tidak dapat dikendalikan dan diketahui terlebih dahulu oleh manager, disamping itu juga akan mempengaruhi manager didalam pengambilan keputusan yang akan dibuat. Unsur-unsur lingkungan eksternal organisasi contohnya yaitu perubahan ekonomi, peraturan pemerintah, perilaku konsumen, perkembangan teknologi, politik dan lainnya.

Menurut Handoko (1994) beliau membagi faktor-faktor lingkungan eksternal menjadi 5 bagian, yaitu :

1. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah sistem ekonomi tempat suatu perusahaan beroperasi. Dalam setiap perusahaan perencanaan strategiknya, setiap perusahaan harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi di segmen-segmen yang mempengaruhi industri yang bersangkutan, misalnya kecenderungan inflasi atau deflasi harga barang dan jasa , kebijaksanaan moneter devaluasi atau revaluasi, kebijaksanaan fiskal, dan harga yang diterapkan oleh para pesaing dan penyedia.

2. Faktor Sosial Budaya

Faktor sosial kebudayaan suatu masyarakat juga merupakan pedoman hidup yang menentukan bagaimana hampir seluruh organisasi akan beroperasi. Faktor ini mencakup kepercayaan, nilai-nilai, sikap, pandangan serta pola kehidupan yang dibentuk oleh tradisi, pendidikan, kelompok etnik, ekologi, demografis, geografis, serta agama dan kepercayaan dari sekelelompok atau seluruh masyarakat tertentu.

3. Faktor Politik dan Hukum

Politik dan hukum dalam suatu periode waktu tertentu akan menentukan operasi perusahaan. Batasan-batasan yang dietatpkan pemerintah bermaksud melindungi konsumen, lingkungan, ataupun perusahaan. Beberapa tindakan politik juga dirancang untuk melindungi dan memberi manfaat bagi perusahaan, misalnya undang-undang paten, subsidi pemerintah, dan hibah

dana riset produk. Jadi faktor politik dan hukum dapat membatasi ataupun bermanfaat bagi perusahaan.

4. Teknologi

Untuk menghindari kerusakan dan mendorong inovasi, perusahaan harus mewaspadai perubahan teknologi yang mungkin memengaruhi industrinya. Dalam suatu industri, tingkat kemampuan teknologi memiliki peranan penting pada penentuan produk dan jasa yang akan diproduksi, peralatan yang digunakan, dan bagaimana bermacam-macam operasi akan dikelola.

5. Persaingan

Persaingan perusahaan tercermin dari tipe, jumlah dan norma-norma perilaku organisasi-organisasi pesaing. Dengan pemahaman akan lingkungan persaingan yang dihadapinya, organisasi dapat mengetahui posisi persaingannya, sehingga lebih mampu mengoptimalkan operasi-operasinya. Misal untuk meningkatkan bagian pasarnya dimana produk dan harga sama dengan para pesaing, perusahaan harus menciptakan perbedaan-perbedaan dalam pembungkusan, pelayanan, atau promosi. Pemahaman arena, sifat persaingan serta kekuatan dan kelemahan para pesaing ini memungkinkan perusahaan dapat mempergunakan kekuatan bersaingnya lebih efektif dan efisien.

Tabel 2. Matrik EFE :

Faktor Eksternal (1)	Bobot (2)	Peringkat (3)	Skor (Bobot x Peringkat) (4)
Peluang			
Variabel 1	Y1	A1	Y1 X A1
Variabel 2	Y2	A2	Y2 X A2
Variabel ke n	Yn	An	Yn X An
Total Skor Peluang			O
Ancaman			
Variabel 1	Y1	A1	Y1 X A1
Variabel 2	Y2	A2	Y2 X A2
Variabel ke n	Yn	An	Yn X An
Total Skor Ancaman			T
Total Peluang dan Ancaman	1,00		O+T
Selisih Skor Peluang dan Ancaman			O-T

Sumber : Rangkuti (2004)

Keterangan :

Y = Bobot untuk variabel 1 sampai n

A = Peringkat untuk variabel 1 sampai n (nilainya 1,2,3 atau 4)

O = Jumlah skor variabel peluang

T = Jumlah skor variabel ancaman

2.7.4. Matrik Internal-Eksternal (IE)

Menurut Rangkuti (2004), matrik IE merupakan tahap analisis selanjutnya setelah menggunakan data dari tabel diketahui faktor internal dan eksternal. Parameter yang digunakan antara lain total skor IFE (sumbu x) dan total skor EFE (sumbu y). Berikut merupakan model matrik IE :

Tabel 3. Diagram Matrik IE (Internal-Eksternal) (Rangkuti, 2004)

	HIGH (3-4)	MEDIUM (2-3)	LOW (1-2)
HIGH (3-4)	GROWTH Konsentrasi melalui integrasi vertical	GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal	RETRENCHMENT Strategi turn-around
MEDIUM (2-3)	STABILITY	GROWTH Konsentrasi melalui integrasi horizontal atau STABILITY profit strategi	RETRENCHMNET Strategi divestasi
LOW (1-2)	GROWTH Difersifikasi konsentrik	GROWTH Difersifikasi konglomerta	LIKUIDASI

Rangkuti (2001, p42), Matrik Internal Eksternal merupakan sebuah model yang dikembangkan dari model General Electric, parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi perusahaan. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporasi yang lebih detail.

Identifikasi 9 sel strategi perusahaan, menurut Rangkuti (2001, p42) pada prinsipnya kesembilan sel itu dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama, yaitu:

1. *Growth strategy* : merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8).
2. *Stability strategy* : yaitu strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah diterapkan.

3. *Retrencment strategy* : yaitu usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Untuk memperoleh penjelasan secara lebih detail mengenai kesembilan strategi yang terdapat pada sembilan sel matrik IE, maka dapat dijelaskan sebagai berikut Rangkuti (2001, pp42-46):

1. Strategi pertumbuhan (*Growth strategy*)

Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, aset atau profit, atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya (*minimize cost*) sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha untuk meningkatkan pangsa pasar. Dengan demikian, perusahaan yang belum mencapai *critical mass* (mendapat profit dari *large-scale production*) akan mengalami kekalahan, kecuali jika perusahaan ini dapat memfokuskan diri pada pasar tertentu yang menguntungkan.

a. Strategi pertumbuhan melalui konsentrasi dan diversifikasi

Jika perusahaan memilih strategi konsentrasi, perusahaan dapat tumbuh melalui integrasi horizontal maupun vertikal, baik secara internal melalui sumber daya sendiri atau secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar. Jika perusahaan memilih strategi diversifikasi, perusahaan dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi.

b. Konsentrasi melalui integrasi vertikal

Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara *backward integration* (mengambil alih fungsi supplier) atau dengan cara *forward integration* (mengambil alih fungsi distributor). Hal ini merupakan strategi utama untuk perusahaan yang memiliki posisi kompetitif pasar yang kuat (*high market share*) dalam industri yang berdaya tarik tinggi.

c. Konsentrasi melalui integrasi horizontal

Strategi pertumbuhan melalui strategi horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain, dan meningkatkan jenis produk serta jasa.

d. Diversifikasi konsentris

Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi *competitive position* sangat kuat tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan pemasaran yang baik.

e. Diversifikasi konglomerat

Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi *competitive position* yang tidak begitu kuat dan nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Kedua faktor tersebut memaksa perusahaan itu melakukan usahanya ke dalam perusahaan lain.

2.7.5 Matrik SWOT

Menurut Rangkuti (2006), Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis

Tabel 4. Matrik SWOT (Rangkuti, 2004)

IFAS	Kekuatan (<i>Strength</i>)	Kelemahan (<i>Weakness</i>)
EFAS Peluang (<i>Opportunity</i>)	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (<i>Threats</i>)	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Berikut ini adalah keterangan dari matriks SWOT diatas :

1. Strategi SO (*Strength and Oppurtunity*). Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar – besarnya.
2. Strategi ST (*Strength and Threats*). Strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
3. Strategi WO (*Weakness and Oppurtunity*). Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
4. Strategi WT (*Weakness and Threats*). Strategi ini berdasarkan kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

2.8 Tinjauan Kinerja Perusahaan

2.8.1 Pengertian Kinerja dan Pengukuran Kinerja

Menurut Ilyas (2001), beliau mengatakan bahwa kinerja adalah penampilan hasil karya personel baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi. Kinerja dapat merupakan penampilan individu maupun kerja kelompok personel. Penampilan hasil karya tidak terbatas kepada personel yang memangku jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga kepada keseluruhan jajaran personel di dalam organisasi.

Sedangkan menurut Helfert (1997:670) , kinerja perusahaan merupakan hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus-menerus oleh manajemen.

Kinerja menurut Purwadarminta dalam Zarkyasi (2008: 48) merupakan sesuatu yang dihasilkan atau hasil kerja yang dicapai dari suatu usaha.

Pada umumnya, kinerja perusahaan diukur melalui informasi finansial dan non finansial seperti kepuasan pelanggan (kualitas barang), internal bisnis (tidak merugikan tetapi menguntungkan) serta inovasi dan pembelajaran manajemen (bagaimana pelayanan terhadap pelanggan).

Pengukuran kinerja itu sendiri menurut Gaspersz (2003: 69) merupakan suatu cara mengukur arah dan kecepatan perubahan, selain itu dia juga

menyatakan dalam mendefinisikan pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* terdapat tiga langkah, Gasperz (2003: 70) yaitu :

1. Mendefinisikan pengukuran untuk setiap tujuan strategi. Setiap tujuan strategi dari setiap perpektif dalam program *Balanced Scorecard* harus paling sedikit satu pengukuran kinerja.
2. Mendefinisikan sumber-sumber pengukuran.
3. Mendefinisikan bagaimana pengukuran itu diturunkan dan dihapus.

Sedangkan menurut Mulyadi (2001: 353) pengukuran kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan personelnya berdasarkan sasaran, standard dan criteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

2.8.2 Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh organisasi untuk (Mulyadi dan Johny, 2001; 353) :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian personel secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personel, seperti : promosi, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan pengembangan personel dan untuk menyediakan criteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personel.
4. Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

2.9 Analisis *Balanced Scorecard*

Balanced Scorecard adalah suatu metode analisis yang digunakan untuk evaluasi kinerja suatu perusahaan. Kemudian metode ini dikembangkan dan disempurnakan menjadi metode yang dapat digunakan untuk suatu sistem manajemen sebagai alat untuk merumuskan sebuah strategi dan dapat melakukan perubahan.

2.9.1 Pengertian *Balanced Scorecard*

Istilah *balanced scorecard* terdiri dari 2 kata yaitu *balanced* (berimbang) dan *scorecard* (kartu skor). Kata berimbang (*balanced*) dapat diartikan dengan kinerja yang diukur secara berimbang dari 2 sisi yaitu sisi keuangan dan non keuangan, mencakup jangka pendek dan jangka panjang

serta melibatkan bagian internal dan eksternal, sedangkan pengertian kartu skor (*scorecard*) adalah suatu kartu yang digunakan untuk mencatat skor hasil kinerja baik untuk kondisi sekarang ataupun untuk perencanaan di masa yang akan datang. Dari definisi tersebut pengertian sederhana dari *balanced scorecard* adalah kartu skor yang digunakan untuk mengukur kinerja dengan memperhatikan keseimbangan antara sisi keuangan dan non keuangan, antara jangka pendek dan jangka panjang serta melibatkan factor internal dan eksternal. Menurut Kaplan dan Norton (1996:71) beliau mengatakan bahwa *balanced scorecard* merupakan satu set ukuran yang memungkinkan manajer senior mendapatkan pandangan bisnis yang cepat tetapi menyeluruh termasuk ukuran keuangan yang memuat hasil program yang telah dilaksanakan untuk melengkapi ukuran keuangan dan ukuran operasional tentang kepuasan pelanggan, proses internal dan inovasi dan ukuran operasi dari aktifitas perbaikan organisasi yang merupakan pemacu kinerja keuangan di masa depan. Sedangkan menurut (Rangkuti, 2012) *Balanced Scorecard* merupakan suatu sistem pendekatan untuk mengukur kinerja yang dilakukan oleh perusahaan melalui kerangka kerja pengukuran yang didasarkan pada atas empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan proses pembelajaran dan pertumbuhan.

2.9.2 Keunggulan *Balanced Scorecard*

Beberapa keunggulan utama sistem *Balanced Scorecard* menurut (Rangkuti, 2012) dalam mendukung proses manajemen strategis antaralain :

1. Memotivasi personel untuk berpikir dan bertindak strategis. Untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan, personel perlu menempuh langkah-langkah strategis dalam hal permodalan yang memerlukan langkah besar berjangka panjang. Selain itu, sistem ini juga menuntut personel untuk mencari inisiatif-inisiatif strategis dalam mewujudkan sasaran-sasaran yang telah ditetapkan.
2. Menghasilkan program kerja yang menyeluruh. Sistem *Balanced Scorecard* merumuskan sasaran strategis melalui keempat perspektif. Ketiga persepektif non keuangan hendaknya dipicu dari aspek keuangan.

3. Menghasilkan *business plan* yang terintegrasi. Sistem *Balanced Scorecard* dapat menghasilkan dua macam integrasi : (a) integrasi antara visi dan misi perusahaan dengan program dan (b) integrasi program dengan rencana meningkatkan profit bersih.

Balanced Scorecard memiliki keunggulan yang menjadikan sistem manajemen strategik saat ini berbeda secara signifikan dengan sistem manajemen strategik dalam manajemen tradisional (Mulyadi,2001). Manajemen strategik tradisional hanya berfokus ke sasaran-sasaran yang bersifat keuangan, sedangkan sistem manajemen strategik kontemporer mencakup perspektif yang luas yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam sistem manajemen strategik tradisional tidak koheren satu dengan lainnya, sedangkan berbagai sasaran strategik dalam sistem manajemen strategik kontemporer dirumuskan secara koheren. Di samping itu, *Balanced Scorecard* menjadikan sistem manajemen strategik kontemporer memiliki karakteristik yang tidak dimiliki oleh sistem manajemen strategik tradisional, yaitu dalam karakteristik keterukuran dan keseimbangan.

2.10 Keunggulan Bersaing

2.10.1 Konsep Keunggulan Bersaing

Menurut Kotler dan Amstrong (2001:322), adalah suatu keunggulan di atas pesaing yang diperoleh dengan menawarkan lebih lebih kepada konsumen, baik melalui harga atau dengan menyediakan lebih banyak manfaat yang mendukung penetapan harga lebih mahal.

Bharadwaj et al.,(1993,p83-84) menjelaskan bahwa keunggulan bersaing merupakan hasil dari implementasi strategi yang memanfaatkan berbagai sumberdaya yang dimiliki perusahaan. Keahlian dan asset yang unik dipandang sebagai sumber dari keunggulan bersaing. Keahlian unik merupakan kemampuan perusahaan untuk menjadikan para karyawannya sebagai bagian penting dalam mencapai keunggulan bersaing. Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan keahlian para karyawannya dengan baik akan menjadikan perusahaan tersebut unggul dan penerapan strategi yang berbasis sumber daya manusia akan sulit untuk diiru oleh para pesaingnya. Sedang asset atau sumber

daya unik merupakan sumber daya nyata yang diperlukan perusahaan guna menjalankan strategi bersaingnya. Kedua sumber daya ini harus diarahkan guna mendukung penciptaan kinerja perusahaan yang berbiaya rendah dan memiliki perbedaan dengan perusahaan lain.

Menurut Wahyudi (1996:61), mengatakan bahwa ada beberapa keunggulan bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan, yaitu pada :

1. Harga
2. Pangsa pasar
3. Merek
4. Kualitas produk
5. Kepuasan konsumen
6. Jalur distribusi

Untuk memperoleh suatu keunggulan bersaing, perusahaan harus menganalisa sumberdaya yang dimiliki untuk mengidentifikasi kelemahan dan kekuatan dalam rangka membangun suatu kemampuan (*capability*) untuk mencapai keunggulan tersebut.

Pendapat yang serupa juga dikemukakan oleh Porter (1990, p.3) yang menjelaskan bahwa keunggulan bersaing adalah jantung kinerja pemasaran untuk menghadapi persaingan. Keunggulan bersaing diartikan sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk menciptakan keunggulan bersaing yang lebih efektif. Strategi ini harus didesain untuk mewujudkan keunggulan bersaing yang terus menerus sehingga perusahaan dapat mendominasi baik dipasar lama maupun pasar baru. Keunggulan bersaing pada dasarnya tumbuh dari nilai-nilai atau manfaat yang diciptakan oleh perusahaan bagai para pembelinya. Pelanggan umumnya lebih memilih membeli produk yang memiliki nilai lebih dari yang diinginkan atau diharapkannya. Namun demikian nilai tersebut juga akan dibandingkan dengan harga yang ditawarkan. Pembelian produk akan terjadi jika pelanggan menganggap harga produk sesuai dengan nilai yang ditawarkannya.

2.10.2 Sumber Keunggulan Bersaing

Sebuah perusahaan dikatakan mempunyai keunggulan bersaing bilamana memiliki sesuatu yang lebih dibandingkan dengan pesaingnya dan

dapat mempertahankan diri atas kekuatan persaingan yang mencoba menekan perusahaan. Perusahaan seringkali tidak menyadari bahwa banyak sekali sumber-sumber keunggulan bersaing yang dapat dipergunakan dalam menghadapi persaingan. Menurut Hariadi (2003: 81), terdapat beberapa sumber keunggulan bersaing yang dapat menentukan keberhasilan perusahaan (*key success factors*), yaitu :

1. Kualitas

Yaitu produk yang dihasilkan harus memiliki kualitas yang lebih baik daripada produk para pesaing yang ada.

2. Lokasi

Perusahaan yang memiliki lokasi strategis dan mudah dijangkau akan dapat memberikan kemudahan bagi konsumen untuk mendapatkan pelayanan atas produk yang mereka beli.

3. Inovasi

Yaitu kemampuan perusahaan dalam menyediakan produk yang selalu berbeda dan selalu berkembang mengikuti selera dari konsumennya. Sehingga dapat menampilkan suatu perbedaan dengan pesaingnya.

4. Harga

Harga merupakan masalah yang sensitive bagi pelanggan, agar memiliki suatu keunggulan dalam bersaing maka perusahaan harus bisa memberikan harga yang lebih rendah daripada pesaing.

5. Merek dan reputasi perusahaan yang sudah teruji

Dengan memiliki merek serta reputasi perusahaan yang baik, maka akan dapat memberikan citra yang positif di mata konsumen untuk lebih memilih merk tersebut dibandingkan merk yang belum terkenal serta reputasi perusahaan yang belum teruji.

6. Variasi Produk

Dengan memberikan produk yang bervariasi, maka konsumen akan memiliki pilihan yang beragam dalam memenuhi kebutuhannya.

7. Respon terhadap pelanggan

Perusahaan harus bisa memberikan respon secara cepat terhadap pelanggan yang memiliki keluhan atas produk atau jasa yang digunakan oleh pelanggan.

Seluruh sumber keunggulan tersebut yang dimiliki oleh suatu produk akan menjadikan produk tersebut dapat diminati pasar, dan apabila dapat dipertahankan dalam jangka waktu yang lama akan memberikan profit yang optimal bagi perusahaan yang memproduksinya. Walaupun begitu, tentu tidak akan mudah bagi setiap perusahaan untuk menghasilkan produk tersebut mengingat ketatnya persaingan bisnis. Maka untuk itu dibutuhkan strategi bersaing yang tepat serta mampu diimplementasikan secara efektif.

2.10.3 Menciptakan Keunggulan Bersaing

Cravens (1999: 18) menguraikan bahwa perusahaan memperoleh keunggulan bersaing dengan memberikan nilai lebih kepada para konsumen melalui :

1. Harga yang lebih rendah dibandingkan dengan para pesaing untuk manfaat yang sama.
2. Keunikan manfaat yang dapat menutupi harga yang tinggi.

Menurut Cravens (1999: 18), terdapat beberapa pertimbangan penting untuk memberikan kepuasan kepada konsumen dan memperoleh keunggulan bersaing yaitu :

1. Prosesnya harus terfokus pada konsumen
2. Analisis kebutuhan atau keinginan (prasyarat) hendaknya dilakukan dengan melihat pada kelompok-kelompok pembeli yang mempunyai kebutuhan/keinginan yang sama (segmen pasar).
3. Peluang untuk memperoleh manfaat, di mana terdapat kesenjangan (*gap*) antara apa yang diinginkan oleh konsumen dengan usaha para pesaing untuk memuaskan mereka.
4. Peluang dapat diketahui dengan mencari atribut produk/jasa yang khusus, di mana permintaan pembeli ada yang tidak terpuaskan.

5. Analisis kepuasan konsumen hendaknya dapat mengidentifikasi peluang yang terbaik bagi organisasi dalam penciptaan nilai yang unggul.

Bagi perusahaan yang sudah mencapai tingkat pertumbuhan dan kemakmuran, maka dituntut untuk dapat mempertahankan kondisi tersebut dengan menciptakan keunggulan bersaing. Konsep keunggulan bersaing yang digambarkan oleh Porter (1994) sebagai inti sari dari strategi bersaing. Menurut Porter ada strategi bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing ada tiga, yaitu :

1. Strategi inovasi, yaitu digunakan untuk mengembangkan produk atau jasa yang berbeda dari para pesaing.
2. Strategi penurunan biaya, yaitu menekankan pada usaha perusahaan untuk menjadi produsen dengan penawaran harga produk yang rendah.
3. Strategi peningkatan mutu, yaitu lebih mengutamakan pada penawaran produk atau jasa yang lebih berkualitas, meskipun produknya sama dengan pesaing.

Keunggulan bersaing yang sudah dicapai suatu perusahaan harus dipertahankan, untuk menjadikan keunggulan bersaing tersebut menjadi keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Menurut Barney (1991), ada empat kondisi yang harus dipenuhi sebelum suatu sumber daya dapat disebut sebagai sumber keunggulan bersaing yang berkelanjutan:

1. Merupakan sumber daya perusahaan yang sangat berharga (*valueable*), terutama dalam kaitannya dengan kemampuan untuk memanfaatkan kesempatan dan atau menetralisasi ancaman dari lingkungan perusahaan.
2. Relatif sulit untuk dikembangkan, sehingga menjadi langka di lingkungan kompetitif.
3. Sangat sulit untuk ditiru atau diimitasi.
4. Tidak dapat dengan mudah digantikan/substitusi oleh produk lainnya yang signifikan.



III. KERANGKA KONSEP PENELITIAN

3.1 Kerangka Pemikiran

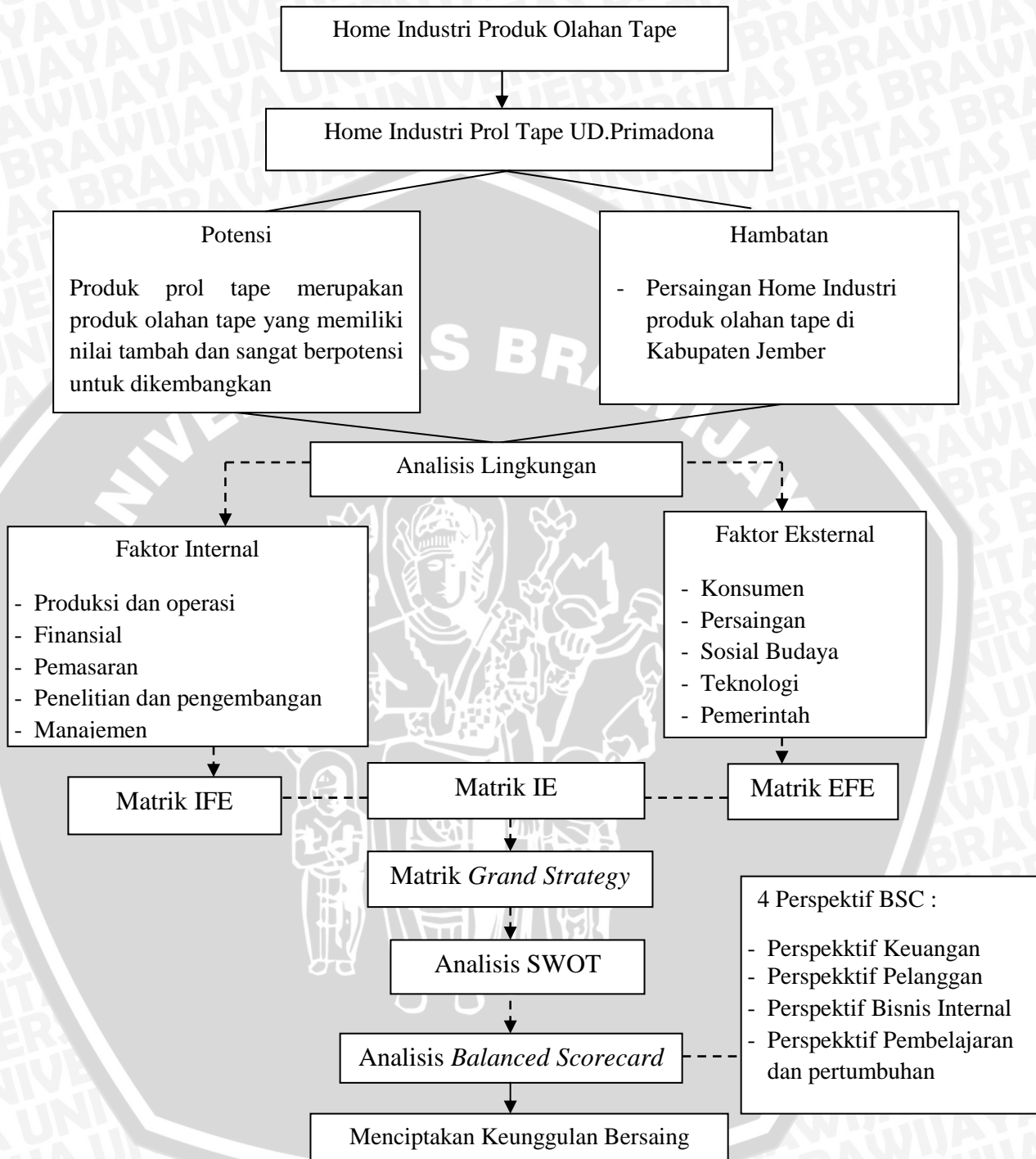
Indonesia merupakan negara yang memiliki berbagai macam usaha agroindustri khususnya pada subsektor pertanian baik agroindustri berskala industri maupun rumah tangga (home industri). Agroindustri ini ada yang bergerak di bidang usaha pertanian hulu hingga hilir. Indonesia juga merupakan negara tropis yang memiliki potensi sebagai penyedia bahan baku berbasis ubi kayu. Ubi kayu dapat diolah menjadi berbagai macam produk salah satu produk tersebut adalah tape. Tape merupakan panganan yang dihasilkan dari proses peragian atau fermentasi. Di Jawa Timur tape telah banyak dikenal oleh masyarakat.

Salah satu daerah yang memiliki potensi untuk mengembangkan produk olahan tape yaitu Kabupaten Jember. Berdasarkan informasi yang di dapat dari tempat penelitian, terdapat banyak home industri pengolahan tape di Kabupaten Jember yang memproduksi produk olahan tape seperti prol tape, brownies tape, suwar suwir, dodol tape, kripik tape dan sebagainya. Primadona merupakan salah satu home industri yang bergerak dalam bidang pengolahan tape. Salah satu produk unggulannya yaitu prol tape. Produk prol tape merupakan produk olahan tape yang memiliki nilai tambah dan sangat berpotensi untuk dikembangkan. Semakin banyaknya home industri yang memproduksi produk olahan tape, maka semakin ketatnya persaingan yang dihadapi home industri UD.Primadona dalam memasarkan produk prol tape tersebut.

Dengan adanya permasalahan diatas, maka sasaran dari penelitian ini yaitu menganalisis kondisi lingkungan eksternal dan internal pada UD.Primadona, kekuatan serta peluang terbesar yang dimiliki oleh industri ini sehingga mampu mengatasi kelemahan dan ancaman yang ada. Faktor internal yang terdapat pada UD.Primadona meliputi aspek produksi dan operasi, finansial, pemasaran dan SDM. Sedangkan faktor eksternal perusahaan merupakan peluang dan ancaman yang terdapat di luar lingkungan meliputi konsumen, pesaing, pasar teknologi dan pemerintah. Lingkungan perusahaan tersebut kemudian dianalisis dengan menggunakan matrik IE, *Grand Strategy Matrik*, analisis SWOT serta analisis dengan metode *Balanced Scorecard*. *Balanced Scorecard* merupakan metode

manajemen strategik yang bertujuan untuk menghasilkan suatu strategi dengan melihat kinerja perusahaan yang meliputi perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal dan pembelajaran pertumbuhan sehingga tercipta suatu perencanaan strategis yang tepat agar home industri UD.Primadona ini dapat berkembang dan dapat menciptakan keunggulan bersaing. Berdasarkan uraian diatas maka dapat digambarkan dengan skema kerangka pemikiran pada Skema 3.





Keterangan :

-----> = Alat analisis

-----> = Alur pemikiran

Skema 1. Kerangka Pemikiran Analisis Balanced Scorecard UD. Primadona

3.2 Batasan Masalah

1. Lokasi penelitian dibatasi pada home industri produk olahan tape dan sebagai tempat pusat oleh-oleh khas Jember yaitu pada UD.Primadona, terletak di Kabupaten Jember, Provinsi Jawa Timur.
2. Penelitian ini dilakukan hanya terbatas pada analisis faktor internal dan eksternal home industri produk prol tape UD.Primadona di Kabupaten Jember, Provinsi Jawa Timur.
3. Untuk mengetahui strategi pengembangan yang tepat pada home industri primadona, akan di analisis dengan menggunakan SWOT, *Grand Strategy Matrix* dan analisis *Balanced Scorecard* dengan melihat faktor internal dan eksternal yang ada pada home industri Primadona di Kabupaten Jember, Provinsi Jawa Timur.
4. Dilakukan analisis konsumen sebagai informasi terhadap faktor internal dan eksternal dari suatu unit usaha sebagai penunjang faktor dalam menentukan sebuah strategi bagi suatu unit usaha itu sendiri dalam meningkatkan keunggulan bersaing
5. Dilakukan analisis dari kinerja home industri UD.Primadona jika dilihat dari 4 perseptif dalam mendukung perkembangan home industri UD.Primadona untuk meningkatkan keunggulan bersaing.

3.3 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

1. Lingkungan internal adalah lingkungan yang berkaitan/mempengaruhi langsung pada home industri pengolahan tape UD.primadona, mempengaruhi kemampuannya dalam melayani pasar.
2. Lingkungan eksternal adalah lingkungan yang berasal dari luar perusahaan yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi semua pelaku yang ada di dalam lingkungan internal home industri UD.primadona.
3. Kekuatan adalah situasi atau kondisi yang merupakan kekuatan dari home industri UD.Primadona pada saat ini. Strenght ini bersifat internal dari organisasi atau sebuah program.
4. Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan yang dimiliki oleh home industri UD.Primadona yang dapat menghambat kinerja efektif dari suatu perusahaan.

5. Peluang adalah faktor-faktor lingkungan luar yang positif, yang dapat dan mampu mengarahkan kegiatan organisasi kearahnya. Misalnya : Kebutuhan lingkungan sesuai dengan tujuan UD.Primadona, masyarakat lagi membutuhkan perubahan terutama pengembangan produk, tingkat kepercayaan masyarakat terhadap home industri UD.Primadona yang bagus dan sebagainya.
6. Ancaman adalah faktor-faktor lingkungan luar yang mampu menghambat pergerakan organisasi. Misalnya : adanya competitor atau pesaing home industri UD.Primadona.
7. Matrik IFE adalah alat analisis yang digunakan untuk menganalisis faktor-faktor lingkungan internal yaitu kekuatan dan kelemahan pada home industry UD.Primadona di Kabupaten Jember, Jawa Timur.
8. Matrik EFE adalah alat analisis yang digunakan untuk mengetahui faktor-faktor lingkungan eksternal yaitu peluang dan ancaman yang berpengaruh dalam home industri UD.Primadona di Kabupaten Jember.
9. Matrik IE adalah matrik yang digunakan untuk merumuskan strategi pengembangan home industri UD.Primadona.
10. Matrik *Grand Strategy* adalah suatu alat analisis yang digunakan untuk mengetahui posisi home industri UD.Primadona yang terletak di Kabupaten Jember, Provinsi Jawa Timur.
11. Matrik SWOT adalah alat analisis yang menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi oleh home industri UD.Primadona yang dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.
12. *Balanced Scorecard* adalah alat perencanaan strategis melalui analisis SWOT kemudian diturunkan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* dan kemudian dikelompokkan ke dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.
13. Perspektif keuangan pada *balanced scorecard* adalah kemampuan kinerja home industri Primadona pada bagian keuangan.

14. Perspektif pelanggan adalah suatu kinerja dari home industri UD.Primadona dalam memberikan pelayanan terhadap konsumen untuk memberikan kesan yang baik pada mereka.
15. Perspektif proses bisnis internal merupakan suatu kinerja mengukur produktivitas yang ada di home industri UD.primadona antara waktu tersedianya bahan baku waktu yang tersedia untuk pengolahan bahan baku menjadi produk olahan tape yang siap jual.
16. Perspektif pertumbuhan dan pengembangan adalah pandangan akan kinerja home industri UD.Primadona terhadap produktifitas karyawan dalam menghasilkan suatu produk.
17. Hasil produksi adalah produk olahan tape yang dihasilkan oleh home industri UD.Primadona dalam satu hari dalam satu kali produksi yang besarnya dihitung dengan satuan unit.
18. Keuntungan adalah sejumlah uang yang diterima oleh home industri UD.Primadona hasil dari penjualan produk olahan tape. Dengan menghitung total biaya penerimaan dikurangi dengan total biaya dalam satuan rupiah/produksi.
19. Modal usaha adalah segala sesuatu yang dibutuhkan untuk mendirikan sebuah bisnis home industri UD.Primadona atau usaha baru. Modal usaha juga dapat digunakan untuk mengembangkan usaha yang telah dijalankan untuk membuat usaha tersebut menjadi lebih besar skalanya dibandingkan waktu sebelumnya.
20. Produktifitas tenaga kerja adalah lamanya seseorang bekerja pada home industri UD.Primadona dalam menghasilkan suatu produk pada 1 kali proses produksi dinyatakan dalam satuan jam/hari.
21. Bahan baku adalah salah satu unsur yang paling aktif didalam perusahaan yang secara terus-menerus diperoleh, diubah yang kemudian dijual kembali. Misalnya pada home industri UD.Primadona ini mengolah tape menjadi produk baru seperti prol tape, brownies tape dan sebagainya.



IV. METODE PENELITIAN

4.1 Metode Penentuan Lokasi dan Waktu Penelitian

Metode penentuan lokasi dilakukan secara sengaja (*purposive*) yaitu pada home industri Primadona yang terletak di Kabupaten Jember, Jawa Timur. Pada home industri UD.Primadona ini merupakan salah satu home industri yang mengolah produk olahan tape seperti prol tape, brownies tape, dodol tape, suwar suwir dan sebagainya. Produk yang akan diteliti pada penelitian ini yaitu prol tape sebagai makanan oleh-oleh khas Jember. Pertimbangan memilih lokasi penelitian di home industri UD.Primadona ini karena home industri ini sudah cukup berkembang dan berdiri sejak tahun 1982. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan Januari-Maret 2014.

4.2 Metode Penentuan Responden

Penentuan responden pada penelitian ini, akan dibagi menjadi dua kelompok antaralain :

1. Pelaku usaha home industri Primadona

Pelaku usaha ini merupakan produsen atau manajer dari home industri UD.Primadona. Responden dari pelaku usaha atau produsen ini dipilih untuk membantu dalam penentuan analisis lingkungan internal dan eksternal dan juga membantu peneliti dalam melihat kinerja dari UD.Primadona jika dilihat dari 4 perspektif dalam Balanced Scorecard. Metode penentuan responden ini menggunakan *purposive sampling* karena home industri Primadona ini merupakan salah satu home industri pengolahan prol tape sekaligus toko pusat oleh-oleh khas Jember yang cukup berkembang dibanding dengan home industri lainnya jika dilihat dari sistem manajemen produksi dan manajemen pemasarannya. Home industri ini juga sudah memiliki toko sendiri dalam memasarkan produk-produknya dibanding dengan home industri lainnya.

2. Konsumen prol tape UD. Primadona

Metode yang digunakan dalam penentuan responden dari konsumen ini dengan cara pengambilan sampel non probabilitas. Salah satu sampel non probabilitas yaitu metode pengambilan *sampel* yang digunakan yaitu *sampling incidental* merupakan teknik penentuan sampel berdasarkan siapa saja yang secara kebetulan bertemu dengan peneliti dan dapat digunakan sebagai sampel

apabila responden tersebut dipandang cocok sebagai sumber data. Jumlah responden diambil sebanyak 15 orang. Perolehan informasi dari responden ini digunakan sebagai bahan untuk membantu mengetahui faktor internal dan eksternal dari home industri UD.Primadona.

4.3 Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari dua macam data yaitu :

1. Data primer

Data primer ini diperoleh dari hasil wawancara pada produsen dan konsumen toko oleh-oleh khas Jember UD.Primadona dengan menggunakan alat wawancara berupa kuisioner. Beberapa keterangan yang akan digali dari kegiatan wawancara dengan produsen UD.Primadona tersebut antara lain mengenai profil UD.Primadona, data produksi, data tenaga kerja, data penerimaan, dan biaya produksi serta faktor-faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang bagi UD.Primadona. Sedangkan wawancara yang dilakukan pada konsumen UD.Primadona akan digali informasi mengenai karakteristik konsumen home industri UD.Primadona, kepuasan konsumen terhadap prol tape UD.Primadona, dan pendapat konsumen terhadap prol tape UD.Primadona.

2. Data Sekunder

Data sekunder merupakan data yang diperoleh dari pihak lain, yaitu tidak langsung diperoleh dari subjek penelitian. Data sekunder biasanya diperoleh dari berbagai sumber seperti data dokumentasi atau data laporan yang telah tersedia sebelumnya. Kemudian pada penelitian ini, pengumpulan data sekunder diperoleh dari literatur yang berhubungan dengan penelitian, artikel jurnal, penelitian terdahulu, serta data-data keuangan pemilik usaha.

4.4 Metode Analisis Data

Pada penelitian ini, metode analisis data yang akan digunakan yaitu pada analisis kuantitatif menggunakan analisis ROI, *Cycle Effectiveness* dan *Employee Capability*. Sedangkan untuk analisis kualitatif yang digunakan untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal usaha pengolahan produk tape pada home industri UD.Primadona yang terletak di Kabupaten Jember yang kemudian dianalisis dengan menggunakan matrik *grand strategi* serta alat analisis SWOT dan metode *balanced scorecard*.

4.4.1 Analisis SWOT

1. IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Analisis lingkungan internal merupakan alat analisis yang digunakan untuk menganalisis faktor-faktor lingkungan internal yaitu kekuatan dan kelemahan pada home industry UD.Primadona di Kabupaten Jember, Jawa Timur. Adapun langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam proses perumusan matrik IFE (*Internal Strategic factors Analysis Summary*) (Rangkuti, 2004)

- a. Menentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1
- b. Memberi bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00)
- c. Menghitung rating (dari kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Rating :

Kekuatan : (1= sangat rendah; 2=rendah; 3=tinggi; 4=sangat tinggi)

Kelemahan : (4= sangat rendah; 3=rendah; 2=tinggi; 1=sangat tinggi)

Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari +1 sampai dengan +4 (sangat baik) dengan membandingkan dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Sedangkan variabel yang bersifat negatif kebalikannya. Contohnya, jika

kelemahan perusahaan besar sekali nilainya adalah 1, sedangkan jika kekuatan perusahaan sangat besar, nilainya adalah 4. Jadi, Rating mengacu pada kondisi perusahaan, sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan berada.

- d. Mengalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e. Menjumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4), untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya. Skor nilai ini dapat digunakan untuk membandingkan perusahaan ini dengan perusahaan lainnya dalam kelompok industri yang sama.

Tabel 5. Matrik IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Faktor Internal (1)	Bobot (2)	Peringkat (3)	Skor (Bobot x Peringkat) (4)
Kekuatan			
Variabel 1	A1	B1	A1 X B1
Variabel 2	A2	B2	A2 X B2
Variabel ke n	An	Bn	An X Bn
Total Skor Kekuatan			S
Kelemahan			
Variabel 1	A1	B1	A1 X B1
Variabel 2	A2	B2	A2 X B2
Variabel ke n	An	Bn	An X Bn
Total Skor Kelemahan			W
Total Kekuatan dan Kelemahan	1,00		S+W
Selisih Skor Kekuatan dan Kelemahan			S-W

Sumber : Rangkuti (2004)

Keterangan :

A = Bobot untuk variabel 1 sampai n

B = Peringkat untuk variabel 1 sampai n (nilainya 1,2,3 atau 4)

S = Jumlah skor variabel kekuatan

W = Jumlah skor variabel kelemahan

2. EFE (*External Factor Evaluation*)

Analisis lingkungan eksternal merupakan alat analisis yang digunakan untuk mengetahui factor-faktor lingkungan eksternal yaitu peluang dan ancaman yang berpengaruh dalam home industry UD.Primadona di Kabupaten Jember. Sedangkan Langkah-langkah yang dapat dilakukan dalam proses perumusan matrik EFE (*Eksternal Factor Evaluation*). (Rangkuti, 2004)

- a. Menyusun dalam kolom 1 faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan.
- b. Memberi bobot pada masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- c. Menghitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan.

Rating :

Peluang : (1=sangat rendah; 2=rendah; 3=sangat tinggi; 4=tinggi)

Ancaman : (4=sangat rendah; 3=rendah; 2=tinggi; 1=sangat tinggi)

Jika nilai ancamannya sangat besar, ratingnya adalah 1. Sebaliknya, jika peluangnya sangat besar ratingnya 4. Rating ditentukan berdasarkan efektivitas strategi perusahaan. Dengan demikian, nilainya didasarkan pada kondisi perusahaan.

- d. Mengalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e. Menjumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Skor total 4,0 mengidentifikasi bahwa perusahaan merespon dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Sementara itu, skor total sebesar 1,0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan

peluang peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

Tabel 6. Matrik EFE (*External Factor Evaluation*)

Faktor Eksternal (1)	Bobot (2)	Peringkat (3)	Skor (Bobot x Peringkat) (4)
Peluang			
Variabel 1	Y1	A1	Y1 X A1
Variabel 2	Y2	A2	Y2 X A2
Variabel ke n	Yn	An	Yn X An
Total Skor Peluang			O
Ancaman			
Variabel 1	Y1	A1	Y1 X A1
Variabel 2	Y2	A2	Y2 X A2
Variabel ke n	Yn	An	Yn X An
Total Skor Ancaman			T
Total Peluang dan Ancaman	1,00		O+T
Selisih Skor Peluang dan Ancaman			O-T

Sumber : Rangkuti (2004)

Keterangan :

Y = Bobot untuk variabel 1 sampai n

A = Peringkat untuk variabel 1 sampai n (nilainya 1,2,3 atau 4)

O = Jumlah skor variabel peluang

T = Jumlah skor variabel ancaman

3. Perhitungan Bobot Pada Matrik IFE dan EFE

Untuk kriteria pembobotan pada masing-masing faktor menggunakan matriks urgensi yaitu dengan cara melihat variabel-variabel mana yang dianggap yang lebih urgensi. Variabel-variabel yang dimaksud itu berlaku untuk semua variabel kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Pada kriteria pembobotan ini didasarkan pada kontribusi yang diberikan oleh faktor internal atau berdasarkan pengaruh dari faktor eksternal pada posisi strategis usaha tersebut.

4.4.2 Matrik IE (Internal-Eksternal)

Menurut Rangkuti (2006:42) Matrik Internal Eksternal (IE) dikembangkan dari model *General Electric* (GE-Model). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi. Tujuan penggunaan model ini adalah untuk

memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Berikut merupakan model matrik IE :

Tabel 7. Diagram Matrik IE (Internal-Eksternal)(Rangkuti, 2004)

		KEKUATAN INTERNAL BISNIS		
		Kuat	Rata-rata	Lemah
DAYA TARIK INDUS TRI	Tinggi	1 GROWTH Melalui integrasi Vertikal	2 GROWTH Melalui integrasi Horizontal	3 RETRENCHMENT Penciutan Melalui <i>Trun-around</i>
	Mene- gah	4 STABILITY Hati-hati	5 GROWTH Melalui integrasi Horizontal	6 RETRENCHMENT Penciutan
	Rendah	7 GROWTH Diverifikasi Konsentrik	8 GROWTH Diverifikasi Konglomerat	9 RETRENCHMENT Likuidasi/ Bangkrut

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi 9 sel strategi perusahaan, tetapi pada prinsipnya kesembilan sel tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga strategi utama yaitu :

1. *Growth strategy* yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2, dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8)
2. *Stability strategi* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah diterapkan.
3. *Retrenchment strategy* (sel 3, 6, dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

Langkah-langkah dalam pembuatan matrik Internal-Eksternal antaralain :

1. Total skor matrik IFE pada sumbu horizontal dan EFE pada sumbu vertikal
2. Pada sumbu horizontal menggunakan matrik IFE dengan skor seperti pada tabel, begitu juga pada sumbu vertikal dengan menggunakan matrik EFE.

4.4.3 Matrik *Grand Strategy*

Matrik *Grand Strategy* ini memiliki empat kuadran alternatif strategi. Penentuan menggunakan matrik ini digunakan untuk mengetahui posisi home industri UD.Primadona yang terletak di Kabupaten Jember, Provinsi Jawa Timur.



Gambar 1. Diagram *Matrik Grand Strategy* (Rangkuti, 2004)

Pada diagram *Matrik Grand Strategy* diatas, adapun penjelasan dari masing-masing kuadran yaitu pada kuadran I mendukung strategi agresif, sedangkan pada kuadran II mendukung strategi diversifikasi, pada kuadran III mendukung strategi *turn-around* sedangkan yang terakhir yaitu pada kuadran IV strategi defensif.

4.4.4 Matriks SWOT

Menurut (Rangkuti, 2004) matriks SWOT ini merupakan alat yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategi perusahaan. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang

dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik SWOT ini yang nantinya akan digunakan sebagai alat analisis yang menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman yang dihadapi oleh home industri UD.Primadona yang dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Kemudian, setelah menemukan strategi yang dipilih harus bisa diaplikasikan dan diimplementasikan oleh home industri UD.Primadona tersebut. Matrik ini dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis.

Tabel 8. Matrik SWOT

IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESSES (W)
EFAS	<ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal 	<ul style="list-style-type: none"> Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STAREGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
THREATHS (T)	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber : Rangkuti (2004)

Dari perumusan strategi SWOT diatas dapat dihasilkan empat strategi yang dapat diterapkan, yaitu :

1. Strategi SO

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2. Strategi ST

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi WO

Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4. Strategi WT

Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

4.4.5 **Balanced Scorecard**

Menurut Mulyadi (2001), *Balanced scorecard* (BSC) merupakan alat manajemen kontemporer (*contemporary management tool*), yang memenuhi kebutuhan perusahaan dalam menghadapi lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dan turbulen. Pada kondisi tersebut menuntut kemampuan perusahaan untuk :

1. Membangun keunggulan kompetitif melalui *distinctive capability*.
2. Membangun secara berkelanjutan dan memutakhirkan peta perjalanan untuk mewujudkan masa depan perusahaan.
3. Menempuh langkah-langkah strategis dalam membangun masa depan perusahaan.
4. Mengerahkan dan memusatkan kapabilitas dan komitmen seluruh personel dalam membangun masa depan perusahaan.

Metode *balanced scorecard* ini digunakan sebagai alat perencanaan strategis melalui analisis SWOT. Hasil dari analisis SWOT kemudian diturunkan melalui pendekatan *Balanced Scorecard* dan kemudian dikelompokkan ke dalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal serta perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Adapun tahapan dalam penyusunan perencanaan strategis dengan menggunakan metode *balanced scorecard* antaralain :

1. Tahap pertama yang dilakukan yaitu penentuan tujuan pada empat perspektif yaitu perspektif keuangan, proses bisnis internal, pelanggan, pertumbuhan dan pembelajaran. Terlebih dahulu telah menentukan tema strategis perusahaan pada tiap-tiap perspektif yang berisi tentang tujuan

strategis perusahaan. Tujuan ini ditentukan dari visi, misi dan strategi yang telah dirumuskan dalam matriks SWOT.

2. Tahap kedua penyusunan sasaran strategis yang merupakan penjabaran dari tujuan dan disusun secara komprehensif serta mempunyai koherensi.
3. Penentuan *Key Performance Indicator* (KPI) dapat diartikan sebagai ukuran atau indikator yang akan memberikan informasi sejauh mana kita telah berhasil mewujudkan sasaran strategis yang telah kita tetapkan. Pengukuran KPI juga dapat meyakinkan kita tentang posisi persaingan kita. Kemudian dilanjutkan dengan penetapan target yang ingin dicapai oleh perusahaan terhadap KPI tersebut. Target ditentukan untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran yang diinginkan. Target ini ditentukan dari penurunan langsung dari kinerja yang dicapai pada periode sebelumnya dan disesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan.
4. Penentuan inisiatif strategi ini merupakan pernyataan kualitatif tentang langkah-langkah strategi yang diambil untuk mencapai sasaran strategi.

4.4.6 Key Performance Indicator (KPI)

Menurut (Rangkuti 2012:82) *Key Performances Indicators* (KPI) merupakan alat untuk mengukur tingkat pertumbuhan usaha dan posisi keunggulan bersaing. Untuk mengetahui apakah memang benar usaha kita saat ini dan tren terhadap keberhasilan KPI. Pengukuran KPI juga dapat meyakinkan kita tentang posisi persaingan kita. KPI juga disebut dengan ukuran kinerja merupakan sekumpulan variabel yang digunakan sebagai ukuran kinerja perusahaan pada tiap perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard*. Adapun variabel-variabel yang digunakan sebagai ukuran kinerja perusahaan.

1. Perspektif Keuangan

Menurut (Mulyadi, 2001) *Balanced Scorecard* memakai tolak ukur kinerja keuangan seperti laba bersih dan ROI, karena tolak ukur tersebut secara umum digunakan dalam perusahaan untuk mengetahui laba. Tolak ukur keuangan saja tidak dapat menggambarkan penyebab yang menjadikan perubahan kekayaan yang diciptakan perusahaan atau organisasi. Ukuran kinerja pada perspektif keuangan adalah pengukuran rasio keuntungan di mana

variabel yang diukur adalah *profitability ratio*. *Profitability ratio* adalah rasio yang digunakan untuk mengukur efisiensi dari total modal usaha untuk menghasilkan keuntungan. Pada penelitian ini akan menganalisis berapa besar modal usaha yang digunakan UD.Primadona untuk menghasilkan keuntungan yang diperoleh. Rasio profitabilitas yang digunakan yaitu *Return of Investment* atau tingkat pengembalian modal.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Keuntungan Usaha}}{\text{Modal Usaha}} \times 100\% = \dots\%$$

2. Perspektif Pelanggan

Dalam perspektif pelanggan, perusahaan perlu terlebih dahulu menentukan segmen pasar dan pelanggan yang menjadi target bagi organisasi atau badan usaha. Kemudian untuk pengukuran kinerja yang akan digunakan dalam perspektif pelanggan adalah kepuasan pelanggan (*customer satisfaction*) dan digunakan dalam bentuk survei terhadap pelanggan atau konsumen pada home industri UD.primadona yang bertujuan untuk melihat tingkat kepuasan konsumen atau pelanggan terhadap produk yang ditawarkan dan pelayanan dari UD.Primadona.

3. Perspektif Bisnis Internal

Proses bisnis internal merupakan kegiatan untuk menghasilkan produk atau jasa bagi pelanggannya. Untuk pengukuran kinerja proses bisnis internal ini yang digunakan yaitu *Cycle Effectiveness*. Menurut Mulyadi (2003) , *Manufacturing cycle effectiveness* merupakan alat analisis terhadap aktivitas-aktivitas produksi, misalnya berapa lama waktu yang dikonsumsi oleh suatu aktivitas mulai dari penanganan bahan baku, produk dalam proses hingga produk jadi (*cycle time*). *Manufacturing cycle effectiveness* merupakan alat analisis terhadap aktivitas-aktivitas produksi yang ada di home industri UD.Primadona, misalnya berapa lama waktu yang dikonsumsi oleh suatu aktivitas mulai dari penanganan bahan baku, produk dalam proses hingga produk jadi (*cycle time*) yaitu produk prol tape yang siap jual

Rumus *Cycle Effectiveness*

$$\text{Cycle Effectiveness} = \frac{\text{Processing Time}}{\text{Cycle Time}} \times 100\% = \dots\%$$

$$\text{Cycle Effectiveness} = \frac{\text{Processing Time}}{\text{Processing time} + \text{waiting time} + \text{moving time} + \text{inspection time}} \times 100\% = \dots\%$$

4. Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan

Menurut (Rangkuti, 2012) dalam perspektif ini indikator yang diukur adalah produktifitas karyawan, kepuasan karyawan, serta kompetensi karyawan. Produktivitas karyawan merupakan kemampuan karyawan dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Semakin tinggi tingkat produktifitas karyawan, semakin tinggi *output* yang dihasilkan oleh karyawan. Ukuran kinerja yang digunakan dalam perspektif ini adalah *Employee Capability* (Kapabilitas Karyawan) dengan menghitung rasio produktifitas karyawan dengan rumus :

$$\text{Produktivitas Tenaga Kerja} = \frac{\text{Output} \times \text{Standart Time}}{\sum \text{Tenaga Kerja} \times \text{Waktu Kerja}} \times 100\%$$

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Gambaran Umum dan Karakteristik Responden UD.Primadona

Pada penelitian yang telah dilakukan, penentuan responden yang diambil dibagi menjadi dua kelompok yaitu produsen atau pemilik UD.Primadona dan konsumen yang telah membeli prol tape UD.Primadona. Jumlah responden terdiri dari 1 produsen atau pemilik UD.Primadona dan 15 konsumen UD.Primadona yang telah melakukan pembelian produk prol tape Primadona.

5.1.1 Sejarah dan Profil UD.Primadona

a. Sejarah singkat berdirinya *Home Industri* UD.Primadona

Home industri UD.Primadona ini merupakan salah satu home industri yang bergerak dibidang pengolahan makanan ringan yang berbahan dasar tape (fermenasi singkong). Salah satu produk olahan tape yang diproduksi yaitu prol tape. **Salah** satu pembuat sekaligus perintis prol tape adalah Ny Hj A Cholis

Asyik S, 75 tahun. Ia memulai memproduksi makanan olahan dari tape singkong sejak 1982, di rumahnya Jl. Trunojoyo XI/9 Jember. Di rumah ini juga sebagai tempat produksi dan sekaligus showroom Primadona. Pembuatan prol tape ini memanfaatkan potensi Jember yang banyak menghasilkan tape. Tape melimpah karena singkong di Jember cukup banyak sehingga perlu dikembangkan. Dari bahan dasar tape ini kemudian dikembangkan tak hanya menjadi prol tape saja, akan tetapi bisa diolah menjadi brownis tape, dodol tape, suwar suwir dan sebagainya. Bahkan, selain membuat makanan khas berbahan tape singkong, Primadona juga membuat dodol waluh dan dodol sirsat. Prol tape ini merupakan salah satu produk utama dari UD.Primadona yang berbahan dasar tape singkong. Pembuatannya cukup sederhana hanya mencampur tape singkong dengan adonan seperti telur, gula dan tepung. Adonan kemudian diaduk hingga merata lalu dituangkan dalam cetakan, selanjutnya cetakan dimasukkan dalam oven selama 20 menit. Setiap hari Toko Primadona Jember, bisa menghabiskan sekitar 1 kuintal tape untuk menghasilkan 100 kotak prol tape.

b. Lokasi Perusahaan

Home industri UD.Primadona merupakan salah satu home industri di Kabupaten Jember yang mengolah makanan ringan berbahan dasar tape salah satunya yaitu prol tape UD.Primadona. Home industri UD.Primadona ini memiliki 2 lokasi atau memiliki 2 outlet untuk memasarkan produk-produknya yaitu di Jl.Trunojoyo No.137 Jember dan Jl. KH. Wahid Hasyim yang merupakan pusat toko oleh-oleh sekaligus sebagai rumah produksi UD.Primadona. Kemudian pemilik UD.Primadona ini memutuskan untuk menambah outletnya di depan kantor DPR Jember karena di daerah tersebut belum ada toko oleh-oleh, selain itu juga daerah tersebut dekat dengan kampus.

c. Visi dan Misi Home Industri UD.Primadona

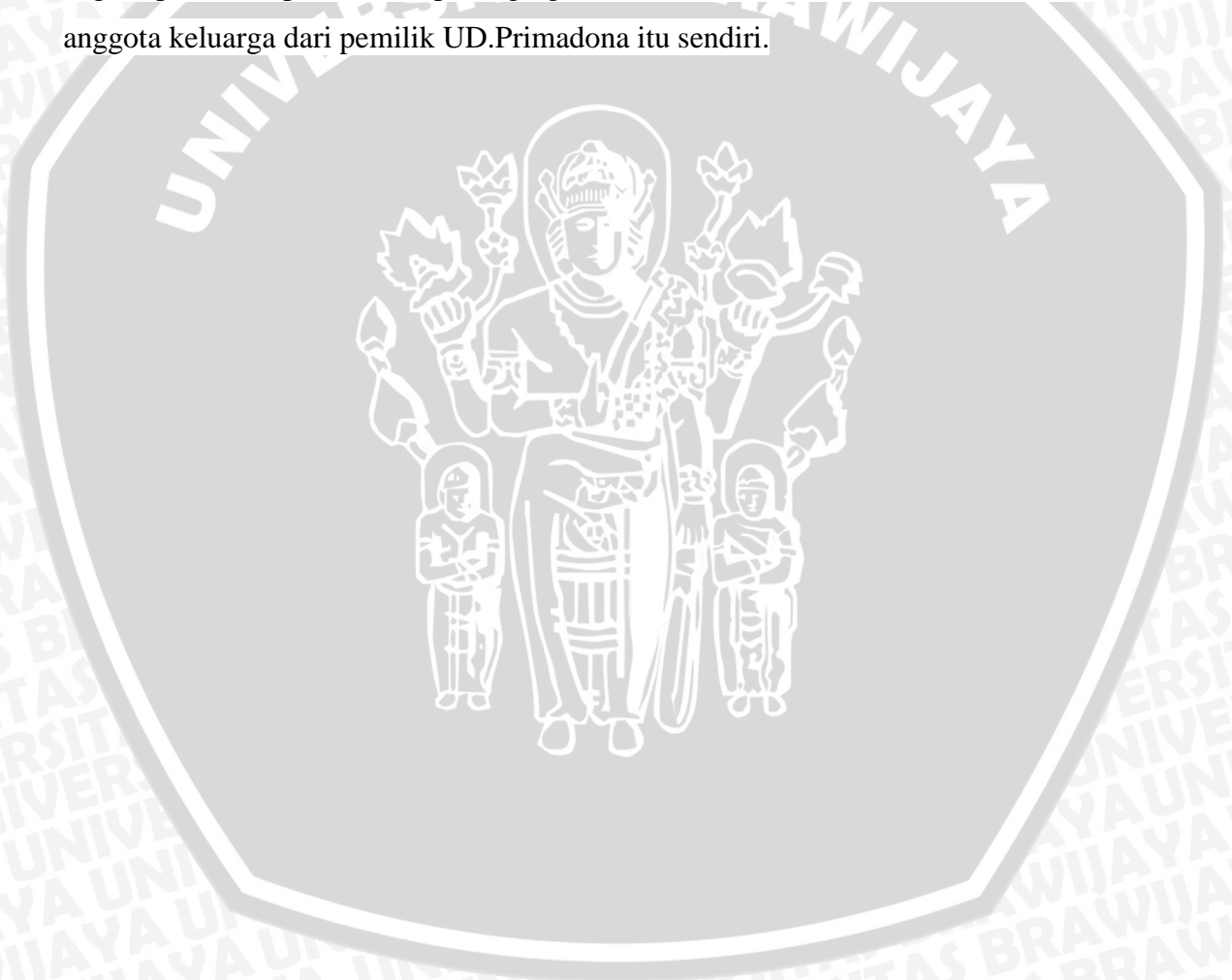
Visi adalah suatu pandangan jauh tentang home industri UD.Primadona, tujuan – tujuan perusahaan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut pada masa yang akan datang. Sedangkan misi pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh home industri UD.Primadona dalam usahanya mewujudkan Visi. Berikut merupakan Visi dan Misi UD.Primadona :

1. Visi UD.Primadona adalah menjadikan home industri produk makanan olahan tape sebagai usaha yang inovatif dan kompetitif yang menghasilkan

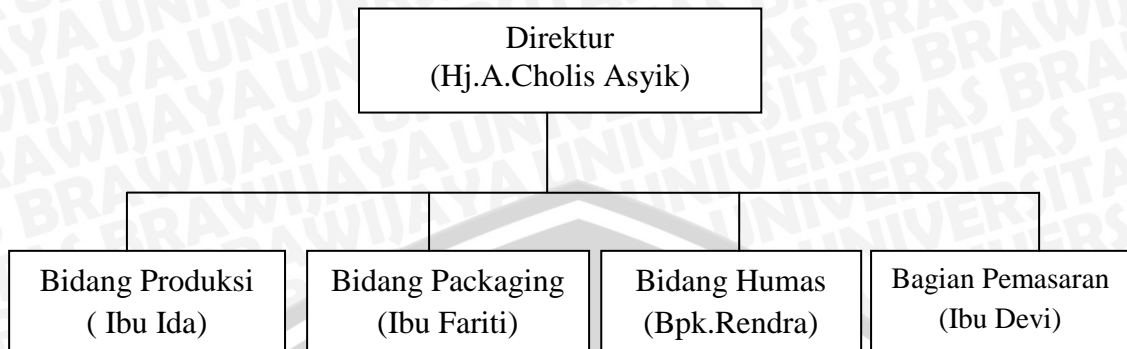
keuntungan optimal dan dapat menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar.

2. Misi UD.Primadona untuk mencapai sebuah visi tersebut :
 - a. Meningkatkan volume penjualan dan memperluas pangsa pasar.
 - b. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produk dengan cara inovasi produk.
 - c. Memberikan pelatihan dan pengarahan untuk tenaga kerja
 - d. Struktur Organisasi Home Industri UD.Primadona

Struktur organisasi pada UD.Primadona ini belum terbentuk secara sempurna, akan tetapi untuk pembagian tugas pada bagian-bagian bidang seperti bagian produksi, pemasaran, packaging dan humas sudah ada dan dilakukan oleh anggota keluarga dari pemilik UD.Primadona itu sendiri.



Berikut merupakan struktur organisasi pada home industri UD.Primadona :



Gambar 2. Struktur Organisasi *Home Industri* UD.Primadona

Adapun pembagian tugas dari masing-masing bagian yang sesuai dengan struktur organisasi Home Industri UD.Primadona adalah sebagai berikut :

1. Direktur
 - a. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan dibidang administrasi keuangan, kepegawaian dan kesekretariatan.
 - b. Mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan pengadaan dan peralatan perlengkapan.
 - c. Merencanakan dan mengembangkan sumber-sumber pendapatan serta pembelanjaan dan kekayaan perusahaan.
 - d. Memilih, menetapkan, mengawasi tugas dari karyawan dan kepala bagian (manajer).
2. Bidang Produksi
 - a. Bertanggung jawab terhadap kualitas dan bagaimana menjaga dan mengendalikan kualitas produk prol tape.
 - b. Bertanggung jawab terhadap proses apakah yang dibutuhkan oleh produk ini dan berapa kapasitas yang tersedia dan peralatan atau teknologi apakah yang diperlukan dalam proses ini.
 - c. Bertanggung jawab terhadap seberapa banyak persediaan setiap barang yang harus dimiliki dan kapan seharusnya memesan kembali.
 - d. Bertanggung jawab terhadap bagaimana menyusun fasilitas dan seberapa besar fasilitas yang dibutuhkan untuk memenuhi rencana produksi
3. Bidang Packaging

- a. Bertanggung jawab mengawasi selama proses pengemasan prol tape
 - b. Bertanggung jawab terhadap desain kemasan pada produk
4. Bidang Humas
- a. Menciptakan dan memelihara citra serta kebijakan organisasi yang benar termasuk produk, pelayanan dan para pegawainya
 - b. Memonitor pendapat masyarakat serta menyampaikannya kepada manajemen
 - c. Memberikan informasi kepada public mengenai kebijaksanaan, kegiatan, produk-produk dan kepegawaian sehingga public mengenal dan mengerti benar tentang perusahaan tersebut.
 - d. Membina hubungan abaik dengan relasi-relasi perusahaan sekaligus memberikan citra positif mengenai perusahaan.
5. Bidang Pemasaran
- a. Mencari informasi pasar yang berhubungan dengan segmen pasar yang digunakan dan jadwal permintaan pasar.
 - b. Menentukan rencana anggaran biaya pemasaran
 - c. Membantu pemilik didalam menetapkan target pemasaran perluasan pasar.
 - d. Mempromosikan produk melalui media seperti internet, brosur, radio, televisi dan sebagainya
- e. Tenaga Kerja

Tabel 9. Data Jumlah Tenaga Kerja pada UD.Primadona

Jenis Kelamin	Jumlah	Keterangan
Laki-laki	16 orang	10 bagian produksi, 6 bagian outlet
Perempuan	10 orang	2 bagian produksi, 8 bagian outlet

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Untuk tenaga kerja di UD.Primadona ini berjumlah 26 orang terdiri dari 12 orang bekerja dibagian produksi dan 14 orang bekerja dibagian outlet toko UD.Primadona dan 1 orang manajer yaitu pemilik usaha tersebut. Pada bagian produksi jumlah tenaga kerja laki-laki 10 orang dan jumlah tenaga kerja perempuan 2 orang, sedangkan pada bagian outlet jumlah tenaga kerja laki-laki 6 orang dan jumlah tenaga kerja perempuan sebanyak 8 orang. Rata-rata usia tenaga kerja pada home industri UD.Primadona yaitu dibawah 30 tahun. Untuk memperoleh tenaga kerja/karyawan ini biasanya mencari hanya di daerah sekitar Kota Jember, tetapi ada juga yang mengirim surat lamaran pekerjaan kepada

UD.Primadona. Upah tenaga kerja pada home industri UD.Primadona rata-rata sekitar Rp 50.000 - Rp 70.000 per orang dan digaji per harinya. Untuk besarnya upah yang diberikan tergantung dari lamanya bekerja dan pengalaman karyawan. Waktu kerja dilakukan setiap hari mulai hari senin hingga minggu, untuk hari libur diberi kesempatan hanya 1 hari. Untuk jam kerja tergantung dari pembagian kerja, pada bagian produksi jam kerja dimulai pukul 07.00 dan berakhir pada pukul 15.00 sore. Sedangkan pada bagian outlet pembagian jam kerja dibagi menjadi 2 shift, untuk shift pertama jam kerja dimulai dari pukul 07.00 hingga 16.00, sedangkan untuk shift kedua dimulai dari pukul 11.30 hingga 20.30.

f. Produk Prol Tape UD.Primadona

Prol tape merupakan makanan yang berbahan dasar tape singkong ini tersedia berbagai macam rasa antara lain keju kismis, kenari, coklat, coklat keju, dan original. Harga dari prol tape ini cukup terjangkau prol tape aneka varian rasa untuk ukuran besar Rp 26.000 dan ukuran kecil Rp 22.000, sedangkan yang original untuk ukuran besar Rp 24.000 dan ukuran kecil Rp 21.000. Kotak kemasan kue prol tape Primadona ini berwarna hijau dan berkaca plastik transparan. Sehingga pembeli dapat mengintip taburan diatas kue prol tape seperti keju, kismis, coklat atau lainnya. Didalam kotak juga tersedia pisau plastik kecil sehingga pembeli bisa langsung menikmatinya di perjalanan. Untuk pemasarannya sendiri, UD.Primadona ini memiliki outlet sebanyak 3 outlet yang tersebar di Kabupaten Jember antarlain Jl.Trunojoyo 137 Jember, Jl. KH Wahid Hayim dan depan kantor DPR Jember. Produk prol tape UD.Primadona ini tidak dititipkan pada toko oleh-oleh lainnya. Untuk outlet yang terdapat di Jl.Trunojoyo dan Jl. KH. Wahid Hayim merupakan pusat toko oleh-oleh sekaligus sebagai rumah produksi UD.Primadona.

Tabel 10. Data Penjualan Prol Tape UD.Primadona Bulan Januari-Maret 2014

Tahun	Januari	Februari	Maret
2014	4100 kotak	3600 kotak	4200 kotak

Sumber : Data Sekunder Diolah, 2014

Tabel 10 diatas merupakan data jumlah penjualan produk prol tape UD.Primadona selama 3 bulan yaitu bulan Januari, Februari, Maret tahun 2014. Pada bulan Januari penjualan sebesar 4100 kotak, pada bulan Februari penjualan prol tape sebanyak 3600 kotak, dan pada bulan Maret sebanyak 4200 kotak.

Tabel 11. Data Omset Penjualan Per Hari (100 kotak) Prol Tape UD.Primadona

Keterangan	Prol Tape (100 kotak)
Harga per unit (Rp)	26.000
TR (Rp)	2.600.000
TFC (Rp)	302.238,35
TVC (Rp)	1.200.000
TC (Rp)	1.502.238,35
π (Rp)	1.097.761,65
ROI (%)	0,73%

Sumber : Data Sekunder Diolah, 2014

Dari tabel 11 diatas merupakan data penjualan dan keuntungan yang diperoleh UD.Primadona dalam memasarkan produk prol tape per harinya. Tiap hari UD.Primadona memproduksi dan menjual 100 kotak prol tape dengan harga per unit (kotak) Rp 26.000. Untuk total biaya yang dikeluarkan dalam memproduksi 100 kotak prol tape sebesar Rp 1.502.238,35 dan keuntungan yang diperoleh pada setiap penjualan 100 kotak prol tape sebesar Rp 1.097.761,65.

Tabel 12. Data Omset Penjualan Prol Tape UD.Primadona selama 3 bulan (Januari, Februari, Maret)

Keterangan	Januari 2014	Februari 2014	Maret 2014
TR (Rp)	106.600.000	93.600.000	109.200.000
TFC (Rp)	12.391.772,35	10.880.580,6	12.694.010,7
TVC (Rp)	49.200.000	43.200.000	50.400.000
TC (Rp)	61.591.772,35	54.080.580,6	63.094.010,7
π (Rp)	45.008.227,65	39.519.419,4	46.105.989,3

Sumber : Data Sekunder Diolah, 2014

Tabel 12 diatas merupakan data penjualan dan keuntungan yang diperoleh home industri UD.Primadona selama 3 bulan yaitu bulan Januari, Februari, dan Maret. Keuntungan yang diperoleh pada bulan Januari sebesar Rp 45.008.227,65, pada bulan Februari sebesar Rp 39.519.419,4, sedangkan keuntungan yang diperoleh pada bulan Maret sebesar Rp 46.105.989,3.

5.1.2 Karakteristik Produsen

Produsen ini merupakan pemilik usaha home industri UD.Primadona. Pemilik usaha dari UD.Primadona ini yaitu Hj A Cholis Asyik S, berusia 75 tahun dengan tingkat pendidikan terakhir yaitu SMA. Ibu Hj A Cholis Asyik S sudah menekuni usahanya selama 32 tahun dan selama ini dibantu oleh anak-anaknya untuk tetap meneruskan usaha yang dijalankannya. Dengan tingkat

pendidikan terakhir SMA tidak menjadi kendala bagi ibu 9 anak ini untuk menjalankan usahanya. Akan tetapi Ibu Hj A Cholis Asyik S memiliki potensi pada dirinya untuk menjalankan usahanya hingga usahanya bisa berkembang sampai saat ini. Ia memulai memproduksi makanan olahan dari tape singkong sejak 1982, di rumahnya Jl. Trunojoyo XI/9 Jember. Awalnya ibu Hj A Cholis Asyik S membuat makanan khas suwar-suwir yang berbahan dasar tape, kemudian merambah pada pembuatan dodol sirsat, jenang ketan, dodol waluh, dodol tape dan lain-lain. Khusus prol tape dan brownis tape baru muncul pada era 2005. Dan prol tape ini merupakan salah satu makanan khas Jember yang biasanya digunakan untuk oleh-oleh khas Kota Jember.

5.1.3 Karakteristik Konsumen

Karakteristik konsumen ini melihat dari sisi usia dan jenis pekerjaan. Konsumen pada penelitian ini yang dianggap cocok untuk contoh adalah konsumen yang telah membeli produk prol tape UD.Primadona.

1. Usia

Pada karakteristik konsumen ini dilihat dari usia bertujuan untuk mengetahui konsumen yang lebih dominan dalam membeli produk prol tape UD.Primadona ini. Berikut merupakan tabel karakteristik konsumen berdasarkan usia :

Tabel 13. Karakteristik Konsumen UD.Primadona berdasarkan usia

No.	Usia	Konsumen Prol Tape UD.Primadona	
		Jumlah (orang)	Presentase (%)
1.	≤ 20 th	4	26,7%
2.	21-30 th	7	46,7%
3.	31-40 th	3	20%
4.	41-50 th	0	0%
5.	> 50 th	1	6,6%

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

Dari tabel 10 diatas, dapat disimpulkan bahwa rata-rata usia konsumen yang membeli produk prol tape Primadona sekitar 21-30 th dengan tingkat presentase sebesar 46,7 %. Usia tersebut termasuk ke dalam kategori usia produktif untuk melakukan pembelian produk prol tape UD.Primadona yang pada umumnya konsumen berasal dari kalangan mahasiswa. Dari hasil survey konsumen prol tape UD.Primadona berdasarkan golongan usia, maka dapat

digunakan sebagai acuan dalam memilih segmentasi pasar sehingga memudahkan dalam memasarkan produk prol tape UD.Primadona.

2. Pekerjaan

Karakteristik konsumen UD.Primadona jika dilihat dari jenis pekerjaan bertujuan untuk mengetahui jenis pekerjaan konsumen yang dominan membeli produk prol tape UD.Primadona. Untuk lebih jelasnya data jenis pekerjaan, maka akan disajikan tabel dibawah ini :

Tabel 14. Data Pekerjaan Konsumen UD.Primadona

No.	Pekerjaan/Profesi	Konsumen Prol Tape UD.Primadona	
		Jumlah (orang)	Presentase (%)
1.	Mahasiswa	7	46,7%
2.	Pegawai/PNS	2	13,3%
3.	Wiraswasta	5	33,3%
4.	Ibu Rumah Tangga	1	6,7%

Sumber : Data Primer diolah, 2014

Berdasarkan tabel 11 diatas, dapat disimpulkan bahwa jenis pekerjaan/profesi konsumen UD.Primadona yang lebih dominan adalah mahasiswa dengan jumlah sebanyak 7 orang atau presentase sebesar 46,7 %. Biasanya kalangan mahasiswa ini membeli oleh-oleh prol tape Primadona untuk dibawa pulang ke kampung halaman sebagai buah tangan makanan khas Jember. Sedangkan untuk wiraswasta dan pegawai/PNS juga dominan dalam membeli produk prol tape UD.Primadona.

5.2 Proses Produksi Prol Tape UD.Primadona

Proses produksi merupakan kegiatan untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan faktor-faktor yang ada seperti tenaga kerja, mesin, bahan baku dan dana agar lebih bermanfaat bagi kebutuhan manusia. Proses produksi prol tape ini merupakan serangkaian kegiatan mengolah tape menjadi prol tape yang dilakukan untuk menghasilkan produk yang siap dikonsumsi oleh konsumen mulai dari persiapan bahan baku utama yaitu tape dan bahan baku tambahan seperti tepung, gula, telur, dan sebagainya kemudian pengolahan tape yang dicampur dengan bahan lainnya hingga proses

pengemasan. Berikut merupakan proses produksi pada pembuatan prol tape UD.Primadona :

1. Persiapan Alat dan Bahan

Alat-alat :

- a. 1 mixer besar
- b. 30 loyang/cetakan
- c. 10 oven

Bahan-bahan :

- a. 500 gr tape singkong yang matang, manis dan empuk
- b. 50 ml susu kental manis
- c. 2 butir telur
- d. 100 gr gula pasir
- e. 75 gr tepung terigu
- f. 125 gr margarin leleh
- g. 150 gr campuran kismis dan sukade
- h. 100 gr keju cheddar parut

2. Cara Membuat :

- a. Siapkan loyang ukuran 20x20cm, alasi kertas roti dan olesi margarin.
- b. Panaskan oven dengan suhu 180 derajat C.
- c. Buang serat tape dan haluskan menggunakan garpu. Tuangi susu kental manis, aduk rata.
- d. Dalam wadah lain kocok telur dan gula dengan mixer speed sedang sampai gula larut. masukkan tape halus, kocok sampai rata.
- e. Masukkan tepung terigu, kocok perlahan sampai rata. Jika dirasa terlalu berat, matikan mixer dan aduk menggunakan sendok kayu sampai rata.
- f. Masukkan margarin leleh, aduk sampai rata. Terakhir masukkan kismis, sukade dan sebagian keju parut, aduk rata.
- g. Tuangkan ke dalam loyang, taburi dengan sisa keju. Panggang dalam oven selam 1 jam. Setelah matang, keluarkan dari oven dan dinginkan.

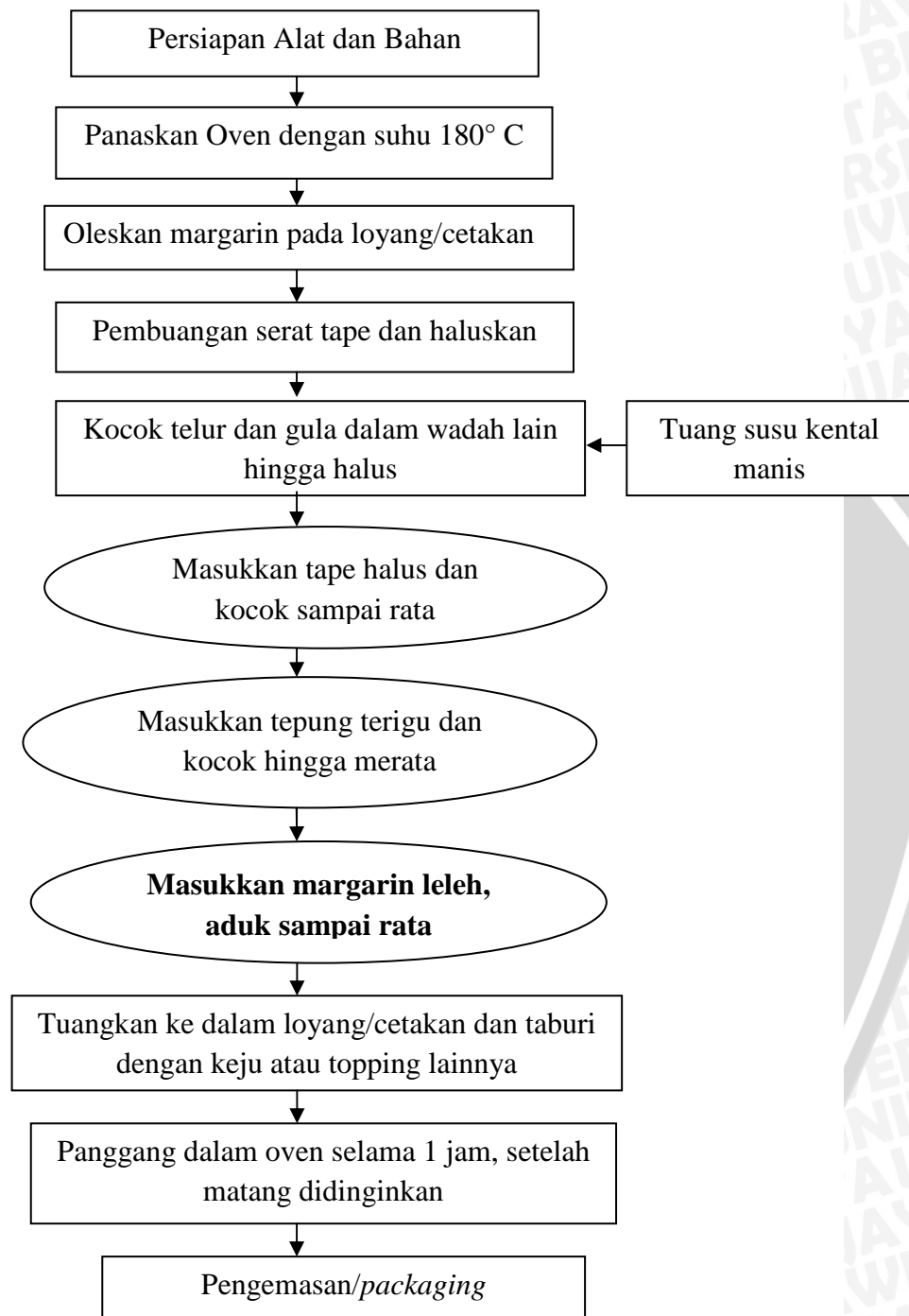
3. Packaging/Kemasan

Kemasan/*packaging* dapat diartikan sebagai suatu benda yang berfungsi untuk melindungi, mengamankan produk tertentu yang berada di dalamnya serta

dapat memberikan citra tertentu pula untuk membujuk penggunaanya. Secara fungsi wujudnya harus merupakan kemasan yang mudah dimengerti sebagai sesuatu yang dapat dibawa, melindungi dan mudah dibuka untuk benda atau produk apapun. Kotak kemasan pada kue prol tape Primadona ini berwarna hijau, terdapat gambar kue prol tape di atasnya dan berkaca plastik transparan. Dengan adanya kaca plastik transparan pada kemasan bertujuan untuk memudahkan pembeli dapat mengintip taburan yang terdapat di atas kue prol tape seperti keju, kismis, coklat, kenari dan sebagainya. Didalam kotak juga tersedia pisau plastik kecil sehingga memudahkan pembeli untuk bisa langsung memotongnya dan menikmatinya di perjalanan.



Berikut merupakan tahap-tahap dalam proses produksi prol tape UD.Primadona yang digambarkan sebagai berikut :



Skema 2. Tahap Pembuatan Prol Tape UD.Primadona

5.3 Faktor Produksi Prol Tape UD.Primadona

Proses produksi adalah metode dan teknik untuk menciptakan atau menambah kegunaan suatu barang atau jasa dengan menggunakan sumber-sumber antara lain tenaga kerja, bahan-bahan, dana dan sumberdaya lain yang dibutuhkan. Produksi merupakan suatu sistem dan di dalamnya terkandung tiga unsur, yaitu input, proses, dan output. Input dalam proses produksi terdiri atas bahan baku/ bahan mentah, energi yang digunakan dan informasi yang diperlukan. Didalam suatu proses produksi, terdapat faktor-faktor produksi yang sangat diperlukan suatu perusahaan untuk memperlancar dan mendorong usahanya serta meningkatkan profit bagi home industri UD.Primadona. Adapun faktor-faktor produksi yang dibutuhkan antara lain modal, bahan baku, tenaga kerja, teknologi yang digunakan dalam proses produksi, manajemen serta pemasaran home industri UD.Primadona.

5.3.1 Modal

Modal merupakan sesuatu yang sangat dibutuhkan di dalam sebuah perusahaan untuk menjalankan dan memperlancar suatu usaha perusahaan. Besar kecilnya modal yang dibutuhkan tergantung dari besar kecilnya usaha yang akan didirikan. Modal juga dapat diperoleh dari dalam perusahaan atau penambahan dari pihak pemilik perusahaan dan juga dari pihak lain. Semakin besar modal yang digunakan, maka akan dapat meningkatkan kapasitas produksi dan menghasilkan output lebih banyak dalam usaha pembuatan prol tape UD.Primadona. Modal yang dibutuhkan dalam home industri UD.Primadona ini ada dua yaitu modal keuangan dan modal keterampilan.

Besarnya modal yang dibutuhkan tergantung dari kapasitas produksi serta jumlah permintaan terhadap prol tape Primadona. Untuk modal keuangan pada home industri UD.Primadona ini terdapat 2 jenis modal yaitu modal pribadi dan modal peminjaman uang dari suatu kelompok arisan. Modal pribadi ini merupakan modal yang berasal dari pemilik perusahaan dan yang tertanam dalam perusahaan untuk waktu yang tidak tertentu lamanya. Modal pribadi ini bisa berasal dari modal uang dari pemilik perusahaan sendiri maupun modal yang terkumpul hasil dari keuntungan penjualan selama ini. Untuk modal pinjaman, pemilik home industri UD.Primadona ini meminjam modal uang dari kelompok

arisan sebagai tambahan modal dalam menjalankan usahanya. Modal-modal tersebut digunakan untuk kegiatan produksi meliputi pembelian bahan baku, bahan penolong, biaya listrik, upah tenaga kerja serta biaya-biaya operasional lainnya. Modal uang yang dibutuhkan dalam satu kali proses produksi prol tape primadona berkisar Rp 700.000 untuk pembelian bahan baku tape, sedangkan untuk total biaya yang dibutuhkan untuk 1 kali proses produksi prol tape yang menghasilkan 100 kotak prol tape sebesar Rp 2.202.238,35. Sedangkan untuk modal keterampilan ini merupakan modal yang dimiliki oleh produsen/pemilik home industri Primadona dalam menciptakan dan mengembangkan makanan olahan yang berbahan dasar tape. Pemilik UD.Primadona ini dalam keterampilannya mengolah makanan berbahan dasar tape mencoba menganekaragamkan produk prol tape menjadi berbagai varian rasa dengan taburan topping yang berbeda-beda yang diletakkan diatas prol tape tersebut seperti rasa coklat, coklat keju, kismis keju, kenari dan sebagainya. Dan juga modal keterampilan ini oleh pemilik home industri ditanamkan kepada tenaga kerjanya baik tenaga kerja dibagian produksi maupun pemasaran. Pada tenaga kerja bagian produksi harus memiliki keterampilan dalam mengolah prol tape dan juga mempertahankan kualitas dari prol tape tersebut pada saat proses produksi, sedangkan tenaga kerja pada bagian pemasaran yang bekerja pada outlet Primadona ini diberikan sebuah keterampilan bagaimana mereka harus jujur dan ramah kepada pelanggannya.

5.3.2 Bahan Baku

Bahan baku merupakan salah satu unsur yang paling aktif didalam perusahaan yang secara terus-menerus diperoleh, diubah yang kemudian dijual kembali. Untuk bahan baku utama yang digunakan dalam proses produksi prol tape ini adalah tape atau singkong yang sudah difermentasi sebelumnya. Pembuatan prol tape ini memanfaatkan potensi Jember yang banyak menghasilkan tape. Tape melimpah karena singkong di Jember cukup banyak sehingga perlu dikembangkan. Dari bahan dasar tape ini kemudian dikembangkan menjadi prol tape. Untuk perolehan bahan baku tape ini diperoleh dari pasar tanjung yang letaknya berdekatan dengan home industri Primadona. Dalam sekali proses produksi prol tape dibutuhkan 1 kuintal tape untuk menghasilkan 100

kotak prol tape. Untuk harga 1kg tape sebesar Rp 7.000, jadi untuk biaya pembelian 1 kuintal prol tape sebesar Rp 700.000. Untuk bahan baku tape ini tidak hanya sebagai bahan baku pembuatan prol tape saja, akan tetapi digunakan untuk produk olahan tape lainnya seperti brownies tape, dodol tape, suwar suwir dan sebagainya.

5.3.3 Tenaga Kerja

Tenaga kerja merupakan salah satu faktor produksi yang penting dalam proses berjalannya suatu usaha dalam menghasilkan suatu barang. Tenaga kerja yang terampil merupakan potensi sumber daya manusia (SDM) yang sangat dibutuhkan pada setiap perusahaan untuk mencapai tujuan. Dengan tersedianya tenaga kerja yang memadai dan memiliki keterampilan maka akan dapat mendukung kelancaran dalam proses produksi suatu perusahaan. Jumlah tenaga kerja saat ini yang ada di dalam home industri UD.Primadona adalah berjumlah 26 orang terdiri dari 12 orang bekerja dibagian produksi dan 14 orang bekerja dibagian outlet toko UD.Primadona dan 1 orang manajer yaitu pemilik usaha tersebut. Pada bagian produksi jumlah tenaga kerja laki-laki 10 orang dan jumlah tenaga kerja perempuan 2 orang, sedangkan pada bagian outlet jumlah tenaga kerja laki-laki 6 orang dan jumlah tenaga kerja perempuan sebanyak 8 orang. Untuk jam kerja tergantung dari pembagian kerja, pada bagian produksi jam kerja dimulai pukul 07.00 dan berakhir pada pukul 15.00 sore. Sedangkan pada bagian outlet pembagian jam kerja dibagi menjadi 2 shift, untuk shift pertama jam kerja dimulai dari pukul 07.00 hingga 16.00, sedangkan untuk shift kedua dimulai dari pukul 11.30 hingga 20.30.

5.3.4 Teknologi

Teknologi merupakan keseluruhan sarana untuk menyediakan barang-barang yang diperlukan bagi kelangsungan dan kelancaran suatu perusahaan dalam melakukan proses produksi. Teknologi juga merupakan salah satu faktor penunjang dalam keberlangsungan proses produksi prol tape Primadona. Seiring dengan berkembangnya jaman, maka teknologi juga semakin canggih dalam menciptakan sesuatu yang menguntungkan bagi penggunaanya karena dengan semakin canggihnya teknologi maka akan meningkatkan kualitas dan kuantitas dari produk yang dihasilkan terutama dalam proses produksi. Teknologi yang

digunakan Teknologi yang digunakan dalam pembuatan prol tape ini ada 3 macam yaitu 1 mixer besar, oven yang jumlahnya lebih dari 5 buah dan 30 cetakan/loyang. Pada awalnya Primadona ini menggunakan mixer biasa/kecil sebanyak 2-3 mixer, kemudian Primadona beralih menggunakan teknologi modern untuk alat mixer yang diperoleh dari pemberian mahasiswa Universitas Muhammadiyah Jember yang pernah melakukan pelatihan dan bekerjasama dengan UD.Primadona.

5.3.5 Manajemen

Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan pengawasan upaya anggota organisasi dan proses penggunaan semua sumberdaya organisasi untuk tercapainya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Home industri UD.Primadona ini merupakan salah satu home industri yang mengolah makanan ringan yang berbahan dasar tape menjadi berbagai produk olahan tape salah satunya yaitu prol tape UD.Primadona. Pembuatan prol tape ini selain memanfaatkan potensi Jember yang banyak menghasilkan tape karena singkong di Jember cukup banyak sehingga perlu dikembangkan dan juga memberikan nilai tambah pada produk tape itu sendiri karena tape biasanya hanya dapat dikonsumsi langsung atau bisa juga digunakan untuk bahan makanan untuk pembuatan es dan sebagainya. Didalam suatu perusahaan juga perlu dibutuhkan fungsi manajerial untuk keberlangsungan suatu perusahaan. Fungsi manajerial tersebut antara lain dapat dilihat dari perencanaan, pengorganisasian, pengendalian hingga pengawasan. Pada tahap pertama yaitu tahap perencanaan yang dilakukan pada home industri UD.Primadona ini adalah perencanaan untuk persediaan bahan baku baik bahan baku utama maupun bahan baku penunjang dalam pembuatan produk prol tape. Untuk perencanaan persediaan bahan baku ini harus disesuaikan dengan kapasitas produksi. Pada pembuatan prol tape primadona ini, dalam sekali produksi dibutuhkan 1 kuintal tape untuk menghasilkan 100 kotak prol tape Primadona. Selain itu, tahapan perencanaan juga dilakukan pada jadwal pembuatan prol tape Primadona ini yaitu dilakukan pada setiap harinya. Selanjutnya, tahap pengorganisasian ini dilakukan dengan membagi pekerjaan sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing tenaga kerja. Struktur organisasi pada UD.Primadona ini belum terbentuk secara

sempurna, akan tetapi untuk pembagian tugas pada bagian-bagian bidang seperti bagian produksi, pemasaran, packaging dan humas sudah ada dan dilakukan oleh anggota keluarga dari pemilik UD.Primadona itu sendiri. Kemudian tahap pengendalian dan pengawasan dilakukan mulai dari kegiatan produksi hingga pemasaran. Pada kegiatan produksi dilakukan pengawasan terhadap persiapan bahan baku, pengawasan pada saat proses produksi hingga packaging. Pengawasan pada saat penjualan seperti perhitungan pada saat transaksi jual beli perlu diperhatikan agar tidak terjadi penyimpangan yang dapat menimbulkan kerugian. Selain pengendalian produk, pengendalian juga dilakukan pada tenaga kerja dengan cara membuat tata tertib sesuai dengan kesepakatan antara pemilik UD.Primadona dengan tenaga kerja. Pengendalian tenaga kerja yang dilakukan pada UD.Primadona ini meliputi kehadiran para tenaga kerja, tanggung jawab terhadap tugas masing-masing tenaga kerja, pelaksanaan produksi dan pemasaran sesuai dengan pembagian kerja yang telah ditetapkan serta kedisiplinan atas jumlah jam kerja yang telah ditentukan sebelumnya.

5.3.6 Pemasaran

Pemasaran merupakan suatu proses atau kegiatan dan manajerial yang membuat individu atau kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan dengan menciptakan, menawarkan dan mempertukarkan produk yang bernilai kepada pihak lain atau segala kegiatan yang menyangkut penyampaian produk atau jasa mulai dari produsen sampai konsumen. Peranan pemasaran saat ini tidak hanya menyampaikan produk atau jasa hingga tangan konsumen tetapi juga bagaimana produk atau jasa tersebut dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan dengan menghasilkan laba. Pada home industri UD.Primadona ini sistem pemasaran yang dilakukan yaitu secara langsung dengan memiliki 3 outlet sebagai toko pusat oleh-oleh khas Jember yang tersebar di Kabupaten Jember. Untuk produk yang ditawarkan kepada konsumen, UD.Primadona ini memiliki inovasi untuk mengolah bahan dasar tape menjadi beberapa macam produk olahan tape seperti suwar suwir, dodol tape, brownies tape, prol tape dan sebagainya. Salah satu produk unggulan UD.Primadona ini yaitu prol tape yang memiliki kualitas lebih baik dibanding dengan home industri lainnya dengan memiliki aneka varian rasa pada prol tape. Harga produk yang ditawarkan berbeda-beda

sesuai dengan ukuran dan aneka varian rasa prol tape. Harga dari prol tape ini cukup terjangkau, prol tape aneka varian rasa untuk ukuran besar Rp 26.000 dan ukuran kecil Rp 22.000, sedangkan yang original untuk ukuran besar Rp 24.000 dan ukuran kecil Rp 21.000.

Untuk kegiatan promosi yang dilakukan oleh home industri UD.Primadona pada awalnya dilakukan dari mulut ke mulut, kemudian seiring berjalannya waktu dan seiring semakin berkembangnya UD.Primadona ini maka kegiatan promosi yang dilakukan UD.Primadona dengan cara melalui internet dalam bentuk blog, mengikuti pameran-pameran pada saat event tertentu, promosi melalui radio, bahkan melalui televisi yaitu iklan pada jember tv. Pemasaran dilakukan secara langsung selain melalui outlet yang dimiliki, juga melalui pameran-pameran pada event tertentu.

5.4 Strategi Pengembangan Home Industri UD.Primadona

UD.Primadona merupakan salah satu home industri di Kabupaten Jember yang bergerak dibidang pengolahan makanan ringan berbahan dasar tape menjadi berbagai produk olahan tape seperti suwar suwir, dodol tape, brownies tape, prol tape dan sebagainya. Pada home industri UD.Primadona ini dalam menjalankan usahanya dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal. Kedua lingkungan tersebut merupakan bahan acuan untuk merumuskan suatu strategi untuk usahanya dengan menyesuaikan keunggulan dan kelemahan yang dimiliki oleh UD.Primadona sehingga dapat terbentuk suatu strategi yang dapat mengarahkan usahanya dalam mencapai keberhasilan atau tujuan yang ingin dicapai dengan menghindari ancaman-ancaman yang terdapat pada lingkungan eksternal home industri.

5.4.1 Analisis lingkungan internal UD.Primadona

1. Kekuatan
 - a. Memiliki Ijin Usaha

Dalam mendirikan sebuah usaha maka diperlukan perijinan usaha. Perijinan usaha ini merupakan salah satu faktor yang penting bagi kelancaran suatu usaha. Pada home industri UD.Primadona ini telah memiliki perijinan usaha sejak tahun 1992. Perijinan usaha ini merupakan factor sangat penting dalam UD.Primadona

karena dengan adanya ijin usaha ini sangat membantu dalam kegiatan produksi hingga kegiatan distribusi dan juga dapat memperluas kegiatan pemasaran atau dalam mencari pangsa pasar.

Perusahaan perseorangan atau biasa juga dikenal dengan usaha dagang (UD), merupakan bentuk usaha yang paling sederhana karena pengusahanya hanya satu orang, yang di maksud dalam pengusaha disini adalah orang yang memiliki perusahaan. Perusahaan yang mendirikan usaha dagang bertanggung jawab secara pribadi terhadap segala resiko usaha & terhadap pihak kreditur perusahaan. Tanggung jawabnya melekat dengan seluruh kekayaan atau hak milik pribadi, yang ada pada pengusaha, tidak ada pemisah antara harta perusahaan dengan harta kekayaan pribadi.

b. Harga Produk

Harga jual dari produk prol tape UD.Primadona ini berbeda-beda tergantung dari ukuran dan varian rasa. Harga jual yang ditawarkan yaitu prol tape aneka varian rasa untuk ukuran besar Rp 26.000 dan ukuran kecil Rp 22.000, sedangkan yang original untuk ukuran besar Rp 24.000 dan ukuran kecil Rp 21.000. Dapat disimpulkan bahwa, kisaran harga prol tape tersebut sangat terjangkau oleh semua kalangan konsumen untuk golongan semua status pekerjaan. Harga dari bahan baku pembuatan prol tape ini terkadang fluktuatif, pernah mengalami peningkatan harga pada salah satu bahan baku yang juga dapat mempengaruhi harga jual produk prol tape Primadona ini. Akan tetapi, UD.Primadona ini tetap mempertahankan harga jual dengan harga stabil sedangkan home industri lainnya mencoba menaikkan harga jual produk prol tape yang ditawarkan seiring dengan meningkatnya harga bahan baku pembuatan prol tape. Home industri UD.Primadona memutuskan kebijakan ini karena tetap ingin mempertahankan pelanggannya meski keuntungan yang diperoleh lebih sedikit dikarenakan harga bahan baku yang meningkat. Jadi, dapat disimpulkan bahwa untuk harga jual produk prol tape ini juga dipertimbangkan dalam mempertahankan usahanya.

c. Pangsa Pasar

Pangsa pasar merupakan bagian pasar yang dapat diraih oleh perusahaan. Pangsa pasar menjadi salah satu indikator meningkatnya kinerja pemasaran suatu perusahaan. Jangkauan pasar yang diperoleh UD.Primadona sudah cukup luas cakupannya. Pada awalnya, UD.Primadona ini hanya memiliki 2 outlet untuk memasarkan produk-produknya yaitu di Jl.Trunojoyo dan Jl. KH. Wahid Hayim yang merupakan pusat toko oleh-oleh sekaligus sebagai rumah produksi UD.Primadona. Kemudian pemilik UD.Primadona ini memutuskan untuk menambah outletnya di depan kantor DPR Jember karena di daerah tersebut belum ada toko oleh-oleh, selain itu juga daerah tersebut dekat dengan kampus. Sebagian besar mahasiswa berasal dari luar kota Jember dan itu merupakan salah satu peluang bagi UD.Primadona untuk mencari pangsa pasar dalam memasarkan produknya. Dan dengan adanya penambahan outlet tersebut terbukti sukses dalam menjaring pangsa pasar kalangan mahasiswa di daerah kampus Jember. Produk prol tape Primadona ini juga sebagai produk unggulan untuk makanan oleh-oleh khas kota Jember sebagai buah tangan oleh konsumen yang akan pergi ke luar kota. Sebagian besar konsumen yang membeli produk prol tape ini bekerja diluar kota dan asli warga Jember, ada juga konsumen yang sudah lama menetap di Jember kemudian mereka pulang kampung ke daerah asalnya maka produk prol tape ini biasanya digunakan sebagai makanan oleh-oleh yang akan dibawa. Pada kalangan mahasiswa yang sedang menjalankan studi di Jember dan sebagian besar berasal dari luar kota biasanya mereka setiap pulang kampung juga membawa produk prol tape ini sebagai oleh-oleh pada saat pulang kampung dan masih banyak kalangan konsumen yang lainnya. Bahkan, menurut Ibu Devi anak dari Ny.Hj.A.Cholis Asyik S pemilik UD.Primadona ini, produk prol tape Primadona ini sudah sampai luar negeri seperti Amerika dan Belanda yang dibeli sebagai oleh-oleh. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa, produk prol tape Primadona ini untuk jangkauan pasarnya sudah cukup meluas tidak hanya di daerah kota Jember saja ataupun luar kota bahkan cakupan pasarnya sudah sampai luar negeri.

d. Promosi

Promosi merupakan teknik komunikasi yang secara penggunaannya atau penyampaiannya dengan menggunakan media seperti: internet, televisi, radio, papan nama, poster dan lain-lain yang bertujuan untuk menarik minat konsumen terhadap hasil produksi suatu perusahaan. Pada awalnya, promosi yang dilakukan oleh UD.Primadona ini hanya melalui mulut ke mulut. Seiring berkembangnya usaha yang dijalankannya, promosi yang dilakukan juga semakin berkembang dan sangat efektif yang bertujuan untuk mendapatkan konsumen. Promosi yang dilakukan yaitu melalui internet dengan membuat blog tentang UD.Primadona yang dikelola sendiri oleh salah satu anak dari Ny Hj A Cholis Asyik S. Primadona ini juga melakukan promosi melalui media televisi yaitu Jember TV dengan biaya periklanan sebesar Rp 750.000. Sedangkan melalui radio dilakukan dengan cara kerjasama dengan pihak radio dengan mengadakan kuis hadiah yang disponsori oleh UD.Primadona sekaligus melakukan media promosi. Home industri UD.Primadona ini juga sudah pernah ditayangkan dalam acara-acara televisi nasional seperti laptop si unyil, si bolang, dan juga jejak si petualang.

e. Modal Usaha

Modal adalah segala sesuatu yang dapat digunakan untuk menjalankan suatu usaha perusahaan. Modal ini merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam mendukung perkembangan suatu usaha salah satu contoh usaha yaitu pada home industri UD.Primadona. Home industri ini dalam mengembangkan usahanya selalu tidak lepas dari modal, baik modal uang maupun modal keterampilan. Semakin besar modal yang digunakan dalam menjalankan usahanya maka akan dapat meningkatkan penjualan dan mendapatkan keuntungan yang semakin tinggi pula. Dalam melakukan proses produksi, pemilik UD.Primadona ini menggunakan modal pribadi dan modal pinjaman. Modal pribadi ini berasal dari harta milik sendiri dan juga modal diperoleh dari hasil keuntungan penjualan produk prol tape tersebut. Sedangkan modal pinjaman ini, pemilik home industri UD.Primadona ini meminjam modal uang dari kelompok arisan sebagai tambahan modal dalam menjalankan usahanya. UD.Primadona ini tidak menggunakan jasa peminjaman yang berasal dari bank

maupun koperasi. Modal-modal tersebut digunakan untuk kegiatan produksi meliputi pembelian bahan baku, bahan penolong, biaya listrik, upah tenaga kerja serta biaya-biaya operasional lainnya. Modal tersebut sangat penting bagi UD.Primadona karena sangat berpengaruh pada kelancaran kegiatan produksi terutama produksi prol tape Primadona.

f. Bahan Baku

Bahan baku dalam pembuatan prol tape ini dibagi menjadi 2 macam yaitu bahan baku utama dan bahan baku tambahan. Bahan baku utama atau bahan dasar dalam pembuatan prol tape ini yaitu tape (fermentasi singkong). Sedangkan bahan baku tambahan lainnya seperti tepung terigu, telur, mentega, gula dan sebagainya. Untuk ketersediaan bahan baku tape ini sangat mudah diperoleh dan pasokan bahan baku banyak dan cepat. Untuk mendapatkan bahan baku tape ini sangat mudah diperoleh yaitu dari pasar tanjung yang letaknya sangat berdekatan dengan home industri Primadona sehingga mudah diakses dan mengurangi biaya produksi. Dalam sekali proses produksi prol tape dibutuhkan 1 kuintal tape untuk menghasilkan 100 kotak prol tape. Setiap proses produksi, 1 kuintal tape selalu habis digunakan dalam pembuatan 100 kotak prol tape. Di dalam ketersediaan bahan baku utama tape yang sangat mudah diperoleh ini menjadi salah satu faktor pendukung dalam mendapatkan pasokan bahan baku.

g. Teknologi

Teknologi yang digunakan dalam pembuatan prol tape ini ada 3 macam yaitu 1 mixer besar, oven yang jumlahnya lebih dari 5 buah dan 30 cetakan/loyang. Pada awalnya Primadona ini menggunakan mixer biasa/kecil sebanyak 2-3 mixer, kemudian Primadona beralih menggunakan teknologi modern untuk alat mixer yang diperoleh dari pemberian mahasiswa Universitas Muhammadiyah Jember yang pernah melakukan pelatihan dan bekerjasama dengan UD.Primadona. Dengan adanya teknologi yang lebih canggih ini sangat bermanfaat bagi Primadona khususnya dalam pembuatan prol tape ini. Dengan adanya alat ini, dalam pembuatan prol tape lebih efektif dan efisien dibandingkan menggunakan teknologi yang ada sebelumnya. Dalam satu kali proses produksi prol tape ini, cukup dengan menggunakan 1 alat mixer besar. Dengan adanya

teknologi modern tersebut, dapat memperkecil biaya operasional serta memiliki manfaat yang praktis.

h. Tenaga Kerja

Tenaga kerja ini merupakan salah satu faktor produksi yang dapat mendukung berjalannya proses produksi didalam suatu perusahaan. Dengan tersedianya tenaga kerja yang memadai akan mendukung dalam kegiatan proses produksi dan pemasaran prol tape Primadona. Jumlah tenaga kerja pada UD.Primadona adalah berjumlah 26 orang terdiri dari 12 orang bekerja dibagian produksi dan 14 orang bekerja dibagian outlet toko UD.Primadona dan 1 orang manajer yaitu pemilik usaha tersebut. Pada bagian produksi jumlah tenaga kerja laki-laki 10 orang dan jumlah tenaga kerja perempuan 2 orang, sedangkan pada bagian outlet jumlah tenaga kerja laki-laki 6 orang dan jumlah tenaga kerja perempuan sebanyak 8 orang. Tenaga kerja rata-rata berasal dari daerah Jember dan sekitarnya.

i. Lokasi Produsen Strategis

Dalam strategi bisnis, adanya pemilihan lokasi usaha yang strategis menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi kesuksesan dari sebuah usaha. Semakin strategis tempat usaha yang dipilih, semakin tinggi pula tingkat penjualan dan berpengaruh terhadap kesuksesan sebuah usaha. Begitu juga sebaliknya, jika lokasi usaha yang dipilih tidak strategis maka penjualan pun juga tidak akan terlalu bagus. Lokasi dari UD.Primadona ini dapat dikatakan strategis karena letaknya di pusat kota Jember dan mudah untuk diakses. Primadona memiliki 3 outlet yang tersebar di kota Jember antara lain Jl.Trunojoyo 137 Jember, Jl. KH Wahid Hayim dan depan kantor DPR Jember. Untuk outlet yang terdapat di Jl.Trunojoyo dan Jl. KH. Wahid Hayim merupakan pusat toko oleh-oleh sekaligus sebagai rumah produksi UD.Primadona. Pada awalnya, Primadona ini hanya memiliki 2 outlet untuk memasarkan produk-produknya. Kemudian pemilik UD.Primadona ini memutuskan untuk menambah outletnya di depan kantor DPR Jember karena di daerah tersebut belum ada toko oleh-oleh, selain itu juga daerah tersebut dekat dengan kampus. Sebagian besar mahasiswa berasal dari luar kota Jember dan itu merupakan salah satu peluang bagi UD.Primadona untuk mencari pangsa pasar dalam memasarkan produknya. Dan dengan adanya

penambahan outlet tersebut terbukti sukses dalam menjaring pangsa pasar kalangan mahasiswa di daerah kampus Jember.

j. Inovasi Produk

Home industri UD.Primadona merupakan salah satu home industri yang bergerak di bidang pengolahan makanan ringan yang berbahan dasar tape yang diolah menjadi beberapa produk olahan tape lainnya seperti suwar suwir, dodol tape, brownies tape, prol tape dan sebagainya. Salah satu produk unggulan dari home industri UD.Primadona ini yaitu prol tape dengan aneka varian rasa seperti keju kismis, kenari, coklat, coklat keju, dan original. Berdasarkan informasi yang didapat dari hasil penelitian, home industri di kota Jember yang bergerak dibidang pengolahan makanan yang berbahan dasar tape ini jumlahnya lebih dari 1 antara lain purnama jati, wika, anis, sumber madu dan sebagainya. Dengan begitu UD.Primadona memiliki pesaing yang jumlahnya tidak sedikit. Dalam menghadapi persaingan tersebut, maka UD.Primadona ini melakukan penganekaragaman produk olahan tape menjadi beberapa macam produk olahan lainnya seperti prol tape, suwar suwir, brownies tape, dodol tape dan sebagainya.

2. Kelemahan

a. Struktur Organisasi

Home industri UD.Primadona dalam profilnya belum memiliki struktur organisasi yang jelas meskipun sudah ada pembagian tugas yang jelas dan pihak-pihak yang terlibat didalamnya. Dalam pelaksanaannya, pembagian tugas untuk kegiatan mulai dari produksi hingga pemasaran sudah ada penanggungjawabnya masing-masing bidang, akan tetapi belum terlihat pada struktur organisasi yang seutuhnya, Dari hasil penelitian, didapatkan pembagian tugas pada masing-masing bidang antara lain pemilik dari UD.Primadona ini yaitu Ibu Hj.A.Cholis Asyik S, pada bagian produksi dipegang oleh Ibu Ida, bagian packaging Ibu Fariti, bidang humas Bpk. Rendra Wirawan dan bidang pemasaran Ibu Devi. Dapat disimpulkan bahwa, struktur organisasi pada UD.Primadona belum terlihat secara jelas meskipun pihak yang terlibat didalamnya sudah ada pembagian tugas akan tetapi masih sangat sederhana.

b. Pembukuan Administrasi

Pembukuan adalah suatu proses pencatatan yang dilakukan secara teratur untuk mengumpulkan data dan informasi. Transaksi tersebut meliputi penjualan, pembelian, pendapatan, dan pengeluaran oleh perseorangan maupun organisasi. Pembukuan sangat bermanfaat dalam kewirausahaan karena pembukuan merupakan alat bantu bagi para usahawan untuk mengarahkan pelaksanaan usaha secara tepat dan untuk membuat keputusan usaha agar selaras dengan kebutuhan, sasaran, dan tujuan usaha. Pembukuan yang tertib sangat bermanfaat dalam hal pengambilan keputusan. Kegiatan pembukuan administrasi pada UD.Primadona belum terperinci secara jelas dan lengkap, hanya memperhitungkan penerimaan dan penjualan pada tiap harinya. Untuk pencatatan pembelian, pengeluaran baik pada kegiatan produksi maupun biaya operasional lainnya belum dilakukan pembukuan secara terperinci. Pada kegiatan pembukuan ini juga masih dilakukan sendiri oleh pemilik dari UD.Primadona itu sendiri. Dengan adanya pembukuan pada UD.Primadona yang belum terperinci secara jelas dan lengkap, maka home industri ini tidak bisa melihat apakah usaha yang dilakukan telah mengalami perkembangan atau bahkan penurunan tanpa adanya informasi dan data yang komprehensif tentang data keuangan selama ini baik pengeluaran maupun penerimaan.

5.4.2 Analisis Lingkungan Eksternal UD.Primadona

Analisis lingkungan eksternal merupakan analisis yang digunakan untuk menggambarkan faktor-faktor yang dapat menjadi peluang dan ancaman yang dihadapi oleh home industri UD.Primadona selama ini. Berikut merupakan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman UD.Primadona antarlain :

1. Peluang

a. Teknologi yang canggih

Dengan semakin berkembangnya teknologi yang ada, memudahkan perusahaan dalam menjalankan usahanya terutama pada kegiatan produksi. Pada home industri UD.Primadona telah menggunakan teknologi modern yaitu penggunaan mixer yang kapasitasnya lebih banyak sehingga dalam pembuatan prol tape lebih efektif dan efisien dibandingkan menggunakan alat mixer yang kapasitas produksinya kecil dan membutuhkan waktu lebih lama. Dalam satu kali proses

produksi cukup dengan menggunakan 1 mixer besar dalam pembuatan prol tape. Tersedianya teknologi modern berupa mixer besar ini sangat bermanfaat bagi home industri karena lebih memudahkan dalam pembuatan prol tape.

b. Permintaan Meningkat

Permintaan terhadap prol tape UD.Primadona ini mengalami peningkatan terus menerus, terutama pada waktu-waktu tertentu seperti pada saat weekend, liburan sekolah, hari raya dan sebagainya. UD.Primadona ini tampak ramai pengunjung/konsumen pada saat weekend dibandingkan pada hari biasa. Biasanya pada saat weekend banyak pembeli yang ingin membeli oleh-oleh salah satunya prol tape ini untuk dibawa keluar kota. Sedangkan pada saat liburan sekolah dan menjelang hari raya juga sangat ramai dikunjungi oleh pembeli karena mereka membeli prol tape ini sebagai oleh-oleh untuk dibawa keluar kota atau pada saat pulang kampung. Pada hari-hari biasa, dalam sehari biasanya UD.Primadona ini bisa menjual prol tape sekitar 100-200 kotak prol tape. Pada waktu weekend, permintaan meningkat hingga 200-300 kotak prol tape, sedangkan pada waktu lebaran, penjualan kue prol tape ini meningkat tiga kali lipat dari hari biasa menjadi 500 kotak prol tape. Kenaikan permintaan terhadap prol tape diperkirakan meningkat sebesar 60% dibandingkan dari hari biasanya.

c. Dukungan Pemerintah

Menurut Kuncoro (2000) mengungkapkan ada beberapa kendala yang dialami oleh UMKM dalam menjalankan usahanya yaitu tingkat kemampuan, ketrampilan, keahlian, manajemen sumber daya manusia, kewirausahaan, pemasaran dan keuangan. Lemahnya kemampuan manajerial dan sumberdaya manusia ini mengakibatkan pengusaha kecil tidak mampu menjalankan usahanya dengan baik. Dengan adanya permasalahan tersebut maka pemerintah berwenang melakukan sebuah kebijakan dalam upaya memberdayakan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah melalui pemberian fasilitas bimbingan pendampingan dan bantuan perkuatan untuk menumbuhkan dan meningkatkan kemampuan dan daya saing Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Home industri UD.Primadona ini pada awal menjalankan usahanya dibantu oleh pemerintah melalui Disperindag yang sering memberikan pelatihan-pelatihan terkait masalah manajemen, kewirausahaan dan sebagainya. Kemudian Disperindag juga sering melakukan koordinasi salah satu

contohnya yaitu memberikan peluang-peluang bisnis seperti mengikut sertakan dalam pameran, mengadakan pelatihan-pelatihan terkait dengan UKM. Dengan adanya dukungan dan bantuan dari pemerintah ini dapat membantu home industri UD.Primadona dalam mengembangkan usahanya.

c. Menciptakan Lapangan Kerja

Tersedianya tenaga kerja merupakan salah satu faktor pendukung UD.Primadona dalam menjalankan usahanya. Untuk memperoleh tenaga kerja ini UD.Primadona mencari disekitar daerah Jember, terkadang ada pula yang langsung mengirimkan lamaran kerja pada home industri ini. Jumlah tenaga kerja pada UD.Primadona adalah berjumlah 26 orang terdiri dari 12 orang bekerja dibagian produksi dan 14 orang bekerja dibagian outlet toko UD.Primadona. Pada bagian produksi jumlah tenaga kerja laki-laki 10 orang dan jumlah tenaga kerja perempuan 2 orang, sedangkan pada bagian outlet jumlah tenaga kerja laki-laki 6 orang dan jumlah tenaga kerja perempuan sebanyak 8 orang. Semakin berkembangnya usaha yang dijalankan dan juga permintaan produk prol tape yang meningkat terus menerus maka UD.Primadona ini juga akan memperluas dalam menciptakan lapangan pekerjaan terutama di daerah Jember. Dengan tersedianya lapangan pekerjaan ini merupakan salah satu peluang bagi UD.Primadona untuk ikut serta dalam mensejahterakan penduduk sekitar dan mengurangi angka pengangguran.

d. Diversifikasi Produk

Suatu perusahaan melakukan diversifikasi produk bertujuan untuk membuat produk tahan lebih lama, mengarah kepada produk siap konsumsi, memenuhi selera dan kebutuhan konsumen, memberi nilai tambah, pendapatan dan sebagainya. Konsep diversifikasi produk merupakan upaya untuk mengusahakan atau memasarkan beberapa produk yang sejenis dengan produk yang sudah dipasarkan sebelumnya. Pada awalnya pemilik home industri UD.Primadona ini hanya memproduksi suwar suwir yang terbuat dari bahan dasar tape, kemudian juga membuat dodol tape. Beliau memulai memproduksi makanan olahan dari tape singkong sejak 1982, di rumahnya Jl. Trunojoyo XI/9 Jember. Dengan semakin berkembangnya usaha yang dijalannya, maka UD.Primadona ini melakukan diversifikasi produk olahan tape menjadi produk olahan lainnya seperti prol tape,

brownies tape dan sebagainya. Salah satu produk olahan tape yang menjadi produk unggulan yaitu prol tape. Untuk pembuatan prol tape ini selain memberikan nilai tambah dari tape (singkong) itu sendiri, pembuatan prol tape ini juga memanfaatkan potensi Jember yang banyak menghasilkan tape sehingga perlu dikembangkan menjadi produk olahan lainnya. Kemudian prol tape ini juga dikembangkan dengan aneka varian rasa sebagai topping di atasnya seperti keju-coklat, keju, keju-kismis, kenari, coklat dan original. Dengan adanya varian rasa tersebut maka dapat menambah cita rasa pada produk prol tape UD.Primadona. Diversifikasi produk merupakan salah satu cara untuk meningkatkan volume penjualan yang dapat dilakukan oleh perusahaan terutama jika perusahaan tersebut telah berada dalam tahap kedewasaan. Dengan adanya diversifikasi produk, maka suatu perusahaan tidak akan bergantung pada satu jenis produknya saja. Tetapi perusahaan juga dapat mengandalkan jenis produk lainnya (produk diversifikasi). Karena jika salah satu jenis produknya tengah mengalami penurunan, maka akan dapat teratasi dengan produk jenis lainnya.

2. Ancaman

a. Pesaing Produk Sejenis

Keberhasilan bisnis salah satunya ditentukan oleh kemampuan memahami pesaing. Output dari kemampuan tersebut, dapat menopang manajemen dalam memutuskan dimana akan bersaing dan bagaimana posisi diantara pesaing. Adanya pesaing produk yang sejenis merupakan salah satu ancaman bagi home industri UD.Primadona dalam memasarkan produknya. Semakin meningkatnya permintaan konsumen terhadap prol tape dan juga semakin melimpahnya tape di Kabupaten Jember, maka juga meningkatkan munculnya jumlah pesaing yang memproduksi produk olahan tape khususnya prol tape. Jumlah pesaing dari UD.Primadona itu sendiri sebanyak lebih dari 3 produsen yang memproduksi produk sejenis dalam 1 wilayah. Dengan semakin bertambahnya jumlah pesaing produk sejenis maka UD.Primadona harus memiliki strategi dalam mempertahankan usaha yang dijalankannya salah satunya yaitu dengan mempertahankan kualitas dari produk yang dihasilkan dan juga dilakukan analisis pesaing. Tujuan utama perusahaan mengadakan analisis pesaing adalah agar perusahaan dapat mengetahui keunggulan pesaing dalam bidang mana serta di mana letak kelemahan pesaing, dimana dengan

mengetahui keunggulan dan kelemahan pesaing, perusahaan dapat dengan mudah melakukan berbagai serangan terhadap kelemahan pesaing dan berusaha untuk bertahan jika suatu waktu terjadi serangan balik dari pesaing.

b. Perubahan Selera Konsumen

Selera konsumen dapat berubah sewaktu-waktu Perubahan terhadap selera konsumen juga merupakan salah satu ancaman bagi home industri UD.Primadona. Dengan adanya perubahan selera konsumen tersebut, maka home industri ini memiliki strategi dalam mempertahankan konsumennya agar tetap loyal pada produk yang dihasilkan. Strategi yang dilakukan yaitu UD.Primadona melakukan diversifikasi dan inovasi produk, tetap mempertahankan kualitas serta meningkatkan mutu produk. Semakin meningkatnya selera konsumen terhadap suatu produk, maka akan dapat meningkatkan permintaan, begitu juga sebaliknya apabila selera konsumen terhadap suatu produk menurun maka juga dapat menurunkan permintaan konsumen terhadap suatu produk.

c. Harga Produk Meningkat

Harga produk meningkat juga termasuk dalam ancaman bagi home industri UD.Primadona terutama yang berpengaruh terhadap volume penjualan. Faktor harga produk meningkat menyebabkan konsumen akan mengurangi pembelian terhadap produk tersebut dan dapat beralih ke produk lainnya yang harganya lebih murah, dengan begitu dapat menurunkan volume penjualan. Meningkatnya harga suatu produk disebabkan oleh meningkatnya harga bahan-bahan baku yang digunakan dalam pembuatan prol tape baik bahan baku utama maupun bahan baku tambahan lainnya dan juga meningkatnya biaya-biaya operasional lainnya. Home industri UD.Primadona ini pada saat biaya operasional meningkat yaitu meningkatnya harga gas elpiji, akan tetapi tidak melakukan peningkatan harga pada produk prol tape karena harga gas elpiji pada saat itu masih fluktuatif. Sedangkan home industri lainnya sudah meningkatkan harga pada prol tape yang diproduksinya. Dengan adanya strategi tersebut bertujuan untuk mempertahankan pelanggan agar tetap loyal pada produk prol tape UD.Primadona.

5.4.3 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan suatu alat identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisa ini didasarkan pada

hubungan atau interaksi antara unsur-unsur internal, yaitu kekuatan dan kelemahan, terhadap unsur-unsur eksternal yaitu peluang dan ancaman.

Dari hasil penelitian, didapatkan hasil unsur-unsur internal dan eksternal yang terdapat dalam home industri UD.Primadona. Berikut merupakan faktor-faktor internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap home industri UD.Primadona. :

Tabel 15. Faktor Internal dan Eksternal Home Industri UD.Primadona

Faktor Lingkungan	Aspek	Variabel
Kekuatan	Manajemen	Memiliki ijin usaha
	Pemasaran	a. Harga produk terjangkau b. Jangkauan pasar meluas c. Promosi efektif d. Lokasi strategis
	Finansial	a. Modal usaha pribadi
	Produksi dan Operasi	a. Tersedianya bahan baku b. Teknologi mencukupi c. Tenaga kerja tersedia
Kelemahan	Penelitian dan Pengembangan	a. Inovasi produk
	Manajemen	a. Belum ada struktur organisasi
Peluang	Finansial	a. Belum ada pembukuan
	Teknologi	a. Teknologi yang canggih
	Persaingan	a. Permintaan meningkat b. Diversifikasi produk
Ancaman	Pemerintah	a. Dukungan pemerintah
	Sosial budaya	a. Menciptakan lapangan kerja
	Persaingan	a. Pesaing produk sejenis b. Harga produk meningkat
	Konsumen	a. Perubahan selera konsumen

Sumber : Data Primer Diolah, 2014

5.4.4 Analisis matrik IFE (Internal Factor Evaluation)

Analisis matrik IFE ini merupakan alat analisis yang digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal yaitu kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting dan berpengaruh terhadap usaha yang dijalani home industri UD.Primadona. Untuk mengetahui nilai faktor internal terbesar dengan melihat dari nilai bobot, rating serta skor yang dihasilkan dari perhitungan.

Berikut merupakan perhitungan IFE dan kriteria rating untuk matrik IFE adalah sebagai berikut :

1. Kekuatan :

- 1 = sangat rendah
- 2 = rendah
- 3 = tinggi
- 4 = sangat tinggi

2. Kelemahan :

- 4 = sangat rendah
- 3 = rendah
- 2 = tinggi
- 1 = sangat tinggi



Tabel 16. Analisis Matrik IFE UD.Primadona

No.	Faktor Internal	Bobot (%)	Rating	Skor
A	Kekuatan (S)			
1	Memiliki ijin usaha	8,9	3	26,7
2	Harga produk terjangkau	6,4	3	19,2
3	Jangkauan pasar meluas	11,5	4	46
4	Promosi efektif	3,8	3	11,4
5	Lokasi strategis	9	3	27
6	Modal usaha pribadi	7,7	4	30,8
7	Tersedianya bahan baku	15,4	4	61,6
8	Teknologi mencukupi	11,5	3	34,5
9	Tenaga kerja tersedia	13	3	39
10	Inovasi produk	8,9	3	26,7
	Sub jumlah	96,1	33	322,9
B	Kelemahan (W)			
11	Belum ada struktur organisasi	1,3	1	1,3
12	Belum ada pembukuan	2,6	1	2,6
	Sub jumlah	3,9	2	3,9
	Jumlah Lingkungan Internal	100	35	326,8

Berdasarkan hasil dari tabel 13 diatas, dapat dilihat bahwa skor kekuatan yang paling besar pada home industri UD.Primadona adalah tersedianya bahan baku dengan hasil skor sebesar 61,6 dan untuk urutan kedua diikuti oleh jangkauan pasar meluas dengan total skor sebesar 46. Sedangkan skor total seluruhnya untuk kekuatan adalah sebesar 322,9. Dari hasil skor diatas dapat disimpulkan bahwa, tersedianya bahan baku merupakan salah satu unsur yang paling penting dan aktif terus menerus digunakan dan diperoleh dalam suatu perusahaan, kemudian bahan baku tersebut diolah menjadi barang jadi yang siap dikonsumsi oleh konsumen dan siap untuk dipasarkan. Dengan tersedianya bahan baku yang cukup dapat memperlancar proses produksi serta barang jadi yang dihasilkan harus dapat menjamin efektifitas kegiatan pemasaran, yaitu memberikan kepuasan kepada pelanggan, karena apabila barang tidak tersedia maka perusahaan kehilangan

kesempatan merebut pasar dan perusahaan tidak dapat mensuplay barang pada tingkat optimal. Pada home industri UD.Primadona ini dalam memperoleh bahan baku sangat mudah dijangkau karena mereka memperoleh dan membeli bahan baku dari pasar yang dekat dengan lokasi home industri tersebut. Dengan begitu memudahkan home industri ini dalam memperoleh bahan baku secara efektif dan efisien baik terhadap waktu dan biaya yang dikeluarkan. Dan juga bahan baku tape ini cukup melimpah karena singkong di Jember cukup banyak. Selain dengan tersedianya bahan baku, kekuatan yang penting dan dapat berpengaruh terhadap usaha prol tape UD.Primadona ini yaitu jangkauan pasar meluas. Dengan adanya jangkauan pasar yang lebih meluas ini maka dapat memudahkan home industri UD.Primadona ini dalam memasarkan produk-produknya terutama produk prol tape dan juga memudahkan konsumen dalam mendapatkannya. Jangkauan pasar yang diperoleh UD.Primadona sudah cukup luas cakupannya khususnya di daerah Kabupaten Jember. Pada awalnya UD.Primadona hanya memiliki 2 outlet sebagai tempat pemasaran, kemudian UD.Primadona ini telah melakukan penambahan 1 outlet yang bertujuan untuk mempermudah dalam memasarkan produknya dan mendapatkan pangsa pasar yang lebih luas.

Selanjutnya, untuk skor faktor pada kelemahan yang mendapatkan nilai tertinggi pada home industri UD.Primadona adalah belum adanya pembukuan dengan hasil skor sebesar 2,6. Pada home industri UD.Primadona kegiatan pembukuan administrasi belum terperinci secara jelas dan lengkap, hanya memperhitungkan penerimaan dan penjualan pada tiap harinya. Dengan adanya skor tertinggi pada faktor kelemahan menunjukkan bahwa faktor tersebut sangat berpengaruh terhadap jalannya usaha home industri UD.Primadona. Pembukuan pada UD.Primadona yang belum terperinci secara jelas dan lengkap, maka home industri ini tidak bisa melihat apakah usaha yang dilakukan telah mengalami perkembangan atau bahkan penurunan tanpa adanya informasi dan data yang komprehensif tentang data keuangan selama ini baik pengeluaran maupun penerimaan.

Berdasarkan tabel diatas dapat disimpulkan bahwa home industri UD.Primadona memiliki skor total kekuatan yang lebih tinggi dibandingkan dengan skor total pada kelemahan yaitu sebesar 322,9. Dengan begitu maka,

kekuatan yang dimiliki home industri UD.Primadona ini dapat digunakan untuk menciptakan sebuah strategi dalam mengembangkan usahanya untuk jangka panjang dan juga dapat menutupi kekurangan yang ada pada faktor kelemahan yang dimiliki oleh home industri UD.Primadona.

5.4.5 Analisis Matrik EFE (External Factor Evaluation)

Analisis lingkungan eksternal merupakan alat analisis yang digunakan untuk mengetahui faktor-faktor lingkungan eksternal yaitu peluang dan ancaman yang berpengaruh dalam home industri UD.Primadona di Kabupaten Jember. Untuk mengetahui nilai faktor eksternal terbesar dengan melihat dari nilai bobot, rating serta skor yang dihasilkan dari perhitungan.

Berikut merupakan perhitungan EFE dan kriteria rating untuk matrik EFE adalah sebagai berikut :

1. Peluang :
 - 1 = sangat rendah
 - 2 = rendah
 - 3 = tinggi
 - 4 = sangat tinggi
2. Ancaman :
 - 4 = sangat rendah
 - 3 = rendah
 - 2 = tinggi
 - 1 = sangat tinggi



Tabel 17. Analisis Matrik EFE UD.Primadona

No.	Faktor Eksternal	Bobot (%)	Rating	Skor
A	Peluang (O)			
1	Teknologi yang canggih	8,3	4	33,2
2	Permintaan meningkat	22,2	4	88,8
3	Diversifikasi produk	2,8	3	8,4
4	Dukungan pemerintah	8,3	3	24,9
5	Menciptakan lapangan kerja	8,3	3	24,9
	Sub jumlah	49,9	17	180,2
B	Ancaman (T)			
6	Pesaing produk sejenis	19,4	1	19,4
7	Harga produk meningkat	16,7	1	16,7
8	Perubahan selera konsumen	14	1	14
	Sub jumlah	50,1	3	50,1
	Jumlah Lingkungan Eksternal	100	20	230,3

Berdasarkan tabel 14 diatas, dapat diketahui bahwa peluang yang memiliki nilai terbesar pada home industri UD.Primadona yaitu terletak pada faktor adanya permintaan yang meningkat terhadap produk prol tape dengan bobot sebesar 22,2% dan jumlah skor sebesar 88,8. Sedangkan untuk skor total lingkungan eksternal pada peluang sebesar 180,2. Dengan adanya faktor permintaan yang meningkat terus menerus maka dapat menguntungkan bagi home industri UD.Primadona. Permintaan meningkat pada prol tape UD.Primadona ini terlihat pada saat waktu-waktu tertentu seperti pada saat akhir pekan, liburan sekolah, hari raya dan sebagainya. Pada hari-hari biasa, dalam sehari biasanya UD.Primadona ini bisa menjual prol tape sekitar 100-200 kotak prol tape. Sedangkan pada waktu lebaran, penjualan kue prol tape ini meningkat tiga kali lipat dari hari biasa menjadi 500 kotak prol tape. Dengan adanya peningkatan permintaan konsumen terhadap prol tape maka keuntungan yang diperoleh oleh home industri UD.Primadona juga semakin tinggi. Selanjutnya urutan kedua pada peluang yang memiliki nilai tinggi yaitu teknologi yang canggih dengan skor sebesar 33,2. Dengan tersedianya teknologi yang lebih canggih maka sangat membantu bagi home industri

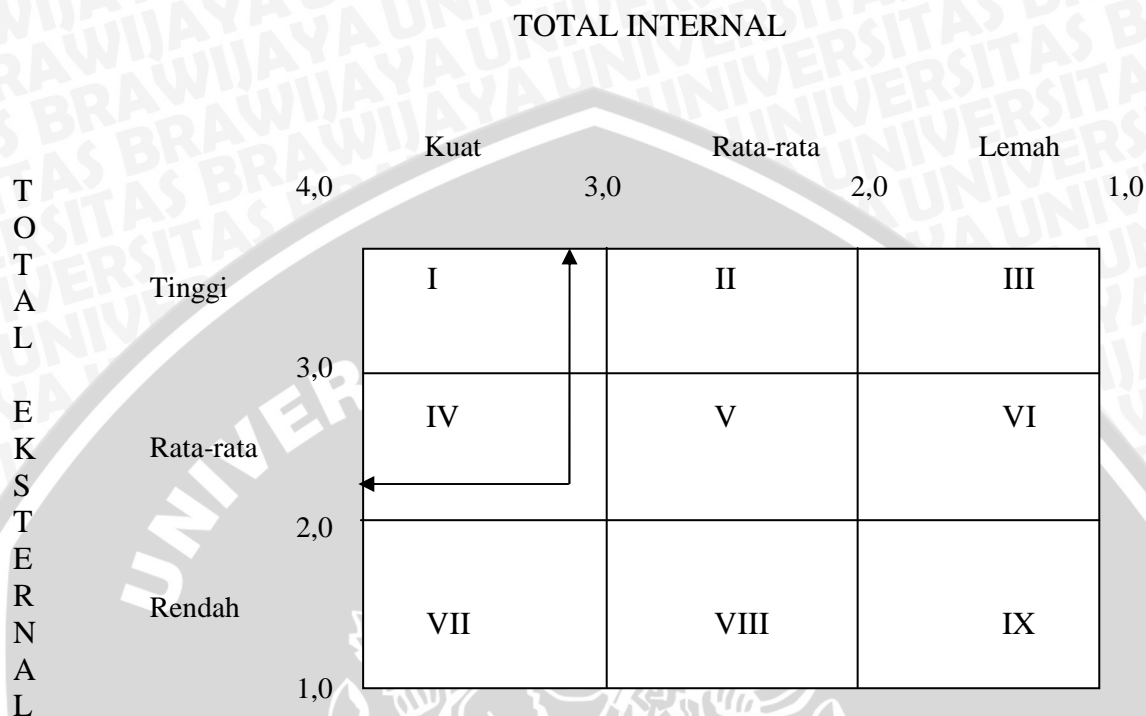
UD.Primadona terutama mendukung dalam proses produksi. Teknologi canggih yang terdapat pada UD.Primadona ini yaitu berupa mixer yang berukuran besar yang memiliki kapasitas produksi lebih banyak. Pada awalnya UD.Primadona dalam pembuatan prol tape hanya menggunakan teknologi mixer berukuran kecil yang berjumlah 2-3 buah, kemudian UD.Primadona beralih menggunakan mixer besar dan sangat bermanfaat dalam proses produksi prol tape. Dengan adanya mixer besar tersebut penggunaan mixer yang kapasitasnya lebih banyak sehingga dalam pembuatan prol tape lebih efektif dan efisien dibandingkan menggunakan alat mixer yang kapasitas produksinya kecil dan membutuhkan waktu lebih lama.

Kemudian pada faktor eksternal ancaman yang memiliki nilai terbesar adalah terletak pada pesaing produk sejenis dengan bobot sebesar 19,4% dan skor 19,4. Berdasarkan hasil diatas, dapat disimpulkan bahwa ancaman yang tertinggi pada pesaing produk sejenis. Seiring dengan semakin meningkatnya permintaan konsumen terhadap prol tape dan juga jumlah bahan baku tape yang sangat melimpah di Jember dapat menyebabkan semakin banyak munculnya pesaing produk sejenis. Dengan munculnya pesaing baru dapat memberi peluang kepada konsumen untuk memilih produk lain yang diproduksi oleh pesaing lainnya dan dapat menyebabkan permintaan menurun terhadap produk prol tape UD.Primadona. Dari hasil tabel 14 diatas dapat disimpulkan bahwa, total skor peluang lebih tinggi dibandingkan dengan total skor pada ancaman. Dengan demikian, home industri UD.Primadona harus bisa memanfaatkan peluang tersebut dalam mengembangkan dan mempertahankan usahanya untuk jangka panjang kedepannya dan dapat mengatasi ancaman-ancaman yang ada.

5.4.6 Analisis Matrik Internal-Eksternal (IE)

Analisis matrik internal-eksternal ini merupakan alat analisis yang digunakan untuk melihat dan menentukan posisi dari usaha home industri UD.Primadona dan kemudian untuk merumuskan strategi pengembangan untuk UD.Primadona. Langkah-langkah pada analisis matrik IE ini adalah matrik ini dihitung dari hasil total skor pada analisis matrik IFE dan EFE kemudian hasil total skor IFE diletakkan pada sumbu horizontal dan total skor EFE diletakkan pada sumbu vertical. Hasil total skor dari matrik IFE sebesar 326,8 dan total skor untuk matrik EFE sebesar 230,3. Pada hasil analisis matrik IE untuk faktor internal dan

eksternal untuk nilai dari masing-masing faktor dirubah menjadi 3,26 dan 2,30 karena untuk memudahkan peletakan angka pada analisis matrik internal dan eksternal Berikut merupakan gambar dari matrik IE adalah sebagai berikut :



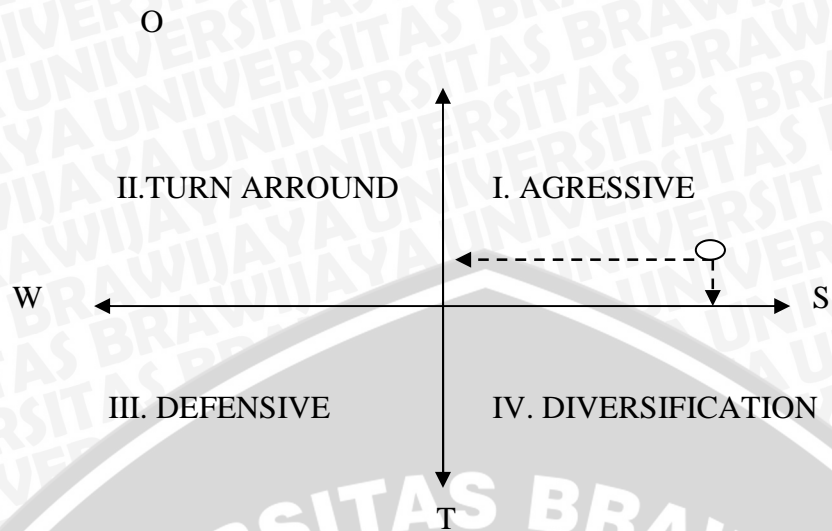
Gambar 3. Analisis Matrik IE Home Industri UD.Primadona

Berdasarkan gambar 2 matrik IE diatas, dapat disimpulkan bahwa pada home industri UD.Primadona menempati posisi pada sel IV. Pada kuadran IV ini merupakan daerah stability strategy yaitu strategi yang telah ada dan diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah diterapkan sebelumnya pada home industri UD.Primadona. Pada daerah kuadran IV juga merupakan unit usaha yang mempunyai daya tarik industri dengan skala menengah dan memiliki pertumbuhan yang stabil akan tetapi kemungkinan adanya perubahan lingkungan yang dapat mempengaruhi perkembangan UD.Primadona untuk ke depannya. Posisi pada sel ke IV ini juga berarti harus hati-hati terhadap faktor-faktor yaitu faktor internal dan eksternal yang dapat mempengaruhi perkembangan home industri UD.Primadona. Disarankan pada posisi ini UD.Primadona untuk menyusun strategi yang dapat diterapkan dan tidak merubah arah strategi yang telah ada dan diterapkan sebelumnya. Dari hasil analisis faktor internal dan eksternal yaitu kekuatan dan

peluang dapat digunakan sebagai pilihan strategi UD.Primadona untuk mempertahankan pertumbuhan produk prol tape UD.Primadona. Dengan tersedianya bahan baku yang cukup dapat mempelancar proses produksi serta barang jadi yang dihasilkan harus dapat menjamin efektifitas kegiatan pemasaran, yaitu memberikan kepuasan kepada pelanggan. Dan juga dengan adanya jangkauan pasar yang lebih meluas ini maka dapat memudahkan home industri UD.Primadona ini dalam memasarkan produk-produknya terutama produk prol tape dan juga memudahkan konsumen dalam mendapatkannya. Kemudian peluang yang dimiliki oleh home industri UD.Primadona yaitu permintaan meningkat juga dapat digunakan sebagai strategi dalam mempertahankan pertumbuhannya. Dengan adanya peningkatan permintaan konsumen terhadap prol tape maka keuntungan yang diperoleh oleh home industri UD.Primadona juga semakin tinggi.

5.4.7 Matrik *Grand Strategy*

Matrik *Grand strategy* merupakan alat analisis pada tahap selanjutnya setelah melakukan analisis matrik IE. Matrik ini digunakan untuk mengetahui posisi home industri UD.Primadona yang dilihat berdasarkan besar selisih antara nilai faktor internal dan faktor eksternal. Didapatkan hasil dari selisih antara kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh home industri UD.Primadona yaitu sebesar 319 dan untuk selisih antara peluang dan ancaman yaitu sebesar 130,1. Berikut ini merupakan gambar matrik *grand strategy* untuk mengetahui posisi home industri UD.Primadona :



Gambar 4. Matrik *Grand Strategy* Home Industri UD.Primadona

Dari Gambar 8 diatas, terlihat bahwa dua koordinat bertemu disatu titik dan terletak pada sumbu positif. Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa untuk faktor internal pada kekuatan lebih dominan dibandingkan dengan kelemahan yang ada pada home industri UD.Primadona. Sedangkan untuk faktor eksternal peluang memiliki posisi yang lebih tinggi dibandingkan dengan ancaman yang ada. Posisi pada home industri UD.Primadona diatas terletak pada kuadran I yaitu strategi agresif. Menurut Rangkuti (2004), ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan bagi home industri UD.Primadona. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*). Dari hasil analisis matrik IFE dan EFE juga terlihat bahwa hasil skor kekuatan lebih dominan/lebih tinggi dibandingkan dengan skor pada kelemahan, begitu pula dengan hasil dari matrik EFE untuk hasil skor pada peluang lebih tinggi/lebih dominan dibandingkan dengan hasil skor yang ada pada ancaman. Dengan begitu maka kekuatan dan peluang dapat dijadikan sebagai strategi home industri dalam mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif.

5.4.8 Analisis Matrik SWOT

Analisis matrik SWOT merupakan alat analisis yang menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi home industri UD.Primadona yang dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Dan juga alat analisis ini digunakan untuk menyusun sebuah strategi, kemudian menemukan strategi yang dipilih dan harus bisa diaplikasikan dan diimplementasikan oleh home industri UD.Primadona tersebut. Berikut merupakan analisis matrik SWOT pada home industri UD.Primadona pada tabel dibawah ini :

Tabel 18. Matrik SWOT Home Industri UD.Primadona

Faktor Internal/ Faktor Eksternal	Kekuatan (S) : S1. Memiliki ijin usaha S2. Harga produk terjangkau S3. Jangkauan pasar meluas S4. Promosi efektif S5. Lokasi strategis S6. Modal usaha pribadi S7. Tersedianya bahan baku S8. Teknologi mencukupi S9. Tenaga kerja tersedia S10. Inovasi produk	Kelemahan (W) W1. Belum ada struktur organisasi W2. Belum ada pembukuan
Peluang (O) O1. Teknologi yang canggih O2. Permintaan meningkat O3. Diversifikasi produk O4. Dukungan pemerintah O5. Menciptakan lapangan kerja	Strategi SO : A. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produk dan juga strategi pemasaran yang cukup baik akan dapat meningkatkan volume penjualan (S2,S4,S5,S6,S10,O2,O) B. Dengan memiliki ijin usaha maka dapat memperluas jangkauan pasar sehingga memudahkan dalam pemasaran (S1,S3,O4) C. Melakukan pengembangan teknologi, ketersediaan bahan baku dan tenaga kerja dalam mendukung proses produksi (S7,S8,S9,O1,O5)	Strategi WO : A. Mengatur keuangan yang dirinci secara jelas dalam bentuk pembukuan seiring dengan meningkatnya permintaan konsumen (W1,O2,O3) B. Menyusun struktur organisasi sesuai dengan tujuan-tujuan dalam mendukung kegiatan produksi hingga pemasaran (W1,O5)
Ancaman (T) T1. Pesaing produk	Strategi ST : A. Meningkatkan daya saing dan kepuasan pelanggan	Strategi WT : A. Menyusun struktur

sejenis T2.Harga produk meningkat T3.Perubahan selera konsumen	dengan adanya inovasi produk, kualitas produk, memperluas pangsa pasar, dan penetapan harga bersaing (T1,T2,T3,S1,S2,S3, S4,S5,S10)	organisasi sesuai dengan tujuan agar terbentuk kerjasama yang baik dalam menghadapi persaingan (T1,T2,T3,W1) B. Mengatur keuangan yang dirinci secara jelas dalam bentuk pembukuan (W2)
----------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Berdasarkan hasil tabel analisis matrik SWOT diatas, didapatkan 8 strategi alternatif untuk home industri UD.Primadona dalam mengembangkan usahanya yang terdiri dari 3 alternatif pada strategi SO, 2 alternatif pada strategi WO, 1 alternatif strategi ST, dan 2 alternatif strategi WT. Dari 8 strategi tersebut dapat disederhanakan menjadi 5 strategi alternatif utama yang dapat digunakan bagi home industri UD.Primadona dalam mengembangkan usahanya, sebagai berikut :

1. Meningkatkan kualitas dan kuantitas produk dengan cara inovasi produk yang bertujuan untuk kepuasan pelanggan, memiliki strategi pemasaran yang cukup baik dengan cara memperluas pangsa pasar sehingga dapat meningkatkan volume penjualan, dan meningkatkan daya saing termasuk penetapan harga bersaing (gabungan strategi SO-A dan ST-A).
2. Memiliki ijin usaha dapat memperluas jangkauan pasar sehingga memudahkan dalam pemasaran dan juga terjalin kerjasama dengan pemerintah (strategi SO-B).
3. Menyusun struktur organisasi sesuai dengan tujuan dalam mendukung kegiatan produksi hingga pemasaran dan juga menjalin kerjasama yang baik dalam menghadapi persaingan (gabungan strategi WO-B dan WT-A).
4. Mengatur keuangan yang dirinci secara jelas dalam bentuk pembukuan agar mengetahui perkembangan home industri UD.Primadona (gabungan strategi WO-A dan WT-B).

5. Memperhatikan faktor-faktor produksi seperti melakukan pengembangan teknologi, tersedianya bahan baku dan tenaga kerja yang tercukupi maka akan mendukung dalam kegiatan proses produksi. (strategi SO-C).

5.4.9 Perencanaan Strategis Dengan Menggunakan Balanced Scorecard

Analisis yang dilakukan selanjutnya yaitu analisis dengan menggunakan *balanced scorecard*. Pada analisis *balanced scorecard* ini terdiri dari tujuan, sasaran strategi, ukuran kinerja, target dan inisiatif strategi dan yang terakhir implementasi *balanced scorecard* yang digunakan untuk pengembangan home industri UD.Primadona. Analisis *balanced scorecard* ini dilakukan setelah analisis SWOT. Pada analisis *balanced scorecard* terdapat 4 perspektif yang nantinya akan digunakan sebagai alat ukur dalam analisis ini yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

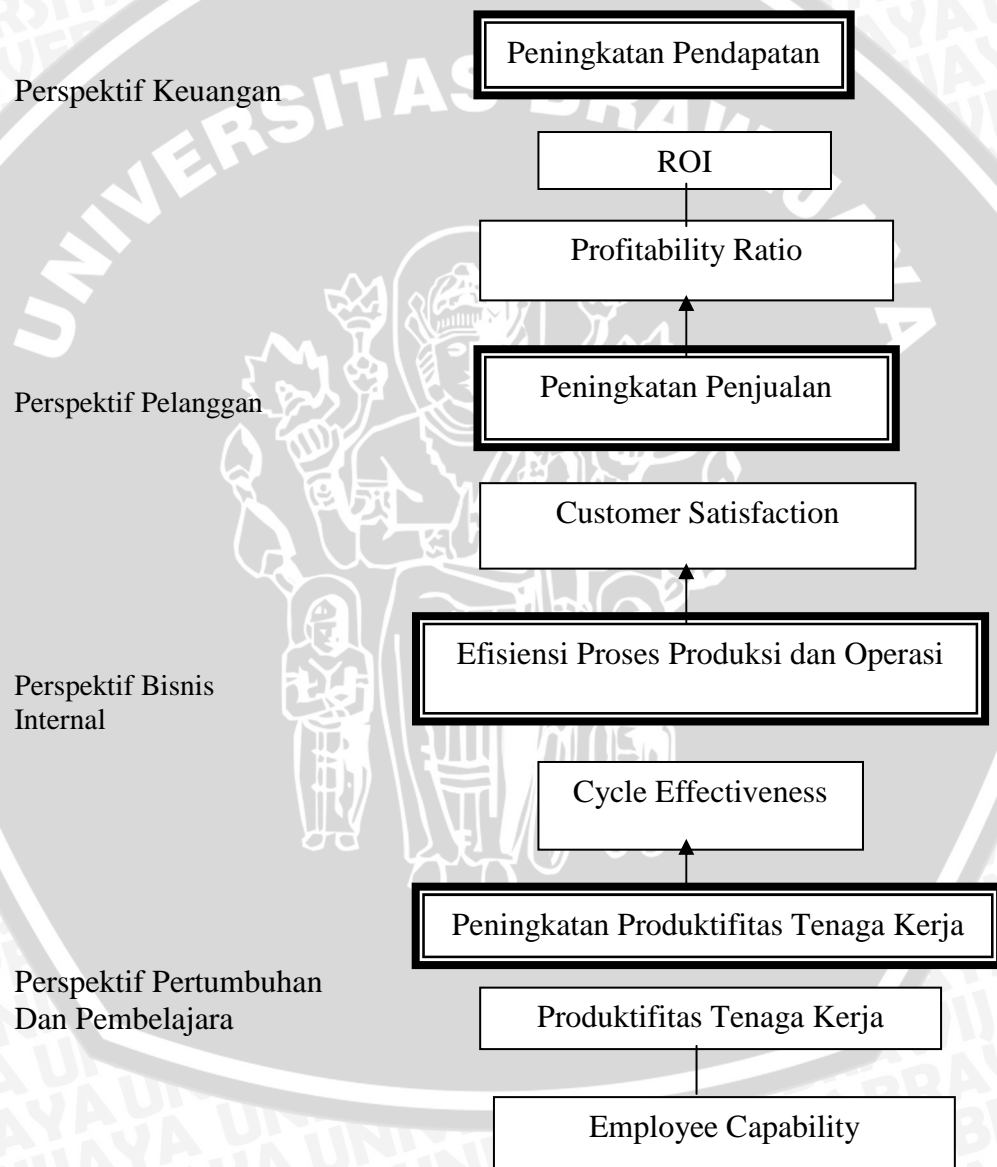
1. Identifikasi Visi dan Misi UD.Primadona

Visi adalah suatu pandangan jauh tentang perusahaan, tujuan – tujuan perusahaan dan apa yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan tersebut pada masa yang akan datang. Sedangkan misi pernyataan tentang apa yang harus dikerjakan oleh lembaga dalam usahanya mewujudkan Visi. Berikut merupakan Visi dan Misi UD.Primadona sesuai dengan hasil wawancara pada saat penelitian sebagai berikut :

- a. Visi UD.Primadona adalah menjadikan home industri produk makanan olahan tape sebagai usaha yang inovatif dan kompetitif yang menghasilkan keuntungan optimal dan dapat menciptakan lapangan pekerjaan bagi masyarakat sekitar.
 - b. Misi UD.Primadona untuk mencapai sebuah visi tersebut :
 - 1.) Meningkatkan volume penjualan dan memperluas pangsa pasar.
 - 2.) Meningkatkan kualitas dan kuantitas produk dengan cara inovasi produk.
 - 3.) Memberikan pelatihan dan pengarahan untuk tenaga kerja
2. Tujuan, Sasaran Strategis, dan Koherensi Sasaran Staretgis Home Industri UD.Primadona

Tujuan adalah suatu hasil yang ingin dicapai oleh suatu perusahaan dimasa yang akan datang dan dapat mewujudkan visi dan misi yang telah ditetapkan oleh suatu perusahaan yang kemudian dapat diterjemahkan ke dalam sasaran staretgis.

Tujuan dari home industri UD.Primadona yaitu dapat mengembangkan usahanya secara berkelanjutan dan menjadikan home industri UD.Primadona yang dapat berkompetitif dengan home industri lainnya. Sasaran strategis ini kemudian dapat mendukung pencapaian visi, misi, nilai, tujuan perusahaan dan strategi perusahaan. Kemudian pada balanced scorecard tujuan dan sasaran strategis diterjemahkan kedalam setiap 4 perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif bisnis internal, perspektif pelanggan dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.



Gambar 5. Peta Strategi *Balanced Scorecard*

a. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Pengukuran kinerja pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini yang akan diukur salah satunya yaitu produktifitas karyawan. Produktivitas karyawan merupakan kemampuan karyawan dalam menghasilkan laba bagi perusahaan. Semakin tinggi tingkat produktifitas karyawan, semakin tinggi *output* yang dihasilkan oleh karyawan. Alat ukur yang digunakan pada produktifitas karyawan yaitu *employee capability*. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini yang bertanggung jawab terhadap kinerja karyawan/tenaga kerja pada home industri UD.Primadona diserahkan kepada bagian humas yaitu Bapak Rendra. Salah satu tugas humas yaitu menciptakan dan memelihara citra serta kebijakan organisasi yang benar termasuk pegawainya. Sedangkan tujuan home industri UD.Primadona dalam perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini ditetapkan berdasarkan strategi pada matrik IE, *Grand Strategy*, dan matrik SWOT yaitu tersedianya tenaga kerja yang mencukupi untuk dapat mendukung kegiatan proses produksi dalam menghasilkan suatu produk. Sasaran strategi pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini berdasarkan tujuan yang telah ditetapkan adalah adanya peningkatan produktifitas tenaga kerja untuk menghasilkan laba bagi perusahaan. Maka dengan semakin tinggi tingkat produktifitas karyawan yang dihasilkan, semakin tinggi pula *output* yang dihasilkan oleh tenaga kerja sehingga penjualan juga akan meningkat dan berdampak pada peningkatan pendapatan.

b. Perspektif Bisnis Internal

Proses bisnis internal ini merupakan kegiatan untuk menghasilkan produk atau jasa bagi pelanggannya. Pada perspektif bisnis internal ini bertujuan untuk mengidentifikasi proses operasi yaitu proses untuk membuat dan menyampaikan produk kepada pelanggannya secara cepat. Pada proses operasi ini akan dianalisis menggunakan *cycle effectiveness* yaitu alat analisis terhadap aktivitas-aktivitas produksi yang ada di home industri UD.Primadona, misalnya berapa lama waktu yang dikonsumsi oleh suatu aktivitas mulai dari penanganan bahan baku, produk dalam proses hingga produk jadi (*cycle time*) yaitu produk prol tape yang siap jual. Pada perspektif bisnis internal ini pihak yang bertanggungjawab yaitu bidang produksi yang dipegang oleh Ibu Ida. Bidang produksi ini bertanggungjawab terhadap bagaimana menjaga dan mengendalikan kualitas produk prol tape,

bertanggung jawab terhadap proses apakah yang dibutuhkan oleh produk ini dan berapa kapasitas yang tersedia dan peralatan atau teknologi apakah yang diperlukan dalam proses ini, dan juga bertanggungjawab terhadap seberapa banyak persediaan setiap barang yang harus dimiliki dan kapan seharusnya memesan kembali. Sedangkan tujuan dari perspektif bisnis internal ini bertujuan untuk mendukung tercapainya tujuan pada perspektif pelanggan yaitu meningkatkan volume penjualan. Sasaran strategis dari perspektif bisnis internal ini yaitu efisiensi proses produksi dan operasi. Sasaran strategis ini diharapkan mampu memenuhi permintaan konsumen dengan adanya efisiensi proses produksi yang dihasilkan oleh home industri UD.Primadona. Dengan adanya sasaran strategis tersebut maka akan dapat meningkatkan volume penjualan dan juga meningkatkan pendapatan, sehingga tujuan perspektif pelanggan dan perspektif keuangan juga akan tercapai.

c. Perspektif Pelanggan

Pengukuran yang digunakan dalam perspektif pelanggan ini yaitu menghitung *Customer Satisfaction* (kepuasan pelanggan). Perspektif pelanggan ini mengidentifikasi bagaimana pelanggan UD.Primadona dalam menilai produk prol tape yang dihasilkan. Pada perspektif pelanggan yang bertanggungjawab terhadap kepuasan pelanggan prol tape UD.Primadona yaitu Ibu Devi sebagai bidang pemasaran. Pada bidang pemasaran ini bertugas dalam mempertahankan kepuasan pelanggan terhadap produk prol tape agar tetap loyal terhadap produk prol tape yang ditawarkan dan juga bertugas mencari pangsa pasar. Dari hasil strategi yang ditetapkan pada matrik IE, *Grand Strategy* dan analisis SWOT, maka strategi yang tepat untuk digunakan pada home industri UD.Primadona yaitu dengan melakukan peningkatan kualitas dan kuantitas produk dengan cara inovasi produk yang bertujuan untuk kepuasan pelanggan dan juga memperluas pangsa pasar agar konsumen lebih mudah dalam mendapatkan produk tersebut. Oleh sebab itu, dengan terpenuhinya kepuasan pelanggan terhadap pelayanan home industri UD.Primadona maka akan berdampak pada permintaan konsumen terhadap produk tersebut akan meningkat. Dengan meningkatnya permintaan konsumen maka juga akan dapat meningkatkan volume penjualan. Dengan adanya peningkatan penjualan, maka keuntungan yang diperoleh home industri UD.Primadona juga

akan semakin tinggi, sehingga dapat mendukung tujuan pada perspektif keuangan yang akan tercapai.

d. Perspektif Keuangan

Perspektif keuangan merupakan salah satu dari empat perspektif yang ada dalam analisis *balanced scorecard*. Analisis pada perspektif keuangan ini merupakan alat analisis yang digunakan untuk mengukur efisiensi dari total modal usaha untuk menghasilkan keuntungan. Alat analisis ini juga digunakan untuk mengetahui perkembangan tingkat pengembalian modal suatu usaha yang digunakan. Perspektif keuangan ini juga berpengaruh terhadap 3 perspektif lainnya. Pada perspektif keuangan ini adapun yang bertanggungjawab didalamnya yaitu Ibu Hj.A.Cholis Asyik sebagai direktur utama pada home industri UD.Primadona. Direktur utama ini bertugas sepenuhnya dalam mengatur keuangan baik pengeluaran maupun pemasukan pada UD.Primadona sesuai dengan tugas utama direktur yaitu mengkoordinasikan dan mengendalikan kegiatan-kegiatan dibidang administrasi keuangan, dan merencanakan dan mengembangkan sumber-sumber pendapatan serta pembelanjaan dan kekayaan perusahaan.

Dari hasil analisis matrik IE, matrik *Grand Strategy* dan analisis SWOT pada home industri UD.Primadona, strategi yang dapat digunakan dalam perspektif keuangan ini yaitu dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh UD.Primadona dalam meningkatkan volume penjualan sehingga keuntungan yang diperoleh juga semakin tinggi. Hasil dari matrik IE dan *Grand Strategy* serta matrik SWOT ini kemudian diterjemahkan ke dalam perspektif keuangan pada analisis *Balanced Scorecard*. Pada perspektif keuangan ini, home industri UD.Primadona mempunyai tujuan dalam mempertahankan usahanya dengan cara meningkatkan keuntungan dengan sasaran strategis berupa peningkatan pendapatan. Pada perspektif keuangan ini alat ukur yang digunakan yaitu ROI untuk mengukur *rasio profitabilitas*. Seiring dengan meningkatnya keuntungan yang diperoleh maka akan dapat juga meningkatkan tingkat pengembalian modal yang digunakan dalam menghasilkan keuntungan yang diperoleh oleh home industri UD.Primadona.

3. Penentuan Ukuran, Target, dan Inisiatif Strategi

Penentuan ukuran, target dan inisiatif strategi ini dilakukan setelah merumuskan sebuah sasaran strategi yang ditetapkan. Kemudian sasaran strategis yang telah dirumuskan ini melalui strategi perlu ditetapkan ukuran pencapaiannya. Setelah itu dilakukan penentuan target yang berupa pernyataan kuantitatif kinerja yang hendak dicapai dalam kurun waktu tertentu dimasa yang akan datang untuk mewujudkan sasaran strategis dalam setiap perspektif. Selanjutnya dilakukan perumusan inisiatif strategis yang berupa pelaksanaan program yang bersifat strategis untuk mewujudkan sasaran strategis pada setiap perspektif. Hal itu dirumuskan dengan membuat sebuah pernyataan kualitatif berupa langkah besar yang akan dilaksanakan di masa depan dan yang akan membantu pencapaian target.

Hasil dari analisis matrik IE, *Grand Strategy*, dan matrik SWOT bahwa home industri UD.Primadona terletak pada posisi daerah *stability* dan *aggressive*, maka target dari home industri UD.Primadona diturunkan langsung dari kebijakan yang telah dilakukan sebelumnya dan juga disesuaikan dengan kondisi internal dan eksternal yang ada pada home industri tanpa mengubah arah strategi yang ada pada sebelumnya. Berikut ini merupakan hubungan antara sasaran strategis, perhitungan *Key Performance Indicators*, ukuran, hasil, target, dan inisiatif strategi pada masing-masing perspektif yang ada pada home industri UD.Primadona :

a. Perspektif Keuangan

Pada perspektif keuangan ini untuk tujuan, sasaran, dan inisiatif yang dilakukan bertujuan untuk meningkatkan pendapatan pada home industri UD.Primadona. Untuk tujuan pada perspektif keuangan ini sama halnya dilakukan pada perspektif pelanggan, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yaitu untuk peningkatan pendapatan. Pada perspektif keuangan ini menggunakan *Key Performance Indicators* dengan menghitung *profitability ratio* dengan alat ukur menggunakan ROI (*Return Of Investment*). Perhitungan ROI ini digunakan untuk mengetahui tingkat pengembalian modal yang digunakan untuk menghasilkan keuntungan pada home industri UD.Primadona. Semakin besar nilai ROI yang diperoleh, maka semakin baik perusahaan tersebut dalam mengelola bisnisnya karena perusahaan dapat memanfaatkan setiap rupiah dari

aktivanya untuk menghasilkan penjualan. Dari hasil perhitungan ROI pada lampiran 8 didapatkan hasil ROI selama 3 bulan yaitu bulan Januari, Februari, dan Maret sebesar 0,73%. Hal ini menunjukkan bahwa nilai ROI dari bulan Januari hingga Maret hasil yang didapatkan sama atau nilai ROI yang diperoleh stabil selama 3 bulan. Dengan nilai ROI sebesar 0,73%, artinya bahwa perusahaan mampu menghasilkan profit yang diperoleh dari operasi perusahaan sebesar 0,73% dari setiap Rp 1 investasi atau aktiva yang digunakan untuk menghasilkan keuntungan. Dari hasil perhitungan tersebut, dapat disimpulkan bahwa UD.Primadona dalam memproduksi prol tape memiliki tingkat efisiensi usaha dalam pengembalian modal masih rendah belum mencapai 1%. Dengan begitu maka, target yang diinginkan oleh home industri UD.Primadona yaitu meningkatkan modal yang dibutuhkan untuk kegiatan proses produksi dalam menghasilkan suatu produk prol tape dan bertujuan untuk menghasilkan keuntungan yang tinggi pula. Inisiatif strategi yang dapat digunakan pada home industri UD.Primadona sesuai dengan strategi stabilitas, strategi agresif dan matrik SWOT adalah dengan meningkatkan volume penjualan prol tape untuk mendapatkan keuntungan yang lebih maksimal, dan juga memperluas pangsa pasar untuk meningkatkan volume penjualan sehingga dapat meningkatkan pendapatan yang diperoleh. Selain itu, untuk meningkatkan pendapatan pada home industri UD.Primadona maka dapat dilakukan langkah-langkah atau strategi yang ada pada masing-masing perspektif lainnya seperti perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, perspektif bisnis internal dan perspektif pelanggan untuk mendukung perspektif keuangan dalam rangka meningkatkan pendapatan penjualan prol tape UD.Primadona.

b. Perspektif Pelanggan

Pada perspektif pelanggan ini memiliki tujuan yaitu adanya peningkatan penjualan pada home industri UD.Primadona dengan sasaran strategis berupa peningkatan kualitas pelayanan pada pelanggan. Untuk ukuran yang digunakan pada perspektif ini yaitu kepuasan pelanggan yang merupakan hasil dari survey kepuasan pelanggan dengan menggunakan kuisisioner yang hasilnya berupa persentase jumlah kepuasan pelanggan. Dan juga untuk ukuran pada perspektif ini dilihat dari seberapa besar pangsa pasar yang diperoleh dari usaha home industri

UD.Primadona dengan melihat dari hasil analisis faktor internal dan eksternal pada home industri ini.

Berdasarkan hasil perhitungan kepuasan pelanggan pada lampiran 4 yang menyatakan bahwa rata-rata hasil persentase sebesar 37,7% atau dibulatkan menjadi 38% ini pelanggan cenderung menjawab sangat puas terhadap semua variabel yang telah ditentukan oleh home industri UD.Primadona. Pada perspektif ini target yang ditetapkan berdasarkan survey kepuasan pelanggan adalah dengan tingkat penambahan kepuasan konsumen secara terus-menerus. Target tersebut ditentukan untuk mencapai kepuasan pelanggan agar tetap pada level sangat puas dan mempertahankannya. Dari hasil 6 variabel yang digunakan dalam indikator kepuasan pelanggan, terlihat bahwa hasil yang dominan lebih tinggi didapatkan pada variabel inovasi produk dengan tingkat prosentase sebesar 60%. Indikator kepuasan pelanggan ini juga dapat digunakan sebagai tolak ukur dalam perspektif pelanggan. Dengan adanya inovasi produk, maka dapat memudahkan konsumen dalam pembelian produk prol tape yang memiliki banyak pilihan varian rasa, dan konsumen tidak merasa bosan terhadap prol tape yang ditawarkan oleh UD.Primadona. Untuk inisiatif strategi yang digunakan dalam mencapai target tersebut berdasarkan matrik IE, *Grand Strategy*, dan matrik SWOT adalah dengan memperluas pangsa pasar sehingga dapat meningkatkan volume penjualan, meningkatkan kualitas dan kuantitas produk dengan cara inovasi produk, meningkatkan daya saing termasuk penetapan harga bersaing. Adapun hal yang lain yang dapat dilakukan untuk kepuasan pelanggannya yaitu dengan memberikan jasa pelayanan yang terbaik sehingga konsumen puas dengan pelayanan yang diberikan oleh home industri UD.Primadona. Contoh pelayanan yang dapat ditawarkan misalnya, menerima pemesanan parcel khusus pada saat hari raya Idul Fitri yang berisi paket produk oleh-oleh khas Jember seperti prol tape, brownies tape, suwar-suwir dan sebagainya. Selain itu juga, pelayanan yang dapat diberikan yaitu menerima pemesanan khusus untuk produk prol tape sebagai suguhan untuk acara-acara tertentu seperti rapat, pertemuan, reuni dan sebagainya dengan memproduksi prol tape sesuai dengan permintaan kebutuhan dengan ketentuan jumlah minimal pemesanan dan menerima jasa antar pemesanan. Pelayanan jasa-jasa tersebut dapat ditawarkan kepada instansi-instansi pemerintahan atau pada

kantor-kantor yang dapat dijadikan sebagai segmen pasar. Dengan adanya penawaran jasa pelayanan tersebut, maka dapat meningkatkan volume penjualan dan dapat menambah segmen pasar yang diraih selain memasarkan produk hanya pada outlet UD.Primadona. Selain itu, dapat menjadikan hubungan keintiman antara home industri UD.Primadona dan pelanggan atau konsumen dengan adanya pelayanan jasa tersebut sehingga produk prol tape UD.Primadona lebih banyak dikenal oleh semua kalangan masyarakat dan konsumen mendapatkan kepuasan dengan adanya pelayanan jasa tersebut. Untuk harapan UD.Primadona itu sendiri, agar dapat menjaga konsumen/pelanggan supaya tetap loyal terhadap produk-produk UD.Primadona khususnya prol tape UD.Primadona. Hasil dari keseluruhan inisiatif strategi ini digunakan untuk mencapai tujuan yang diinginkan yaitu dengan adanya peningkatan volume penjualan produk prol tape UD.Primadona.

c. Perspektif Proses Bisnis Internal

Pada perspektif proses bisnis internal memiliki tujuan yaitu efisiensi proses produksi. Untuk sasaran strateginya yaitu adanya efisiensi proses produksi dan operasi. Pada efisiensi proses produksi ini dilihat berdasarkan hasil perhitungan prosentase dengan menggunakan *Cycle Effectiveness* yang dapat dilihat pada lampiran 9. Hasil dari perhitungan didapatkan hasil prosentase sebesar 100%, artinya bahwa efisiensi dalam proses produksi sebesar 100%. Menurut Saftiana, dkk (2007), hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa proses produksi yang dilakukan ideal adalah menghasilkan *cycle time* sama dengan *processing time*. Inisiatif strategi yang sesuai dengan matrik *Grand Strategy*, matrik IE, dan matrik SWOT adalah dengan cara memperhatikan faktor-faktor produksi seperti melakukan pengembangan teknologi, tersedianya bahan baku dan tenaga kerja yang tercukupi maka akan mendukung dalam kegiatan proses produksi. Selain itu, adapun hal-hal yang dapat dilakukan dalam mencapai efisiensi proses produksi yaitu ketepatan pengadaan bahan baku dan pemilihan bahan baku terutama bahan baku tape yang memiliki kualitas yang bagus. UD.Primadona dapat mencari pemasok tape yang dapat menjamin dalam pengadaan bahan baku sesuai dengan yang diinginkan, misalnya mencari pemasok bahan baku yang dapat melakukan kerjasama sebagai pemasok tetap bahan baku tape dengan memberikan tape yang

berkualitas sesuai dengan permintaan. Dengan begitu maka untuk memudahkan dalam memperoleh bahan baku tape dan dapat meminimalkan biaya produksi. Pada perspektif bisnis internal ini, adapun hal yang dapat dilakukan oleh UD.Primadona yaitu pada inovasi produk prol tape UD.Primadona. Inovasi yang dapat dilakukan yaitu dengan menerima pemesanan khusus untuk produk prol tape misal memproduksi prol tape sesuai dengan bentuk ukuran pesanan, misalnya menerima pemesanan untuk acara tertentu seperti hidangan untuk rapat instansi pemerintahan, untuk suguhan dan sebagainya. Dengan begitu maka dapat memberi peluang kepada konsumen prol tape UD.Primadona dengan adanya inovasi produk tersebut. Apabila efisiensi proses produksi tercapai maka akan dapat meningkatkan volume penjualan serta dapat meningkatkan keuntungan yang diperoleh, dengan begitu pada perspektif keuangan juga akan tercapai.

d. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran

Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini hanya berfokus pada produktifitas karyawan yang dihasilkan pada home industri UD.Primadona. Semakin tinggi tingkat produktifitas karyawan yang dihasilkan, maka akan semakin tinggi *output* yang dihasilkan oleh karyawan. Tujuan ini dibuat untuk menjadikan tenaga kerja yang lebih produktif untuk menghasilkan produk prol tape. Dan untuk sasaran strategis yang sesuai dengan tujuannya yaitu dengan adanya peningkatan produktifitas tenaga kerja pada UD.Primadona.

Untuk mengukur produktifitas karyawan, alat ukur yang digunakan pada perspektif ini yaitu *Employee Capability* dengan ukuran hasil yang dicapai yaitu berupa produktifitas tenaga kerja yang dihasilkan dalam memproduksi prol tape. Berdasarkan perhitungan produktifitas tenaga kerja pada lampiran 9 mendapatkan hasil sebesar 250%. Jadi, produktivitas yang dicapai untuk memproduksi prol tape sebanyak 100 unit adalah 250%. Untuk minimal rasio produktivitas kerja yang harus dicapai adalah 100% yaitu output yang dihasilkan sama dengan input (sumberdaya) yang dipergunakannya. Untuk ukuran target yang ditentukan yaitu dengan meningkatnya produktifitas yang dihasilkan, tentunya akan memberikan keuntungan atau laba bagi perusahaan dan juga terciptanya kualitas yang unggul pada produk prol tape yang dihasilkan. Hal-hal yang perlu dilakukan dalam pengembangan produktifitas karyawan yaitu dengan mempertahankan tenaga kerja

yang memiliki keahlian khusus dalam bidang pembuatan prol tape yang berkualitas dan yang selalu menjaga resep rahasia prol tape UD.Primadona, kemudian untuk pengembangan karier pada karyawan dapat dilakukan cara seperti pemberian perbedaan gaji kepada tenaga kerja yang telah lama bekerja di UD.Primadona dengan tenaga kerja yang baru bekerja, upah yang diberikan kepada tenaga kerja yang sudah lebih lama bekerja diberikan upah yang lebih besar dibanding dengan tenaga kerja baru, kemudian untuk pengembangan teknologi untuk pembuatan prol tape agar memudahkan tenaga kerja dalam memproduksi prol tape maka dengan memberikan fasilitas teknologi-teknologi yang lebih canggih misal seperti pemberian mixer yang memiliki kapasitas lebih banyak ,dan memperbaiki alat-alat yang lainnya agar memudahkan dalam proses produksi. Pada modal organisasi hal yang harus dilakukan dalam pertumbuhan dan pembelajaran ini yaitu dengan memberikan tugas atau bagian pada salah satu anggota organisasi yang dapat mengatur dan mengawasi pada bagian tenaga kerja/karyawan misal memberikan tanggung jawab ini pada bagian humas sesuai dengan bidang yang ada pada struktur organisasi UD.Primadona. Salah satu tugas dari bagian humas yaitu menciptakan dan memelihara citra serta kebijakan organisasi yang benar termasuk pegawainya. Dalam mencapai sasaran strategi tersebut dengan menerapkan inisiatif yaitu memperbaiki kinerja dari karyawan dalam memproduksi prol tape, tersedianya tenaga kerja yang mencukupi, dan penggunaan teknologi yang lebih canggih dan efisien terhadap proses produksi. Inisiatif tersebut diharapkan dapat mencapai tujuan pada perspektif ini yaitu peningkatan produktifitas karyawan dan juga mencapai tujuan pada 3 perspektif lainnya pada *Balanced Scorecard*.

5.4.10 Implementasi Strategi

Implementasi strategi ini merupakan kumpulan-kumpulan strategi yang dapat diterapkan pada home industri UD.Primadona yang bertujuan untuk pengembangan dalam menjalankan usahanya berdasarkan analisis matrik IE, *Grand Strategy*, dan matrik SWOT dan analisis pada *Balanced Scorecard*. Hasil dari analisis matrik IE, menunjukkan bahwa posisi home industri UD.Primadona terletak pada sel IV yang artinya berada pada sel *stability* dan berhati-hati. Sedangkan pada matrik *Grand Strategy* home industri UD.Primadona ini terletak pada posisi kuadran I yaitu pada daerah agresif. Dengan begitu maka strategi yang

dapat digunakan pada home industri UD.Primadona adalah *stability strategy* dan *aggressive strategy*. Kemudian setelah dilakukan analisis dengan menggunakan matrik IE, dan Grand Strategy, maka dapat dirumuskan 5 alternatif strategi utama SWOT, kemudian dari 5 strategi ini dapat diterjemahkan ke dalam analisis Balanced Scorecard berdasarkan pada 4 perspektif. Kemudian pada akhirnya akan ditemukan strategi utama yang dapat digunakan dan diaplikasikan pada home industri UD.Primadona dalam mengembangkan usaha yang dijalannya. Berikut ini merupakan strategi-strategi yang dapat diterapkan pada home industri UD.Primadona, antarlain :

1. Pada perspektif keuangan, dengan meningkatkan volume penjualan pada home industri UD.Primadona untuk mendapatkan keuntungan yang lebih maksimal sehingga pendapatan yang diperoleh juga semakin tinggi. Peningkatan penjualan ini dilakukan dengan cara meningkatkan kualitas dan kuantitas produk dengan cara inovasi produk, dilakukan manajemen pemasaran yang baik dengan cara memperluas pangsa pasar serta meningkatkan daya saing termasuk penetapan harga bersaing. Dan juga dengan adanya pengembangan teknologi yang lebih canggih, tersedianya bahan baku dan tenaga kerja yang tercukupi maka akan mendukung dalam kegiatan proses produksi sehingga menghasilkan output yang maksimal dan dapat meningkatkan volume penjualan produk prol tape UD.Primadona.
2. Pada perspektif kepuasan pelanggan, dalam meningkatkan kepuasan pelanggan dengan cara meningkatkan kualitas dan kuantitas produk dengan adanya inovasi produk dengan menambah varian rasa pada produk prol tape, memperluas jangkauan pasar dengan cara menambah outlet penjualan sehingga memudahkan konsumen dalam memperoleh produk yang dihasilkan. Dan juga dengan adanya penetapan harga bersaing maka juga dapat menarik konsumen untuk memilih produk yang dihasilkan. Peningkatan pelayanan pelanggan juga perlu dilakukan supaya konsumen puas terhadap pelayanan yang diberikan oleh home industri UD.Primadona salah satunya yaitu memperluas pangsa pasar dalam memasarkan produknya. Untuk inovasi produk dilakukan supaya konsumen tetap loyal dengan produk yang dihasilkan. Dengan adanya strategi-

strategi tersebut, maka akan dapat meningkatkan volume penjualan dan dapat meningkatkan pendapatan yang diperoleh oleh home industri UD.Primadona.

3. Pada perspektif bisnis internal, peningkatan efisiensi produksi dan operasi dapat dilakukan dengan cara tersedianya teknologi yang mencukupi dan penggunaan teknologi yang lebih canggih akan memudahkan dalam proses produksi. Tersedianya bahan baku dan tenaga kerja yang mencukupi maka juga akan mendukung dalam kegiatan proses produksi. Dengan adanya faktor-faktor produksi yang dapat mendukung dalam proses produksi, maka proses produksi akan menjadi lebih efektif dan efisien. Inovasi produk juga perlu dilakukan bertujuan untuk meningkatkan volume penjualan.
4. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, dalam meningkatkan produktifitas karyawan dengan cara memperbaiki kinerja dari karyawan dalam memproduksi prol tape, tersedianya tenaga kerja yang mencukupi, dan penggunaan teknologi yang lebih canggih dan efisien maka akan dapat mendukung terhadap proses produksi. Dengan adanya peningkatan produktifitas karyawan ini, maka juga akan dapat meningkatkan output yang dihasilkan sehingga dapat meningkatkan laba bagi perusahaan terciptanya kualitas yang unggul pada produk prol tape yang dihasilkan.

5.5 Menciptakan Keunggulan Bersaing UD.Primadona

Dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan, keunggulan bersaing dipandang sebagai sesuatu yang dapat digunakan dalam atau sebagai strategi perusahaan. Keunggulan bersaing dapat dipahami dengan memandang perusahaan sebagai keseluruhan, berasal dari banyak aktivitas yang berlainan yang dilakukan oleh perusahaan dalam mendesain, memproduksi, memasarkan, menyerahkan dan mendukung penjualan (Porter,1994). Sehingga keunggulan bersaing adalah suatu posisi yang masih dikerjakan organisasi sebagai upaya mengalahkan pesaing. Pada UD.Primadona ini merupakan home industri yang sudah cukup berkembang dan usaha yang dilakukan sudah cukup lama yaitu 32 tahun. Selain itu, UD.Primadona ini menghasilkan produk prol tape lebih baik dibanding dengan lainnya karena selalu mempertahankan kualitas dari produk itu sendiri baik dari sisi rasa maupun harga. Harga yang ditawarkan untuk produk prol tape ini juga cukup terjangkau

oleh pembeli/konsumen dengan prol tape aneka varian rasa. Akan tetapi, home industri UD.Primadona ini memiliki permasalahan yang dihadapi dalam menjalankan usahanya yaitu adanya persaingan home industri lainnya yang juga memproduksi produk olahan tape seperti prol tape. Dengan adanya keunggulan yang dimiliki oleh home industri UD.Primadona maka dapat digunakan dalam menghadapi persaingan yang ada dan menciptakan keunggulan bersaing. Bagi perusahaan yang sudah mencapai tingkat pertumbuhan dan kemakmuran, maka dituntut untuk dapat mempertahankan kondisi tersebut dengan menciptakan keunggulan bersaing. Dalam menciptakan keunggulan bersaing ini Menurut Porter (1994) ada 3 strategi bersaing yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing ada tiga, yaitu :

1. Strategi inovasi

Strategi inovasi ini digunakan untuk mengembangkan produk atau jasa yang berbeda dari para pesaing. Pada home industri UD.Primadona, strategi inovasi yang dilakukan yaitu mengolah **makanan ringan yang berbahan dasar tape yang diolah menjadi beberapa produk olahan tape lainnya seperti suwar suwir, dodol tape, brownies tape, prol tape dan sebagainya. Produk yang menjadi unggulan home industri ini yaitu prol tape UD.Primadona yang diberi kemasan warna hijau dan terdapat kaca plastik transparan diatas kotak kemasan** sehingga pembeli dapat mengintip taburan diatas kue prol tape yang memiliki aneka varian rasa seperti keju, coklat-keju, kismis-keju, coklat, kenari, original dan sebagainya. Didalam kotak juga tersedia pisau plastik kecil sehingga pembeli bisa langsung menikmatinya di perjalanan. Dari hasil matrik IE, UD.Primadona terletak pada kuadran IV yaitu *stability strategi*. dan memiliki pertumbuhan yang stabil akan tetapi kemungkinan adanya perubahan lingkungan yang dapat mempengaruhi perkembangan UD.Primadona untuk ke depannya. Dari hasil analisis faktor internal dan eksternal yaitu kekuatan dan peluang dapat digunakan sebagai pilihan strategi UD.Primadona untuk mempertahankan pertumbuhan produk prol tape UD.Primadona. Dari hasil matrik IE tersebut maka, strategi inovasi ini juga dapat digunakan dalam mempertahankan dan menciptakan keunggulan bersaing bagi home industri UD.Primadona selain adanya kekuatan dan peluang yang dapat mendukungnya. Pada matrik *Grand Strategy*,

UD.Primadona terletak pada kuadran I yang artinya bahwa home industri tersebut memiliki peluang dan kekuatan yang lebih dominan dibandingkan dengan kelemahan dan ancaman yang ada sehingga dapat memanfaatkan peluang dan kekuatan yang ada untuk menciptakan keunggulan bersaing salah satunya yaitu dengan adanya inovasi produk. Sedangkan, pada matrik SWOT, strategi yang dapat digunakan dalam inovasi produk ini yaitu pada strategi urutan pertama yaitu meningkatkan kualitas dan kuantitas produk dengan cara inovasi produk yang bertujuan untuk kepuasan pelanggan sehingga pada akhirnya dapat menciptakan keunggulan bersaing bagi UD.Primadona. Dari hasil survey kepuasan konsumen dengan menggunakan alat ukur kuisioner, menunjukkan bahwa hasil yang didapat rata-rata konsumen menjawab sangat puas terhadap inovasi produk yang dilakukan home industri UD.Primadona. Kepuasan konsumen terhadap inovasi produk tersebut juga dapat mendukung dalam menciptakan keunggulan bersaing yang dapat dilakukan oleh UD.Primadona. Strategi inovasi produk diatas merupakan salah satu strategi inovasi yang dapat dilakukan oleh home industri UD.Primadona dalam menghadapi persaingan home industri lainnya dan dapat menciptakan keunggulan bersaing.

2. Strategi penurunan biaya

Strategi penurunan biaya merupakan sebuah strategi yang dilakukan untuk menekankan pada usaha perusahaan untuk menjadi produsen dengan penawaran harga produk yang rendah. Strategi ini dilakukan dengan cara memproduksi barang dengan biaya yang lebih rendah dengan kualitas yang relatif sama dibandingkan dengan para pesaingnya. Pada strategi ini home industri UD.Primadona dalam memproduksi prol tape menggunakan biaya seminimum mungkin untuk menghasilkan produk yang maksimal baik dari segi kualitas maupun kuantitas. UD.Primadona juga melakukan penetapan harga produk prol tape yang ditawarkan kepada konsumen berada pada rata-rata harga yang sama dengan pesaing lainnya. Harga yang ditawarkan untuk produk prol tape ini cukup terjangkau oleh pembeli/konsumen dengan kisaran harga prol tape aneka varian rasa untuk ukuran besar Rp 26.000 dan ukuran kecil Rp 22.000, sedangkan yang original untuk ukuran besar Rp 24.000 dan ukuran kecil Rp 21.000. Prol tape UD.Primadona ini dari segi harga cukup terjangkau oleh konsumen meskipun

terkadang terjadi kenaikan harga bahan-bahan produksi ataupun faktor yang lainnya, Primadona ini mencoba tetap mempertahankan harga yang ditawarkan meski keuntungan yang diperoleh lebih sedikit. Pada strategi ini UD.Primadona ingin tetap mempertahankan pelanggan untuk tetap loyal terhadap produk prol tape yang ditawarkan dengan kisaran harga yang cukup terjangkau oleh konsumen. Dari hasil matrik IE, kekuatan yang dimiliki yaitu tersedianya bahan baku yang mencukupi untuk produksi prol tape sehingga dapat memperlancar proses produksi serta barang jadi yang dihasilkan harus dapat menjamin efektifitas kegiatan pemasaran dan juga dengan adanya penggunaan biaya produksi yang seminimum mungkin untuk dapat menghasilkan keuntungan yang lebih besar. Pada matrik *Grand Strategy*, maka strategi yang dapat diterapkan dalam menciptakan keunggulan bersaing yaitu dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki oleh UD.Primadona dengan cara strategi penurunan biaya salah satunya selain kekuatan dan peluang yang telah dimilikinya. Pada matrik SWOT, strategi yang dapat diterapkan yaitu pada strategi mengatur keuangan yang dirinci secara jelas dalam bentuk pembukuan agar mengetahui perkembangan home industri UD.Primadona dan juga dapat mengatur keuangan pada proses produksi dengan menggunakan biaya produksi seminimum mungkin untuk menghasilkan keuntungan yang lebih besar. Sedangkan pada hasil survey kuisisioner terhadap kepuasan konsumen dengan harga yang ditawarkan, rata-rata konsumen menjawab puas terhadap harga produk yang berkisar antara Rp 30.000 – Rp 25.000. Strategi ini juga dapat mendukung dalam menciptakan keunggulan bersaing.

3. Strategi peningkatan mutu

Strategi ini lebih mengutamakan pada penawaran produk yang lebih berkualitas dibanding dengan pesaing lainnya meskipun produk yang ditawarkan sama dengan pesaing. Kualitas merupakan elemen utama bagi peningkatan daya saing suatu produk. Suatu produk dapat lebih mudah memenangkan tingkat persaingan yang kian ketat di pasaran bila kualitasnya selalu terjaga. Dari hasil matrik IE, kekuatan yang dimiliki oleh UD.Primadona yaitu tersedianya bahan baku pembuatan prol tape yang mencukupi. Pada home industri UD.Primadona, dalam menjaga kualitas dari produk prol tape, dilakukan pengendalian mulai dari persiapan bahan baku hingga packaging/pengemasan. Persiapan bahan baku

dilakukan pada setiap akan melakukan proses produksi. Bahan baku yang digunakan dalam setiap 1 kali proses produksi sebanyak 1 kuintal tape. Bahan baku diperoleh tidak jauh dari tempat proses produksi, sehingga tidak memerlukan waktu yang lebih lama untuk memperolehnya. Setiap 1 kali proses produksi, bahan baku tape langsung digunakan dalam pengolahan pembuatan prol tape sehingga tidak dilakukan penyimpanan terhadap bahan baku. Bahan baku yang digunakan masih fresh dan selalu baru sehingga dapat menghasilkan produk prol tape yang maksimal dan kualitas terjaga. Pada matrik *Grand Strategy*, home industri UD.Primadona selain dapat menggunakan kekuatan dan peluang yang dimiliki, UD.Primadona juga dapat melakukan peningkatan mutu produk dalam menciptakan keunggulan bersaing. Pada matrik SWOT, meningkatkan kualitas dan kuantitas produk dengan cara inovasi produk yang bertujuan untuk kepuasan pelanggan juga dapat digunakan dalam strategi peningkatan mutu produk. Dari hasil survey kepuasan pelanggan, variabel yang memiliki persentase lebih tinggi yaitu terletak pada inovasi produk dengan menjawab sangat puas terhadap inovasi produk. Ini merupakan salah satu strategi yang dapat digunakan untuk tetap melakukan peningkatan mutu produk prol tape UD.Primadona. Dalam mempertahankan kualitas produk prol tape ini, UD.Primadona lebih menonjolkan kandungan tape yang lebih berasa dan tekstur tape yang lebih terlihat pada prol tape yang dihasilkan dibanding dengan produk prol tape lainnya. Strategi tersebut merupakan strategi-strategi yang dapat dilakukan oleh home industri UD.Primadona dalam menjaga dan mempertahankan mutu dari produk yang dihasilkan sehingga dapat menciptakan keunggulan bersaing.

VI. PENUTUP

6.1 Kesimpulan

1. Hasil matrik IE, Grand Strategy, dan matrik SWOT pada home industri UD.Primadona sebagai berikut :
 - a. Hasil skor kekuatan yang paling besar pada UD.Primadona adalah tersedianya bahan baku dengan hasil skor sebesar 61,6, untuk skor faktor pada kelemahan yang mendapatkan nilai tertinggi pada UD.Primadona adalah belum adanya pembukuan dengan hasil skor sebesar 2,6. Sedangkan untuk peluang yang memiliki nilai terbesar pada UD.Primadona yaitu terletak pada faktor adanya permintaan meningkat terhadap prol tape sebesar 22,2%. Untuk faktor ancaman yang memiliki nilai terbesar yaitu terletak pada pesaing produk sejenis dengan bobot sebesar 19,4%.
 - b. Berdasarkan hasil matrik IE, bahwa home industri UD.Primadona menempati posisi pada sel IV yang artinya bahwa merupakan daerah stability strategy yaitu strategi yang telah ada dan diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah diterapkan sebelumnya pada home industri UD.Primadona dan juga merupakan unit usaha yang mempunyai daya tarik industri dengan skala menengah dan memiliki pertumbuhan yang stabil akan tetapi kemungkinan adanya perubahan lingkungan yang dapat mempengaruhi perkembangan UD.Primadona untuk ke depannya. Hasil matrik *Grand Strategy* posisi pada home industri UD.Primadona terletak pada kuadran I yaitu strategi agresif. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan yang lebih dominan dibandingkan kelemahan dan ancaman sehingga dapat memanfaatkan peluang dan kekuatan yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth oriented strategy*). Sedangkan hasil dari analisis SWOT terdapat 5 alternatif strategi utama yang dapat digunakan bagi home industri UD.Primadona dalam mengembangkan usahanya antara lain meningkatkan kualitas dan kuantitas produk dengan cara inovasi produk pada produk prol tape seperti menambah varian rasa dan juga menambah volume penjualan pada saat hari libur sebanyak 2 kali lipat dari hari biasanya yang hanya menjual sebanyak 100 kota per hari, memperluas pangsa pasar dengan cara menambah outlet yang tersebar di Kabupaten Jember

sehingga memudahkan dalam pemasaran produk, meningkatkan daya saing dengan cara penetapan harga bersaing, memiliki ijin usaha, menyusun struktur organisasi pada UD.Primadona, mengatur keuangan yang dirinci secara jelas dalam bentuk pembukuan, dan memperhatikan factor-faktor produksi untuk mendukung berjalannya proses produksi prol tape.

2. Hasil analisis kinerja dari UD.Primadona yang dilihat dari 4 perspektif yang ada pada *Balanced Scorecard* sebagai berikut :

- a. Pada perspektif keuangan, ROI yang didapat selama 3 bulan yaitu Januari, Februari, Maret sebesar 0,73%. Hal ini menunjukkan bahwa nilai ROI dari bulan Januari hingga Maret hasil yang didapatkan sama atau nilai ROI yang diperoleh stabil selama 3 bulan. Dengan nilai ROI sebesar 0,73%, artinya bahwa perusahaan mampu menghasilkan profit yang diperoleh dari operasi perusahaan sebesar 0,73% dari setiap Rp 1 investasi atau aktiva yang digunakan untuk menghasilkan keuntungan. Dengan begitu maka, UD.Primadona dalam memproduksi prol tape memiliki tingkat efisiensi usaha dalam pengembalian modal masih rendah belum mencapai 1%.
- b. Pada perspektif pelanggan, dari hasil 6 variabel yang digunakan dalam indikator kepuasan pelanggan, terlihat bahwa hasil yang dominan lebih tinggi didapatkan pada variabel inovasi produk dengan tingkat prosentase sebesar 60%. Inovasi produk yang dilakukan oleh UD.Primadona yaitu menghasilkan produk prol tape yang memiliki aneka varian rasa seperti rasa coklat keju, kismis, kenari, original dan sebagainya.
- c. Pada perspektif proses bisnis internal, hasil yang didapat dari perhitungan *cycle effectiveness* sebesar 100%, artinya bahwa efisiensi dalam proses produksi prol tape UD.Primadona sebesar 100%. Hasil perhitungan tersebut menunjukkan bahwa proses produksi yang dilakukan ideal adalah menghasilkan *cycle time* sama dengan *processing time*.
- d. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran, berdasarkan hasil perhitungan produktifitas tenaga kerja mendapatkan hasil sebesar 250%. Jadi, produktivitas yang dicapai untuk memproduksi prol tape sebanyak 100 unit adalah 250%. Untuk minimal rasio produktivitas kerja yang harus dicapai adalah 100% yaitu

output yang dihasilkan sama dengan input (sumberdaya) yang dipergunakannya.

3. Strategi yang tepat dan dapat digunakan oleh home industri UD.Primadona dalam menciptakan keunggulan bersaing, antarlain :
 - a. Strategi inovasi produk, dengan melakukan pengembangan produk makanan olahan yang berbahan dasar tape menjadi beberapa produk olahan lainnya seperti brownies tape, prol tape, suwar-suwir dan sebagainya. Dan juga dapat melakukan inovasi produk dari prol tape itu sendiri dengan menciptakan aneka varian rasa seperti rasa keju, coklat-keju, kenari, keju-kismis dan sebagainya.
 - b. Strategi penurunan biaya yang dilakukan oleh UD.Primadona yaitu menggunakan biaya produksi seminimum mungkin untuk menghasilkan produk yang maksimal dan keuntungan yang diperoleh juga tinggi dan juga menetapkan harga produk prol tape pada harga rata-rata yang sama dengan pesaing lainnya.
 - c. Strategi peningkatan mutu yang dapat dilakukan oleh UD.Primadona yaitu dengan tetap menjaga kualitas dari bahan baku pembuatan prol tape sehingga dapat menghasilkan produk prol tape yang maksimal dan sesuai dengan keinginan konsumen. Dan dari segi rasa tape yang khas harus tetap ditonjolkan pada kue prol tape tersebut.

6.2 Saran

Saran yang dapat diberikan kepada home industri UD.Primadona dalam pengembangan usaha yang dijalannya berdasarkan analisis yang telah dilakukan adalah sebagai berikut :

1. Dalam mengembangkan usahanya, home industri UD.Primadona dapat melakukan peningkatan kualitas dan kuantitas produk dengan cara inovasi produk dengan menambah lebih banyak varian rasa pada prol tape, menambah outlet yang tersebar di Kabupaten Jember untuk memudahkan dalam memasarkan produk dan memperluas pangsa pasar, menyusun struktur organisasi pada UD.Primadona, mengatur keuangan lebih terperinci dalam bentuk pembukuan sehingga dapat mengetahui perkembangan usaha UD.Primadona.

2. Dari hasil pengukuran kinerja pada UD.Primadona, maka hal yang dapat dilakukan oleh UD.Primadona dalam memperbaiki kinerjanya yaitu pada persepektif keuangan dengan cara meningkatkan keuntungan yang dihasilkan untuk pengembalian tingkat modal yang digunakan dengan cara meningkatkan volume penjualan prol tape UD.Primadona dan memperluas pangsa pasar, pada perspektif pelanggan hal yang dapat dilakukan yaitu dengan menambah inovasi produk pada prol tape sehingga memudahkan konsumen dalam pembelian produk prol tape yang memiliki banyak pilihan varian rasa, dan konsumen tidak merasa bosan terhadap prol tape yang ditawarkan oleh UD.Primadona, pada perspektif bisnis internal UD.Primadona dapat memperhatikan faktor-faktor produksi seperti melakukan pengembangan teknologi, tersedianya bahan baku dan tenaga kerja yang tercukupi maka akan mendukung dalam kegiatan proses produksi, dan pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran UD.Primadona dapat memperbaiki kinerja dari karyawan dalam memproduksi prol tape, tersedianya tenaga kerja yang mencukupi, dan penggunaan teknologi yang lebih canggih dan efisien terhadap proses produksi.
3. Untuk dapat menciptakan keunggulan bersaing pada home industri UD.Primadona, terdapat 3 strategi yang dapat digunakan oleh UD.Primadona dalam menghadapi persaingan yaitu dengan adanya strategi inovasi produk dengan menambah varian rasa pada produk prol tape, strategi penurunan biaya dengan meminimalkan biaya produksi untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal dan penetapan harga prol tape yang bersaing, dan peningkatan mutu produk dengan cara melakukan pengendalian mulai dari persiapan bahan baku tape hingga pengemasan prol tape. .

DAFTAR PUSTAKA

- Allison, Kaye, (2005). *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba*, Yayasan Obor Indonesia, Jakarta.
- Aurora, Novella. 2010. *Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja (Studi Kasus Pada RSUD Tugurejo Semarang)*. Fakultas Ekonomi, Universitas Diponegoro, Semarang.
- Austin J E, 1992. *Agroindustrial Project Analysis, Critical Design Factors*. EDI Series in Economic Development.
- Azwar, Saifuddin. 2007. *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Bachtiar, Anas Rizky. 2012. *Analisis Nilai Tambah dan Strategi Pengembangan Agroindustri Kripik Salak*. Skripsi Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian. Universitas Brawijaya. Malang
- Barney, J.B., & Wright, P.M. 1998. *On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage*. Human Resource Management, 37(1): 31-46.
- Barsyah. 1992. *Pengembangan dan Pemanfaatan Teknologi Bagi Pedesaan Dalam Rangka Pengembangan Agroindustri dan Agribisnis*. Departemen Pertanian Indonesia. Jakarta.
- Bharadwaj, Sundar G, P.R.Varadarajan, & Fahly, Jihn. (1993). *Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions*. Journal of Marketing. Vol.57,Oktober,p.83-99.
- Cravens, David W. 1999. *Pemasaran Strategi*. Alih Bahasa oleh Lina Salim, MBA. Jilid I. Jakarta : Erlangga.
- David, Fred R. 2006. *Manajemen Strategis Kosep Edisi 10*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta
- Departemen Pertanian, 2009. *Data produksi komoditas pertanian*. <http://database.deptan.go.id/bdsp/hasilkom.asp> [27 Januari2009].
- Djamhari, Choirul. 2004. *Orientasi Pengembangan Agroindustri Skala Kecil dan Menengah*; rangkuman pemikiran.
- Dwidjoseputro. (1989). *Dasar dasar Mikrobiologi*. Penerbit Djambatan, Jakarta

- Effendi, M. 2010. *Karakteristik Produk Hasil Pertanian*. <http://masud.lecture.ub.ac.id/>. Di unduh pada tanggal 27 April 2010
- Harold G. Halcrow. 1981. *ECONOMICS OF AGRICULTURE*. McGraw-Hill, Inc. USA
- Gasperz, Vincent. 2003. *Balanced Scorecard: Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Dengan Six Sigma Untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah*. Jakarta. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Handoko. 1994. *Manajemen BPFE*. Yogyakarta
- Hardiyanto,dkk . 2005. *Perancangan dan Pembuatan Sistem Informasi Pengukuran Kinerja Pemasaran dengan Metode Balanced Scorecard Studi Kasus PT. Semen Gresik*. Surabaya : Institut Teknologi Sepuluh November.
- Hariadi, Bambang, 2003. *Strategi manajemen*, cet 1, Banyumedia Publising, Malang.
- Helfert, 1997. *Teknik Analisis Keuangan Petunjuk Praktis Untuk Mengelola dan Mengukur Kinerja Perusahaan*.
- Ilyas. 2001. *Teori, Penilaian dan Penelitian Kinerja*. Cetakan Kedua. Jakarta: Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKM-UI.
- Junardi. 2012. *Strategi Pengembangan Agroindustri Serat Sabut Kelapa Berkaret (sebutret)*. Tesis Program Studi Teknologi Industri Pertanian. Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Kaplan RS dan Norton DP, 1996, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action*, Boston: Harvard Busiess School Press.
- Kaplan, Robert S and David P Norton, 2000. *Balanced Scorecard : Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga : Jakarta.
- Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. 2011. *Outlook Industri 2012: Strategi Percepatan dan Perluasan Agroindustri*. Jakarta: Balai Pustaka.
- Kementerian Pertanian, 2012. *Data Produksi Komoditas Ubi Kayu di Kabupaten Jember*. <http://aplikasi.deptan.go.id/bdsp/newkom.asp>. Diakses tanggal 10 April 2014.

- Kotler, Philip, & Gary Amstrong, 2001. *Prinsip-prinsip Pemasaran*, ed 8, jil 1
Alih Bahasa : Damos Sihombing, Erlangga, Jakarta
- Kuncoro, Mudrajad (2000), *Usaha Kecil Di Indonesia: Profil, Masalah Dan Strategi Pemberdayaan*. Yogyakarta
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard : Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan*. Salemba Empat. Jakarta.
- Mulyadi. 2003. *Activity Based Cost System*. Edisi 6. Yogyakarta: UPP AMP
YKPN
- Mulyadi dan Johny, 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*;
Edisi Kedua, Cetakan Pertama, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Pearce and Robinson. 2009. *Manajemen Strategik, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian, Edisi 10 Buku I*. Salemba Empat. Jakarta.
- Permatasari, Dian. 2013. *Analisis Balanced Scorecard Kerajinan Tempurung Kelapa*. Skripsi Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian. Universitas Brawijaya. Malang
- Porter, Michael, E. (1990). "Competitive Strategy". The Free Press . New York,p.20.
- Porter, Michael E. 1994. *Keunggulan Bersaing : Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul*. Binarupa Aksara, Jakarta.
- Rachman, Benny dan Sumedi. 2002. *Kajian Efisiensi Manajemen Dalam Pengelolaan Agroindustri dalam Analisis Kebijakan; Paradigma Pembangunan dan Kebijakan Pengembangan Agroindustri*. Pusat Penelitian Sosial Ekonomi Pertanian. Bogor.
- Rangkuti, Freddy, 2001, "*Creating Effective Marketing Plan*". Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy. 2004. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rangkuti, Freddy. 2012. *Teknik Menyusun Strategi Korporat yang Efektif plus Cara Mengelola Kinerja dan Risiko*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

- Rukmana, Rahmat. 1997. *Ubi kayu, Budidaya dan Pascapanen*. Yogyakarta: Kanisius.
- Rukmana, dkk. 2001. *Aneka Olahan Ubi Kayu*. Yogyakarta : Kanisius.
- Saragih, Bungaran. 2001. *Agribisnis : Paradigma Baru Pembangunan Ekonomi Berbasis Pertanian*. Edisi Milenium. Yayasan Mulia Persada Indonesia. Bogor.
- Sastrowadoyo, S. 1993. *Prioritas Penanaman Modal Agroindustri dalam Permodalan Agroindustri*. PPA CIDES VG. JAKARTA.
- Siswindari, Sri. 2007. *Analisis Balanced Scorecard untuk Penilaian Kinerja Perusahaan Agar-Agar UD. Srigunting Malang*. Program Studi Manajemen, Universitas Brawijaya, Malang.
- Soekartawi. 2001. *Pengantar Agroindustri*. PT Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Sumarsan, Thomas. 2010. *Sistem Pengendalian Manajemen :Konsep, Aplikasi, Pengukuran Kinerja*. Medan: PT Indeks.
- Supriyati, 2007. *Peranan Agroindustri Pedesaan dalam Perekonomian Dan Perspektif Pengembangannya*. Available at http://pse.litbang.deptan.go.id/ind/pdf/Pros_2007-B_1.pdf (Verified 13 Oktober 2009).
- Tohar, M. 2000. *Membuka Usaha Kecil*. Kanisius. Yogyakarta
- Utami, Rizkidya. 2012. *Strategi Pengembangan Agroindustri Sambal Pecel Cap Bharata*. Skripsi Jurusan Sosial Ekonomi Pertanian. Universitas Brawijaya. Malang.
- Wahyudi S, Agustinus. 1996. *Manajemen Strategik*. Penerbit : Binapura Aksara.
- Yuwono, Sony, Edy Sukarno, dan Muhammad Ichsan. 2007. *Petunjuk Praktis Penyusunan Balanced Scorecard Menuju Organisasi yang Berfokus pada Strategi* . Edisi 4. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Zarkyasi, Wahyudin. 2008. *Good Corporate Governance*. Bandung. CV ALFABETA.

Lampiran 1. Karakteristik Konsumen Home Industri UD.Primadona

No.	Keterangan	Kriteria	Jumlah
1.	Jenis Kelamin	Perempuan	8
		Laki-laki	7
2.	Pekerjaan	Mahasiswa	7
		Pegawai/PNS	2
		Wiraswasta	5
		Ibu Rumah Tangga	1
3.	Jumlah Anggota Keluarga	2	2
		3	2
		4	7
		5	3
		>5	1
4.	Usia	≤ 20 th	4
		21-30 th	7
		31-40 th	3
		41-50 th	0
		>50 th	1
5.	Tingkat Pendidikan	SD	0
		SMP	0
		SMA	5
		S1	9
		Lainnya	0
6.	Pendapatan Perbulan	≤ Rp 500.000	4
		>Rp 500.000-1 juta	3
		1 juta-2 juta	2
		>2 juta-3 juta	1
		>3 juta	5

Lampiran 2. Pendapat Konsumen Terhadap Produk Prol Tape UD.Primadona

No	Keterangan	Kriteria	Jawaban		
			Bobot	Frekuensi	Persentase (%)
1.	Harga Produk	Sangat tidak sesuai	1	0	0
		Tidak sesuai	2	0	0
		Cukup sesuai	3	3	20
		Sesuai	4	9	60
		Sangat sesuai	5	3	20
2.	Promosi	Pameran	1	0	0
		Brosur	2	0	0
		Internet	3	1	6,67
		Mulut ke mulut	4	12	80
		Lainnya	5	2	13,3
3.	Lokasi Penjualan	Sangat tidak setuju	1	1	6,67
		Tidak setuju	2	0	0
		Cukup setuju	3	0	0
		Setuju	4	5	33,3
		Sangat setuju	5	9	60
4.	Frekuensi Pembelian	Sangat jarang	1	2	13,3
		Jarang	2	1	6,67
		Kadang-kadang	3	4	26,7
		Sering	4	5	33,3
		Sangat sering	5	3	20
5.	Frekuensi pembelian Pada pesaing	Sangat jarang	1	6	40
		Jarang	2	3	20
		Kadang-kadang	3	0	0
		Sering	4	4	26,7
		Sangat sering	5	2	13,3

Lampiran 3. Hasil Survei Kepuasan Konsumen Terhadap Produk Prol Tape UD.Primadona

Variabel	Kriteria	Frekuensi	Nilai
Harga Produk	Sangat tidak puas	0	1
	Tidak puas	0	2
	Cukup puas	2	3
	Puas	9	4
	Sangat puas	4	5
Pelayanan	Sangat tidak puas	0	1
	Tidak puas	0	2
	Cukup puas	3	3
	Puas	5	4
	Sangat puas	6	5
Akses Pembelian	Sangat tidak puas	0	1
	Tidak puas	0	2
	Cukup puas	2	3
	Puas	5	4
	Sangat puas	8	5
Inovasi Produk	Sangat tidak puas	0	1
	Tidak puas	0	2
	Cukup puas	4	3
	Puas	2	4
	Sangat puas	9	5
Perubahan harga produk	Sangat tidak puas	0	1
	Tidak puas	0	2
	Cukup puas	5	3
	Puas	6	4
	Sangat puas	4	5
Promosi	Sangat tidak puas	2	1
	Tidak puas	5	2
	Cukup puas	1	3
	Puas	4	4
	Sangat puas	3	5

Lampiran 4. Indikator Kepuasan Konsumen Home Industri UD.Primadona

Indikator	1	2	3	4	5
Harga Produk	0	0	13,3	60	26,7
Pelayanan	0	0	20	33,3	40
Akses Pembelian	0	0	13,3	33,3	53,3
Inovasi Produk	0	0	26,7	13,3	60
Perubahan harga produk	0	0	33,3	40	26,7
Promosi	13,3	33,3	6,7	26,7	20
Total	13,3	33,3	113,3	206,6	226,7
Rata-rata tiap indikator	2,21	5,55	18,8	34,3	37,7

Keterangan :

1 = sangat tidak puas

2 = tidak puas

3 = cukup puas

4 = puas

5 = sangat puas

Lampiran 5. Biaya Variabel Produksi 100 kotak Prol Tape UD.Primadona

Keterangan	Harga (Rp)
Tape	700.000
Telur	85.000
Susu Kental Manis	40.000
Gula	60.000
Tepung	95.000
Mentega	60.000
Kismis	35.000
Kacang Kenari	30.000
Keju	55.000
Coklat (meises)	40.000
Total	1.200.000

Lampiran 6. Biaya Tetap Produksi Prol Tape UD.Primadona

No.	Nama Alat	Jumlah (unit)	Estimasi Umur Ekonomis (th)	Harga awal per unit (Rp)	Biaya Penyusutan (Rp)
1.	Mixer (kapasitas 15 kg)	1	5	3.500.000	700.000
2.	Oven	7	5	300.000	420.000
Biaya penyusutan peralatan per tahun (Rp)					1.120.000
Biaya penyusutan per hari (1 tahun = 365 hari)					3068,49

Keterangan	Prol Tape (100 kotak)
Harga per unit (Rp)	26.000
TR (Rp)	2.600.000
TFC (Rp)	302.238,35
TVC (Rp)	1.200.000
TC (Rp)	1.502.238,35
π (Rp)	1.097.761,65
ROI (%)	0,73%

Lampiran 7. Perhitungan Biaya dan Penerimaan 100 kotak Prol Tape UD.Primadona

Keterangan	Unit	Biaya (Rp/Hari)
Tenaga Kerja	5	250.000
Listrik	1	47.800
Biaya penyusutan peralatan	2	3068,49
Biaya sewa gedung	1	1369,86
Total		302.238.35

Lampiran 8. Perhitungan Biaya dan Penerimaan Prol Tape UD.Primadona selama 3 bulan (Januari, Februari, Maret)

Keterangan	Januari 2014	Februari 2014	Maret 2014
TR (Rp)	106.600.000	93.600.000	109.200.000
TFC (Rp)	12.391.772,35	10.880.580,6	12.694.010,7
TVC (Rp)	49.200.000	43.200.000	50.400.000
TC (Rp)	61.591.772,35	54.080.580,6	63.094.010,7
π (Rp)	45.008.227,65	39.519.419,4	46.105.989,3
ROI (%)	0,73	0,73	0,73

Lampiran 9. Perhitungan Employee Capability, Produktifitas Tenaga Kerja, dan Cycle Effectiveness pada UD.Primadona

Employee Capability (Produk Prol Tape)

$$\text{Produktifitas TK} = \frac{\text{Output X Standart Time}}{\sum \text{Tenaga Kerja X Waktu Kerja}} \times 100\%$$

$$\text{Produktifitas TK} = \frac{100 \text{ unit X } 60 \text{ menit}}{5 \text{ X } 480 \text{ menit}} \times 100\%$$

$$\text{Produktifitas TK} = 250 \%$$

Return Of Invesment (Prol Tape)

Januari 2014

$$\text{ROI} = \frac{\text{Keuntungan}}{\text{Modal}} \times 100\%$$

$$\text{ROI} = \frac{45.008.227,65}{61.591.772,35} \times 100\%$$

$$\text{ROI} = 0,73 \%$$

Februari 2014

$$\text{ROI} = \frac{\text{Keuntungan}}{\text{Modal}} \times 100\%$$

$$\text{ROI} = \frac{39.519.419,4}{54.080.580,6} \times 100\%$$

$$\text{ROI} = 0,73 \%$$

Maret 2014

$$\text{ROI} = \frac{\text{Keuntungan}}{\text{Modal}} \times 100\%$$

$$\text{ROI} = \frac{46.105.989,3}{63.094.010,7} \times 100\%$$

$$\text{ROI} = 0,73 \%$$

Cycle Effectiveness (Prol Tape)

$$\text{Cycle Time} = \frac{\text{Processing Time}}{\text{Cycle Time}} \times 100\%$$

Cycle Time =

$$\frac{\text{Processing Time}}{\text{Processing Time} + \text{Waiting Time} + \text{Moving Time} + \text{Inspection Time}} \times 100\%$$

Processing Time+Waiting Time+Moving Time+Inspection Time

$$\text{Cycle Time} = \frac{2 \text{ jam}}{0 \text{ jam} + 1 \text{ jam} + 1 \text{ jam} + 0 \text{ jam}} \times 100\%$$

$$= 100 \%$$



Lampiran 10. Matrik Urgensi Faktor Intenal Home Industri UD.Primadona

Aspek	Kekuatan/ Kelemahan	Faktor Internal	Faktor Yang Lebih Urgen											Σ	Bobot (%)		
			a	b	c	d	e	f	g	h	i	j	k			l	
Manajemen	Kekuatan	a	Memiliki ijin usaha	a	a	a	a	f	g	a	i	j	k	a	7	8,9	
	Kelemahan	b	Belum ada struktur organisasi	a		c	d	e	f	g	h	i	j	k	l	1	1,3
Pemasaran	Kekuatan	c	Harga produk terjangkau	a	c		d	c	f	c	c	i	j	k	l	5	6,4
		d	Jangkauan pasar meluas	a	d	d		d	f	d	d	i	d	d	d	9	11,5
		e	Promosi efektif	a	e	c	d		f	g	e	i	j	k	l	3	3,8
		f	Lokasi strategis	f	f	f	f	f		g	f	i	j	k	l	7	9
Finansial	Kekuatan	g	Modal usaha pribadi	g	g	c	d	g	g		g	i	j	k	l	6	7,7
	Kelemahan	h	Belum ada pembukuan	a	h	c	d	e	f	g		i	j	k	l	2	2,6
Produksi dan operasi	Kekuatan	i	Tersedianya bahan baku	i	i	i	i	i	i	i	i		i	i	i	12	15,4
		j	Teknologi mencukupi	j	j	j	d	j	j	j	j	i		k	j	9	11,5
		k	Tenaga kerja tersedia	k	k	k	d	k	k	k	k	i	k		k	10	13
Penelitian dan pengembangan	Kekuatan	l	Inovasi produk	a	l	l	d	l	l	l	l	i	j	k		7	8,9
Jumlah														78	100		

Lampiran 11. Matrik Urgensi Faktor Eksternal Home Industri UD.Primadona

Aspek	Kekuatan/K elemahan		Faktor Internal	Faktor Yang Lebih Urgen								Σ	Bobot (%)
				a	b	c	d	e	f	g	h		
Teknologi	Peluang	a	Teknologi yang canggih		b	a	d	e	a	g	h	3	8,3
Persaingan	Peluang	b	Permintaan meningkat	b		b	b	b	b	b	b	8	22,2
		c	Diversifikasi produk	a	b		d	e	f	g	h	1	2,8
	Ancaman	d	Pesaing produk sejenis	d	b	d		d	d	d	d	7	19,4
		e	Harga produk meningkat	e	b	e	d		e	e	e	6	16,7
Pemerintah	Peluang	f	Dukungan pemerintah	a	b	f	d	e		f	h	3	8,3
Sosial Budaya	Peluang	g	Menciptakan lapangan kerja	g	b	g	d	e	f		h	3	8,3
Konsumen	Ancaman	h	Perubahan selera konsumen	h	h	b	h	d	e	h		5	14
Jumlah											36	100	

Lampiran 12. Dokumentasi



Toko Oleh-oleh UD.Primadona



Toko Oleh-oleh



Pengunjung UD.Primadona



Konsumen UD.Primadona



Produk Prol Tape UD.Primadona



Prol Tape UD.Primadona

Lampiran 12. (Lanjutan)



Produsen (Ibu Devi) UD.Primadona



Konsumen UD.Primadona



Wawancara dengan Konsumen