ANALISIS POSISI PERUSAHAAN BERDASARKAN LAJU PERTUMBUHAN PASAR SEBAGAI DASAR PERUMUSAN STRATEGI PEMASARAN PRODUK OLAHAN APEL.

(Studi Kasus pada CV. Bagus Agriseta Mandiri Desa Bumiaji, Kecamatan Bumiaji Kota Batu)

SKRIPSI

Oleh:

MIRZA 'ATHIFUR RAHMAN

PROGRAM STUDI AGRIBISNIS

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS PERTANIAN

JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN

MALANG

2015

ANALISIS POSISI PERUSAHAAN BERDASARKAN LAJU PERTUMBUHAN PASAR SEBAGAI DASAR PERUMUSAN STRATEGI PEMASARAN PRODUK OLAHAN APEL.

(Studi Kasus pada CV. Bagus Agriseta Mandiri Desa Bumiaji, Kecamatan Bumiaji Kota Batu)

Oleh:

MIRZA 'ATHIFUR RAHMAN

0810443042

SKRIPSI

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

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

FAKULTAS PERTANIAN

JURUSAN SOSIAL EKONOMI PERTANIAN

MALANG

2015

repository.ub.ac.id

RINGKASAN

Salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang pertanian adalah CV. Bagus Agriseta Mandiri. CV. Bagus Agriseta Mandiri ini berada di daerah Kecamatan Bumiaji Kota Batu. Perusahaan ini awal mulanya bertujuan untuk memaksimalkan potensi sumberdaya alam dan sumberdaya manusia di daerah Bumiaji. Di mana CV. Bagus Agriseta Mandiri ini menggunakan sumberdayaalam dan sumberdaya manusia dalam melakukan proses produksi. Buah apel biasanya menjadi pilihan sebagian besar orang untuk diolah menjadi sebuah camilan keripik .1. Faktor apa saja yang mempengaruhi lingkungan eksternal dan internal pada CV. Bagus Agriseta Mandiri dalam memasarkan produk olahan apelnya? 2. Bagaimana pangsa pasar dan posisi produk olahan apel CV. Bagus Agriseta Mandiri berdasarkan matrik IFE dan EFE? 3.Bagaimana alternative strategi pemasaran hasil produksi olahan apel yang tepat bagi perusahaan CV. Bagus Agriseta Mandiri yang akan datang berdasarkan analisis SWOT? 1.Mengindentifikasi faktor apa saja yang mempengaruhi lingkungan eksternal dan internal pada CV. Bagus Agriseta Mandiri dalam memasarkan produk olahan apelnya. 2. Mengetahui pangsa pasar dan posisi produk olahan apel CV. Bagus Agriseta Mandiri berdasarkan matrik IFE dan EFE. 3. Merumuskan alternative strategi pemasaran hasil produksi olahan apel yang tepat bagi perusahaan CV. Bagus Agriseta Mandiri yang akan datang berdasarkan analisis SWOT.

Variable-variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini meliputi variable internal dan eksternal perusahan.1. Pengukuran bobot faktor strategis internal dengan matrik surgensi 2. Pengukuran bobot faktor strategis eksternal Dengan matrik surgensi 3. Pengukuran variabel matriks IFE-EFE.

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus, dengan tujuan mengkaji lebih dalam keadaan persahaan sesungguhnya. Data yang diperoleh melalui wawancara, kuisioner dan studi literatur. Tahap-tahap yang digunakan dalam analisis dan pengolahan data adalah analisis lingkungan pemasaran, analisis IFE dan EFE, dan matrik SWOT.

Hasil identifikasi kekuatan dan kelemahan sebagai faktor strategis internal ini kemudian diberi bobot dan *rating* sehingga diperoleh hasil seperti pada tabel 7. Berdasarkan hasil perhitungan terlihat pemberian harga di bawah pesaing dilakukan oleh CV. Bagus Agriseta Mandiri pada produknya. Kekuatan yang memiliki skor tertinggi adalah yang terjangkau dengan nilai 0,36 yang memang sudah dirumuskan oleh perusahaan agar dapat menembus segmentasi pasar yang didominasi oleh konsumen berbagai kalangan. Pengawasan mutu produk dilakukan dengan sangat ketat oleh perusahaan dengan standar kualitas yang ditentukan mulai dari bahan baku sampai pengolahan akhir produksi memiliki skor tertinggi nilai 0,28. Dari hal tersebut produk olahan apel CV. Bagus Agriseta Mandiri memiliki standar kualitas yang baik tidak jauh dengan apa yang di harapkan konsumen dengan memiliki nilai 0,28.

Beberapa alternative strategi pemasaran dapat dihasilkan melalui pendektan bauran pemasaran (*Product, Price, Place, Promotion*). Strategi produk dilakukan dengan menjaga kualitas produk sebagai upaya untuk menjaga citra produk yang telah ada sebagai produk berkualitas, mendesain kemasan yang masih sederhana agar lebih menarik dan terlihar lebih elegan sertamelakukan

UNIVERSITAS BRAWIJAYA

pengembangan produk olahan apel. Strategi harga yang dilakukan antara lain harga dan potongan pembelian serta penetapan harga promosional, penetapan harga maksimum seharusnya berdasarkan pada keseimbangan antara kepentingan konsumen. Strategi distribusi, prusahaan sebaiknya mengembangkan jaringan distribusi di daerah-daerah yang belum dijangkau oleh pasar. Sedangkan strategi promosi yang dapat dilakukan perusahaan adalah melalakukan periklanan melalui media sosial atau menggunakan media cetak seperti majalah-majalah lokal. Pemanfaatan kemajuan teknologi seperti adanya internet juga harus diperhatikan oleh perusahaan.

SUMMARY

One of companies which move in agriculture sector is CV Bagus Agriseta Mandiri. CV. Bagus Agriseta Mandiri is located in Bumiaji, Batu City. This company aims to maximize the potential of nature resource and human resource in Bumiaji village. CV BagusAgrisetaMandiri uses both of them to production process. Apple is the fruit choosen by majority people in Bumiaji to process creating crispy chips. 1) What factors are influencing CV BagusAgrisetaMandiri of internal and external in marketing their product?, 2) How is market and apple product position of CV BagusAgrisetaMandiri based on IFE and EFE matrix?, 3) How is the appropriatealternative marketing strategy of Apple production for CV BagusAgrisetaMandiri in future using SWOT analysis?

1) To identifie what factors are which influence external and internal to CV. BagusAgrisetaMandiri in marketing their product.
2) To know market and apple product position CV BagusAgrisetaMandiri based on IFE and EFE matrix.
3) To formulate the appropriate alternative strategy of product marketing of apple for CV BagusAgrisetaMandiri in future by using SWOT analysis

Variables which analyzed in this research are internal and externals variable of the company. 1) Measuring the quality of strategy factor either internal and externals urgency. 2) Measuring the quality of strategy factor exsternal with matrix urgercy. 3) Measuring variable matrix IFE-EFE.

The result ofstrength and weakness identification above, it has a strategic of internal factor, then it is given a weight and rate. So, it is acquired the result for example in table 18. Based on result of measuring the data, CV BagusAgrisetaMandiri gives cheap prices for their products then others. The strength which has high score is about 0,36. It has been formulated by the company. In order to it can pierce the segmentation of market which is dominated by every circle customers.

The control of products quality is worked so firmly by the company with looking at the standard of quality which is determined from basic material until the last production process. It has the heist score is around 0,28. From its result, CV BagusAgrisetaMandiri has standard of quality which same with their customer's hopes, that is 0,28.

There are many alternative strategies of marketing that can be produced by using marketing approaches (Product, Price, Place, and Promotion). The company uses the strategy of product in order to keep images of productsas the qualityproducts, they create beautiful packs in order to it looks interesting for customers. The strategy of prices, they have a discount for the customers. Determining the maximum price should based on balance of importance customers.

Distribution strategy, the company should develop a networking distribution system in areas which cannot be reached from market. Whereas, the strategy of promotion can be done by company is advertisement system through digital like; social media or printing media like; magazine, newspaper, etc. Now, internet can help everyone as media of communication, publication, and promotion.

KATA PENGANTAR

Puji syukur kepada Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Skripsi yang berjudul "Analisis Posisi Perusahaan Berdasarkan Laju Pertumbuhan Pasar Sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran Produk Olahan Apel (Studi Kasus pada CV. Bagus Agriseta Mandiri Desa Bumiaji, Kecamatan Bumiaji Kota Batu)".

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terimakasih kepada:

1. Dr. Ir. Yayuk Yuliati, MS. dan Dina Novia Primininingtyas, SP.,M.Si selaku dosen pembimbing atas kesabaran dalam membimbing dan banyak memberikan arahan, saran dan motivasi kepada peneliti. Ucapan terimakasih juga penulis sampaikan kepada Dwi Retno Andriani, SP.,MP. selaku penguji atas nasihat, arahan dan bimbingan kepada penulis.
2. Plt Ketua Jurusan Fitria Dina Riana, SP.,MP dan Nur Baladina, SP.,MP selaku dosen pembimbing akademik beserta seluruh Dosen Fakultas Pertanian yang telah memberikan ilmu, bimbingan dan arahan selama berkuliah di Fakultas Pertanian, Universitas Brawijaya.
3. Ucapan terima kasih yang sebesar - besarnya juga diberikan kepada Bapak Syamsul Huda,.SP selaku produsen dan pemilik perusahaan CV. Bagus Agriseta Mandiri beserta seluruh karyawan di perusahaan CV. Bagus Agriseta Mandiri atas bantuannya selama proses pembuatan skripsi ini.
4. Penghargaan yang tulus penulis berikan kepada kedua orangtua dan adik, atas doa, cinta, kasih sayang, pengertian dan dukungan yang diberikan kepada penulis. Juga teman - teman Agribisnis khususnya angkatan 2008 atas bantuan, dukungan dan kebersamaan selama ini.

Penulis berharap semoga hasil dari penelitian ini dapat bermanfaat bagi banyak pihak dan memberikan sumbangan pemikiran dalam kemajuan ilmu pengetahuan.

Malang,

Penulis

RIWAYAT HIDUP

Penulis memiliki nama lengkap **Mirza 'Athifur Rahman**, lahir di Lamongan pada tanggal 04 Juni 1989 sebagai anak pertama dari tiga bersaudara dari pasangan Bapak Drs. H. Sudjadi Z. A. dan Ibu Hj. Siti Rohayatin. Saat ini penulis tinggal di Jl. Tombro 2/3 Desa German Kec. Sugio Kab. Lamongan Provinsi Jawa Timur, dengan nomor telepon 081221449300, dan email mirza.athifur@gmail.com. Penulis memulai pendidikan di TK. Wijaya Kusuma, kemudian dilanjutkan ke tingkat dasar di SDN German dan MI Hidayatul Islamiah German lulus pada tahun 2001, kemudian melanjutkan ke jenjang menengah pertama di MTs Mamba'us Sholihin lulus pada tahun 2004, dan melanjutkan jenjang pendidikan menengah atas di MA Mamba'us Sholihin lulus pada tahun 2007. Tahun 2008 penulis diterima sebagai mahasiswa Jurusan Sosial Ekonomi Fakultas Pertanian Universitas Brawijaya. Selama menempuh studi penulis aktif sebagai anggota dalam seni bela diri pencak silat Persaudaraan Setia Hati Teratai (PSHT).

DAFTAR ISI

Halaman

RINGKASAN i
SUMMARY iii
KATA PENGANTAR iv
RIWAYAT HIDUP v
DAFTAR ISI vi
DAFTAR TABEL ix
DAFTAR GAMBAR x
DAFTAR LAMPIRAN xi
I. PENDAHULUAN 1
1.1 Latar Belakang 1
1.2 Rumusan Masalah 5
1.3 Tujuan Penelitian 7
1.4 Kegunaan Penelitian 7
II. TINJAUANPUSTAKA 8
2.1 Telaan PenelitianTerdahulu 8
2.2 Tinjauan Tentang Produksi Olahan Apel 9
2.3 Tinjauan Tentang Buah Apel 10
2.3.1 Manfaat Buah Apel 11
2.3.2 Nilai Kandungan Gizi Apel per 100 g (3.5 oz) 17
2.3.3 Budidaya Apel 18
2.4 Definisi Pemasaran 21
2.5 Strategi Pemasaran 22
2.5.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Strategi Pemasaran 23
2.6 Lingkungan Eksternal Perusahaan 27
2.6.1 Lingkungan Mikro 28
2.6.2 Lingkungan Makro 29
2.7 Lingkungan Internal Perusahaan 30
2.7.1 Pengaruh Lingkungan Internal Terhadap Perusahaan 33
2.8 Bauran Pemasaranan 34
2.9 Analisis Posisi Perusahaan 35
2.9.1 Siklus Hidup Produk 38
2.9.2 Matrik Internal Eksternal (I-E Matriks) 40
2.10 Matrik SWOT 41

3. 10. 1 Tujuan Analisis SWOT 42
III. KONSEP PENELITIAN 43
3.1 Kerangka Pemikiran 43
3.2 Hipotesis 46
3.3 Batasan Masalah 46
3.4 Definisi Oprasional dan Pengukuran Variabel 47
IV. METODE PENELITIAN 48
4.1 Metode Penentuan Lokasi Penelitian 48
4.2 Metode Penentuan Responden 48
4.3 Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data 49
4.4 Metode Analisis Data 50
4.5 Pengukuran Variabel 50
4.5.1 Matriks SWOT 54
4.5.2 Analisis Lingkungan Pemasaran 58
V. HASIL DAN PEMBAHASAN 59
5.1 Profil Perusahaan 59
5.1.1 Lokasi CV. Bagus Agriseta Mandiri 59
5.1.2 Visi dan Misi CV. Bagus Agriseta Mandiri 60
5.1.3 Struktur Organisasi CV. Bagus Agriseta Mandiri 61
5.1.4 Jam Kerja Perusahaan 63
5.2 Pemasaran Perusahaan 64
5.3 Produk dan Hasil Produksi 65
5.4 Analisis Lingkungan Eksternal perusahaan 66
5.4.1 Lingkungan Mikro 66
5.4.2 Lingkungan Makro 69
5.5 Analisis Lingkungan Internal 70
5.5.1 Bauran Pemasaran 72
5.5.2 Identifikasi Faktor Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman 73
5.5.3 Matriks Internal Factor Evaluation 76
5.5.4 Matrik Eksternal Factor Evaluation (EFE) 76
5.5.5 Analisis SWOT 79
5.6 Strategi Pemasaran 83
VI. KESIMPULAN DAN SARAN 86
6.1 Kesimpulan 86
6.2 Saran 87
DAFTAR PUSTAKA 88

LAMPIRAN..... 90

DAFTAR TABEL

Halaman

Tabel 1. Kandungan gizi apel per 100 g. 17
Tabel 2. Rekomendasi Dosis Pupuk N, P dan K Untuk Tanaman Apel 20
Tabel 3. Matrik Internal Eksternal (IE)Total Skor Faktor Strategi Internal 40
Tabel 4. Matrik Analisis SWOT 42
Tabel 5. Analisi Matriks IFE dan EFE 53
Tabel 6. Matrik SWOT 57
Tabel 7.Analisis Faktor Stategis Internal Eksternal CV. Bagus Agriseta Mandiri 78
Tabel 8. Penyusunan Strategi Berdasarkan Matriks SWOT 80

DAFTAR GAMBAR

Halaman

Gambar 1. Bauran pemasaran 34
Gambar 2 Skema Kerangka Pemikiran Penetuan Strategi Pemasaran CV. Bagus Agriseta Mandiri Kota Batu 45
Gambar 3. Diagram SWOT 56
Gambar 4. Struktur organisasi CV. Bagus Agriseta Mandiri 63
Gambar 5: Diagram Hasil Analisis SWOT CV. Bagus Agriseta Mandiri 81

DAFTAR LAMPIRAN

Halaman

Lampiran 1. Matriks Urgensi Lingungan EksternalCV. Bagus Agriseta Mandiri..... 90

Lampiran 2. Matriks Urgensi Lingungan Internal CV. Bagus Agriseta Mandiri..... 91

I. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Indonesia merupakan negara agraris yang memiliki beragam hasil pertanian.Mayoritas penduduk Indonesia menempati wilayah pedesaan dan mereka hidupnya sangat bergantung pada sektor pertanian.Sektor pertanian ini diarahkan untuk memecahkan masalah perekonomian nasional berupa penyediaan bahan pangan, bahan baku industri, peningkatan devisa, penciptaan lapangan kerja dan peningkatan pendapatan masyarakat. Berdasarkan data badan pusat statistik (BPS) mei 2012 tenaga disektor pertanian mencapai 41,20 juta jiwa atau sekitar 43,4 % dari jumlah total penduduk Indonesia.Untuk menunjang pembangunan nasional dalam sektor pertanian dan meningkatkan pendapatan masyarakat kita harus bisa menciptakan lapangan kerja untuk menekan tingkat pengangguran setiap tahun di Indonesia.

Pembangunan pertanian masa depan merupakan proses kelanjutan peningatan, pendalaman perluasan dan pembaharuan dari pembangunan pertanian yang telah dilaksanakan sebelumnya. Visi pembangunan pertanian masa depan adalah pertanian modern yang berbudidaya industry dalam rangka masa depan tidak lagi berorientasi kepada peningkatan produksi semata, tetapi mengarah kepada agribisnis. Secara konsepsioal system agribisnis dapat diartikan sebagai semua aktivitas, mulai dari pengadaan dan penyaluran sarana produksi (input) sampai dengan pemasaran produk-produk yang dihasilkan oleh usaha tani dan agroindustry, yang terkait satu sama lainnya (Dayan, 2011).

Agroindustri menjadi bagian penting dari pembangunan pertanian, karena mampu mentransformasikan produk primer hasil pertanian menjadi produk olahan yang memiliki nilai tambah. Agroindustri merupakan industri pengolahan yang menggunakan bahan baku utama berasal dari produk pertanian. Sektor pertanian yang memiliki nilai jual yang lebih tinggi jika tidak hanya berhenti pada aktivitas budidaya saja (*on farm*), melainkan juga dikaitkan melalui kegiatan hilir (*off farm*) berupa agroindustry berbasis pertanian (Mangunwidjaja dan Illah, 2005).

Kota Batu destinasi wisata berpengaruh positif tehadap perkembangan industri olahan buah di Kota Batu.Hal ini karena adanya potensi pasar yang sangat

tinggi, salah satunya melalui permintaan para wisatawan yang menjadikan produk olahan buah sebagai salah satu cindramata atau buah tangan dari Kota Batu. Perkembangan industri olahan buah di Kota Batu ditunjukkan dengan difersifikasi akan keanekaragaman jenis produk yang berjalan sangat cepat. Jika pada awalnya hanya terdapat olahan buah sari buah, keripik dan jenang atau dodol, kini keragaman jenis olahan apel sudah sangat banyak.

Salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang industri pengolahan buah di Kota Batu adalah CV. Bagus Agriseta Mandiri.lokasi CV. Bagus Agriseta Mandiri berada di Kecamatan Bumi Aji Kota Batu. Berdirinya mulanya CV. Bagus Agriseta Mandiri bertujuan untuk memaksimalkan potensi sumberdaya alam dan sumberdaya manusia di daerah Bumiaji dalam melakukan proses produksi.Sumberdaya alam yang digunakan pada proses produksi di CV. Bagus Agriseta Mandiri yakni produk pertanian berupa komoditas apel

Produk olahan apel yang dihasilkan oleh CV. Bagus Agriseta Mandiri yaitu sari apel, kripik apel, dodol apel, selai apel, manisan apel dan sirup apel.Pemanfaatan buah apel menjadi produk makanan ringan produk olahan apel ini menjadi sebuah nilai tambah bagi tingkat pertumbuhan ekonomi kerakyatan pada khususnya warga Kota Batu.

Menurut informasi beberapa badan penelitian mengatakan bahwa buah Apel Malang mengandung zat-zat penting untuk tubuh seperti serat Pektin Quercetin (bahan anti kanker dan radang), serta vitamin C yang tinggi sebagai Antioksidan.Karena alasan inilah banyak ahli medis yang menyarankan kita untuk rutin mengkonsumsi buah apel Malang.Untuk menghindari serangan diare atau konstipasi maka serat yang terkandung dalam buah apel Malang dapat membantu menjaga kesehatan sistem pencernaan kita.Serat berguna juga untuk mengurangi lemak dan kolesterol tubuh sehingga baik dijadikan menu dalam program diet.

Memakan atau mengkonsumsi buah apel dengan cara digigit dan dikunyah dapat menigkatkan produksi air liur dalam mulut, hal tersebut yang dapat menurunkan tingkat bakteri dalam mulut serta dapat melindungi gigi dari keropos dan penyakit yang berhubungan dengan mulut dan gigi. Buah apel Malang mengandung Antioksidan yang dapat meningkatkan kekebalan tubuh dari radikal bebas negatif dan juga dapat melindungi mata dari penyakit katarak.Kulit apel

dapat dimanfaatkan sebagai obat untuk menghambat tumbuhnya sel-sel kanker pada lever, usus besar, dan sebagainya.

Buah apel Malang juga berguna dalam treating anemia, selain juga dikenal sebagai penambah vitalitas. Kadar gizi dan nutrisi pada produk olahan apel setelah melalui proses produksi tidak sepenuhnya habis karena pada proses produksi tidak boleh dilakukan pada suhu temperatur yang tinggi. Dari hal itu maka kandungan dalam produk olahan apel ini masih memiliki kadar nilai gizi dan nutrisi yang baik bagi tubuh sesuai manfaat buahnya, daripada makanan ringan lain yang melalui proses dengan banyak penambahan zat kimia.

Aroma dan rasa dari produk olahan apel ini masih sangat khas dengan buah aslinya bukan dari hasil penambahan zat perasa buah untuk makanan atau juga penambahan pemanis buatan yang bisa berbahaya bagi tubuh manusia. Pada dasarnya buah apel yang akan diolah menjadi produk olahan apel, dipilih dari buah yang sudah cukup matang dan sudah manis dari asli buahnya, sehingga pada hasil akhirnya akan membuat sebuah produk yang natural rasa manis dan aromanya.

Peran strategi pemasaran dalam suatu perusahaan sangatlah penting. Pemasaran merupakan salah satu kunci dalam keberhasilan suatu perusahaan dalam menjual hasil produksinya. Dalam usaha menjual barang dan jasa tersebut, perusahaan melakukan berbagai kegiatan seperti: produksi, pemasaran, pembelanjaan, riset, distribusi dan pengembangan. Bagi suatu perusahaan, kegiatan yang merupakan garis depan yang langsung berhubungan dengan konsumen adalah pemasaran. Salah satu kegiatan pemasaran yang langsung berhubungan dengan konsumen dan mempunyai peranan yang cukup besar adalah distribusi.

Pemasaran merupakan sub bagian dari variabel bauran pemasaran (*marketing mix*) yaitu: *place*, *price*, *promotion*, dan *product*. Saluran pemasaran ini merupakan suatu struktur yang menggambarkan alternatif saluran yang dipilih dan menggambarkan situasi pemasaran yang berbeda oleh berbagai perusahaan. Sebagian besar produsen tidak langsung menjual barang atau jasa mereka ke pemakai akhir atau konsumen. Di antara produsen dan konsumen tersebut terdapatsuatu saluran distribusi yang menjadi perantara di keduannya (Hidayat,

1998). Distribusi atau pemasaran memiliki peran yang sangat penting dalam suatu kegiatan penjualan produk atau jasa. Hal ini juga terjadi di CV. Bagus Agriseta Mandiri Batu Malang. Perubahan dalam bidang pemasaran yang terjadi diperusahaan ini telah melibatkan proses distribusi juga. Sehingga keputusan pengambilan saluran distribusi merupakan salah satu keputusan paling penting yang dihadapi oleh perusahaan. Saluran yang dipilih perusahaan sangat mempengaruhi semua keputusan pemasaran lainnya.

Mengetahui bahwa suatu produk bermanfaat bagi konsumen, sebenarnya berjumlah merupakan jaminan bahwa konsumen akan selalu setia pada produk tersebut. Syarat lain yang perlu dipenuhi agar konsumen dapat setia pada produk tersebut adalah setiap saat produk tersebut diperlukan, konsumen yang bersangkutan dapat memperolehnya dengan mudah ditempat yang diinginkan atau terdekat. Sebab, bagaimanapun sempurnanya suatu produk atau jasa tidak akan berarti apa-apa bila berada jauh dari jangkauan konsumen.

Menempatkan suatu barang dan jasa pada tempat, kualitas, jumlah, harga dan waktu yang tepat dibutuhkan strategi distribusi yang tepat pula. Bila perusahaan salah dalam memilih saluran distribusi maka akan dapat mengganggu kelancaran arus barang dari produsen ke konsumen. Oleh karena itu, pemilihan saluran distribusi yang tepat akan bermanfaat dalam mencapai sasaran penjualan yang diharapkan.

Pemilihan strategi distribusi atau pemasaran sebagai topik yang akan dikaji adalah untuk mengetahui bagaimana penerapan strategi distribusi produk olahan apel yang ada di CV. Bagus Agriseta Mandiri Kota Batu, nantinya baik berdasarkan hasil pengamatan maupun wawancara dengan pihak yang berkaitan dilakukan pembandingan antara kondisi nyata di lapang dengan teori-teori yang diperoleh dalam perkuliahan. Dengan demikian mahasiswa mampu memahami serta menguasai strategi distribusi dan diharapkan mahasiswa mampu menjadi tenaga kerja yang ahli di kemudian hari.

1.2 Rumusan Masalah

Perusahaan ini mengalami perubahan setiap tahunnya. Salah satu perubahannya adalah dalam bidang strategi pemasaran, bidang ini ditujukan untuk memperoleh keuntungan secara maksimal.Tujuan tersebut dapat dilakukan apabila perusahaan dapat memanfaatkan sumber daya alam yang ada secara tepat, sehingga tetap mampu bersaing dan menjalankan kelangsungan perusahaan dalam lingkungan yang terus berkembang.

Setiap perusahaahn atau badan usaha selalu melakukan kegiatan pemasaran, yang merupakan ciri dari aktivitas usahanya.Tidak ada satu badan usahapun terlepas dari kegiatan pemasaran ini. Baik perusahaan yang berbentuk Perseroan Terbatas (PT), maupun Firma, CV dan perusahaan perseroan serta Koperasi dan badan-badan usaha milik Negara lainnya, semua tidak terlepas dari kegiatan pemasaran. Kegiatan pemasaran yang dilakukan kegiatan perusahaan perlu dikoordinasikan dan diarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan umumnya dan tujuan bidang pemasaran khususnya. Rencana atau strategi pemasaran merupakan perumusan usaha yang akan dilakukan dalam bidang pemasaran, dengan menggunakan sumber daya yang ada dalam suatu perusahaan, guna mencapai tujuan dan sasaran tertentu dibidang pemasaran pada waktu tertentu dimasa yang akan datang. Perencanaan strategi pemasaran adalah bagaiamana cara untuk dapat menemukan berbagai peluang menarik dan menyusun strategi yang menguntungkan. Kegiatan penyusunan rencana pemasaran inilah yang disebut dengan perencanaan pemasaran.

Untuk industri pengolahan apel sendiri saat ini produksinya sebagian besar masih tergantung pada permintaan pasar, ketika hari libur maka permintaan pasar akan meningkat, namun ketika hari biasa permintaan menurun sehingga banyak industri yang menurunkan jumlah produksinya karena berkurangnya permintaan pasar. Selain itu saat ini industri pengolahan apel di Kota Batu juga masih memiliki beberapa kendala yaitu

(1) kurangnya standarisasi produk yang dihasilkan;

(2) keterbatasan akses pasar;

(3) pengetahuan bisnis dan strategi pemasaran yang masih lemah;

(4) keterbatasan akses permodalan; dan

(5) terbatasnya kemitraan dengan lembaga lain.

Oleh karena itu diperlukan adanya strategi pemasaran pada industri pengolahan apel di CV. Bagus Agriseta Mandiri agar dapat memberikan kontribusi yang optimal terhadap pertumbuhan ekonomi di Kota Batu dan dapat membuka lapangan kerja bagi masyarakat Kota Batu sehingga dapat mening-katkan pembangunan ekonomi lokal. Yang ber-peran dalam penerapan strategi pemasaran industri pengolahan apel tersebut, tidak hanya pelaku industri, namun juga pemerintah daerah Kota Batu dan yang menjadi aktor utamanya adalah Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan Kota Batu. Maka penulis merumus-kan masalah strategi apa yang ditempuh Dinas Koperasi, UKM, Perindustrian dan Perdagangan Kota Batu dalam pengembangan industri pengolahan apel berbasis ekonomi lokal.

Permasalahan yang biasanya diadapi oleh para pelaku usaha skala kecil pada umumnya mengabaikan pentingnya suatu strategi pemasaran yang tepat terhadap usaha mereka dalam memasarkan produk olahan apel yang dihasilkan. CV. Bagus Agriseta Mandiri memiliki masalah pada faktor internal maupun eksternal seperti promosi yang dilakukan perusahaan masih bisa dibilang sederhana, produksi yang belum maksimal, banyakya pesaing, daya beli konsumen yang relatif rendah dan lain sebagainya. Dengan mengetahui keberadaan perusahaan dalam industri produksi olahan apel, maka akan mempermudah dalam menetukan alternative strategi yang tepat untuk perubahan, termasuk strategi pemasaran. CV. Bagus Agriseta Mandiri merupakan perusahaan yang sudah berjalan 14 tahun dalam bidang produksi olahan apel ditengah maraknya pesaing dalam bidang produksi olahan apel, sehingga CV. Bagus Agriseta Mandiri harus mengetahui posisi produk olahan apel yang dimiliknya saat ini apakah berada dalam tahap kedewasaan maupun penurunan. Untuk menentukan kebijakan yang tepat bagi strategi pemasaran yang akan dijalankan. Maka dari itu diperlukan suatu arternatif strategi pemasaran yang menjadi acuan bagi CV. Bagus Agriseta Mandiri untuk menghadapi ketatnya persaingan pasar di era globalisasi ini.

Berdasarkan uraian tersebut, maka dapat dirumuskan pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Faktor apa saja yang mempengaruhi lingkungan eksternal dan internal pada CV. Bagus Agriseta Mandiri dalam memasarkan produk olahan apel?
2. Bagaimana pangsa pasar dan posisi produk olahan apel CV. Bagus Agriseta Mandiri berdasarkan matrik IFE dan EFE?
3. Bagaimana alternatif strategi pemasaran hasil produksi olahan apel yang tepat bagi perusahaan CV. Bagus Agriseta Mandiri untuk masa yang akan datang berdasarkan analisis SWOT?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Mengindentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan eksternal dan internal pada CV. Bagus Agriseta Mandiri dalam memasarkan produk olahan apel.
2. Mengetahui pangsa pasar dan posisi produk olahan apel CV. Bagus Agriseta Mandiri berdasarkan matrik IFE dan EFE.
3. Merumuskan alternative strategi pemasaran hasil produksi olahan apel yang tepat bagi perusahaan CV. Bagus Agriseta Mandiri untuk masa yang akan datang berdasarkan analisis SWOT.

1.4 Kegunaan Penelitian

1. Bagi perusahaan penelitian ini diharapkan dapat memberikan alternatif strategi pemasaran hasil produksi olahan apel yang efektif sehingga dapat meningkatkan keungguan bersaingnya.
2. Bagi konsumen penelitian ini diharapkan mampu memberikan pengetahuan tambahan bahwa kadar gizi dan nutrisi pada produk olahan apel CV. Bagus Agriseta Mandiri setelah melalui proses produksi tidak sepenuhnya habis karena pada proses produksi tidak dilakukan pada suhu temperatur yang tinggi.
3. Bagi mahasiswa penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi yang mendukung untuk penelitian selanjutnya.

II. TINJAUANPUSTAKA

2.1 Telaan PenelitianTerdahulu

ZuhrotunNisak (2014) Setelah mengidentifikasi apa yang ada pada UD.Damai 4 Gresik, dengan menggunakan analisis SWOT, yaitu IFAS, IFAS dan matrik SWOT. Maka disimpulkan bahwa UD.Damai 4 Gresik mempunyai posisi yang sangat strategis untuk mendukung perkembangan memperoleh keunggulan strategi, UD.Damai 4 Gresik terletak pada kuadrat I, artinya pada posisi ini produk suatu perusahaan sangat mendukung untuk dilakukan strategi pertumbuhan agresif untuk mendapatkan keunggulan perusahaan agar dapat bersaing dengan perusahaan-perusahaan lain. Salah satu cara strategi yang dapat dilaksanakan adalah menciptakan ciri khan atau pembeda dari perusahaan-perusahaan lain strategi S-T.

Penelitian Widhiyono (2006) menunjukkan bahwa diagram analisis SWOT untuk variable internal dan variable eksternal menunjukkan angka o,315 dan berada pada kuadran 1. Artinya strategi yang tepat dan sesuai untuk diterapkan perusahaan dalam meningkatkan volume penjualan benih padi adalah strategi agresif dengan penekanan pada pengembangan produk (*produk development*).Peluang paling besar dalam analisis EFAS adalah hubungan dagang dengan agen atau penyalur memiliki total skor 1,939.Faktor ancamannya adalah lemahnya posisi persaingan dengan perusahaan sejenis serta banyaknya produk sejenis yang beredar dipasar dengan skor 1,195. Kekutan paling besar adalah penggunaan bahan baku berkualitas dengan skor 1,691. Kelemahan paling menonjol adalah kurangnnya tenaga pemasaran dan tidak adanya pengurangan harga dengan skor 1,376.

Aniewati (2003) dalam penelitinnya memperoleh hasil yang menunjukkan bahwa perusahaan mempunyai jumlah *Internal Factor Evaluation* (IFE) sebesar 3,1 dan *eksternal Factor Evaluation* (EFE) sebesar 2,95. Nilai kedua faktor tersebut berada di atas 2,5. Hal ini menunjukkan di dalam perusahaan terdapat kekuatan dan ligkungan eksternal ada peluang yang dimanfaatkan untuk mengembangkan perusahaan.Berdasarkan analisis yang telah dilakukan, strategi yang di terapkan adalah dengan meminimalisir biaya, mengembangkan produk

baru, meningkatkan kualitas produk dan memperluas daerah pemasaran. Penelitian ini menggunakan analisi SWOT karena mempunyai kelebihan yaitu mampu menunjukkan kekuatan dan peluang yag dimiliki perusahaan dan mengestimasi strategi-strategi yang akan dilakukan perusahaan, strategi S-O, strategi W-O, strategi S-T dan strategi W-T.

2.2 Tinjauan Tentang Produksi Olahan Apel

Produksi bertujuan untuk memenuhi kebutuhan manusia untuk mencapai kemakmuran.Kemakmuran dapat tercapai jika tersedia barang dan jasa dalam jumlah yang mencukupi. Orang atau perusahaan yang menjalankan suatu proses produksi disebut Produsen.

Produksi adalah Usaha atau kegiatan manusia uuntuk menciptakan atau mempertinggi nilai guna ekonomi suatu barang atau jasa agar lebih berguna bagi pemenhan kebutuhan manusia. Dalam bidang ekonomi, produksi mempunyai arti yang luas yaitu :

1. Mendapatkan barang yang disediakan oleh alam, seperti hasil tambang, hasil laut dan hasil hutan. Kegiatan tersebut termasuk kegiatan produksi bidang ekstraktif.
2. Mengerjakan atau mengolah tanah, seperti pertanian dan perkebunan, termasuk kegiatan produksi bidang agraris. Mengolah bahan mentah menjadi bahan baku atau barang jadi, merupakan kegiatan produksi bidang Industri.

Produksi merupakan kegiatan untuk menghasilkan barang atau jasa, dan dimana barang atau jasa tersebut memiliki nilai guna (*utilitas*).Setiap barang memiliki nilai guna yang berbeda. Nilai guna barang tersebut adalah:

1. Nilai guna bentuk (*Form utility*) yaitu suatu barang akan memiliki nilai guna apabila telah mengalami perubahan bentuk. Misalnya, buah sebenarnya sudah memiliki nilai guna akantetapi akan bertambah nilai kalau dirubah menjadi kripik maupun sari buah.
2. Nilai guna Tempat (*Place utility*), nilai guna suatu barang akan lebih tinggi karena perbedaan tempat. Contohnya, pasir akan bertambah nilai gunanya kalau dibawa ke toko bangunan.

3. Nilai guna kepemilikian (*ownership utility*), nilai guna barang akan bertambah apabila barang tersebut telah berpindah kepemilikannya. Contohnya buah di toko belum memiliki nilai guna dan akan memiliki nilai guna kalau buah tersebut dibeli oleh seorang dan kemudian dikonsumsinya.
4. Nilai guna waktu (*Time Utility*), nilai guna suatu barang akan bertambah kalau barang tersebut digunakan pada saat yang tepat. Contohnya : jaket digunakan pada saat kita kedinginan, payung kita gunakan pada saat hujan ataupun panas.

Nilai guna barang bukan hanya ditentukan oleh kepemilikanya saja, akan tetapi dapat juga dilihat dari siapa yang memiliki. Seorang direktur tidak perlu memiliki cangkul akan tetapi memiliki laptop. Ini menunjukan bahwa kegunaan kepemilikan ini tidak secara syah dimiliki akan tetapi juga ditentukan oleh siapa pemiliknya.

Produksi juga bisa diartikan kegiatan yang menciptakan, mengolah, mengupayakan pelayanan, menghasilkan barang dan jasa atau usaha untuk meningkatkan suatu benda agar menjadi lebih berguna bagi kebutuhan manusia.Orang atau badan yang mengolah, menciptakan, dan menghasilkan barang atau jasa disebut sebagai produsen.

Contoh kegiatan produksi:

a. kegiatan ekstraktif
b. kegiatan pertanian
c. kegiatan industri
d. kegiatan pertambangan
e. kegiatan jasa.

2.3 Tinjauan Tentang Buah Apel

Kata apel berasal dari bahasa Inggris kuno *aeppel.* Buah apel sendiri ada dan menjadi komoditi manusia lebih dari 4000 tahun. Dari sejak jaman besi hingga dibudidayakan di jasirah mesir. Apel telah menjadi makanan penting di Asia dan Eropa selama ribuan tahun. Pohon apel bisa hidup hingga ratusan tahun. Apel adalah tanaman asli Asia dan Eropa dan saat ini mulai menyebar dan ditanam di deluruh dunia di daerah beriklim sedang.

Apel pertama kali ditanam di Asia Tenggara, kemudian berkembang luas di wilayah dingin. Tanaman ini masuk ke Indonesia sekitar tahun 1930-an dibawa oleh orang Belanda bernama Kreben kemudian menanamnya di daerah Nongkojajar (kabupaten Pasuruan) pada tahun 1953.

Sekarang apel telah tersebar luar di seluruh Indonesia, disukai banyak orang, dan harganya relatif terjangkau. Adanya globalisasi perdagangan menyebabkan kita di Indonesia dapat mengkonsumsi apel dari berbagai negara. Di Indonesia sudah banyak daerah-daerah yang membudidayakan tanaman buah apel ini, tetapi kota Batu Malang adalah penghasil utama tanaman apel di Indonesia. Budidaya tanaman apel dilakukan secara intensif karena kondisi tanah dan iklimnya sangat mendukung untuk pertumbuhannya. Kota Batu memiliki 62 hektar kebun apel yang mana sekarang di manfaatkan oleh pemerintahan kota Batu menjadi Agrowisata.

2.3.1 Manfaat Buah Apel

Buah apel mengandung berbagai vitamin dan mineral yang semuanya bekerja sama untuk memberikan kontribusi terbaik terhadap sistem tubuh manusia agar sehat dan terlindungi dengan baik.

Apel mengangung flavonoid, polifenol dan vitamin C yang bertindak sebagai anti-oksidan untuk melindungu tubuh dari bakteri dan virus yang mengancap kesehatan. Kandungan beta-karoten (Vitamin A) di dalamnya mampu melawan sel kanker dan menurunkan kolesterol. Terdapat pula turunan vitamin B komplek seperti tiamin, riboflavin dan piridoksin untuk memperkaya khasiat dari buah apel.

1. Mencegah Kanker

Apel bersifat sebagai anti-kanker yang tentunya sangat efektif untuk melindungi tubuh dari sel-sel kanker.

Para ilmuwan dari *AmericanAssociationforCancerResearch* sepakat memberi pernyataan bahwa konsumsi *flavonoid* yang tersimpan banyak dalam buah apel dapat membantu menurunkan risiko terhadap penyakit kanker pankreas mencapai 23 persen.

Di dalam kulit apel juga terdapat senyawa bernama triterpenoid yang melengkapi kinerja *flavoanoid* untuk mencegah pertumbuhan tiap sel kanker, potensi tersebut telah diidentifikasi oleh para peneliti dari *Cornell University*. Maka dari itu ketika hendak konsumsi apel, jangan buang kulitnya karena bagian tersebut juga memberikan khasiat pada kesehatan.

Karena buah apel juga kaya akan serat (sekitar 4 gram) dalam ukuran sedang, penyakit kanker kolorektal dapat dikalahkan cukup rutin makan buah ini tiap harinya.

2. Menurunkan Kolesterol

Apel sangat kaya akan serat larut yang fungsinya bersaingan dengan lemak dalam usus. Kedua nutrisi yang saling bersaing tersebut akan mengakibatkan penurunan penyerapan LDL (*Low Density Lipoprotein*) atau kadar kolesterol jahat dan melebihkan produksi atau penyerapan kadar HDL (*High Density Lipoprotein*) atau kolesterol baik yang sangat diperlukan tubuh. Dengan demikian memberi kesimpulan dengan sendirinya bahwa apel dapat menurunkan kadar kolesterol jahat dan memperbanyak jumlah kolesterol yang baik.

3. Meningkankan Sistem Kekebalan Tubuh

Apel mengandung anti-oksidan yang dikenal dengan *flavonoid* dan *quercetin,* terutama pada apel dengan kulit merah. Salah satu antioksidan tersebut, tepatnya *quercetin* akan meningkatkan sistem imun manusia untuk membangun tameng alami dari virus penyebab penyakit

Ditambah dengan kandungan vitamin C dan serat yang bersifat sebagai anti-inflamasi sehingga peranan *quercetin* sedikit diringankan oleh kedua nutrisi ini. Karena hal ini banyak ahli yang menganggap apel sebagai buah pemacu imunitas tinggi.

4. Mencegah *Alzheimer*

Satu cangkir jus apel yang Anda minum ketika cuaca terik dapat memperbaiki sel-sel saraf pada otak yang mengalami kerusakan, ini berkat peranan *flavonoid* sebagai antioksidan kuat. Jika begini terus, keistimewaan apel yang akan tubuh rasakan adalah terhindar dari penyakit *Alzheimer*.

5. Mengobati Asma

Masalah pernapasan yang terjadi akibat rusaknya fungsi utama dari paru-paru ini telah mengidap banyak orang, karena itu asma dikatakan sebagai penyakit umum.Untuk mengurangi gejala asma dan mengobati secara perlahan, Anda bisa memanfaatkan buah apel karena kandungan fitokimia dan polifenolnya membantu tubuh memulihkan asma.

Para peneliti mengatakan bahwa anak-anak yang terbiasa minum jus apel secara teratur tiap harinya menunjukkan terjadinya penurunan risiko terhadap serangan asma dan masalah pernapasan lain. Dengan demikian bisa disimpulkan bahwa apel adalah buah yang ditakuti oleh penyakit asma anak.

6. Mengendalikan Gula Darah

Buah apel akan membantu menepis radikal bebas oksigen yang berpotensi besar menyebabkan diabetes. Ini dikarenakan tingginya kandungan serat larut dan pektin yang memiliki peranan sebagai pengendali kadar gula darah dalam tubuh dengan mengangkut gula ke dalam aliran darah pada siklus yang lebih lambat.

Wanita yang setiap hari setidaknya makan satu buah apel dapat memperkecil kemungkinan terserang penyakit diabetes tipe 2 hingga 28 persen dibandingkan dengan mereka (para wanita) yang tidak konsumsi apel.

7. Mencegah Batu Empedu

Batu empedu terbentuk karena dalam empedu menyimpan terlalu banyak kolesterol sehingga mengalami pengerasan, hal ini sangat identik pada orang yang kelebihan berat badan.

Menghambat pembentukan batu empedu, dokter menyarankan mereka yang gemuk untuk melakukan diet tinggi serat agar kadar kolesterol jahat yang menumpuk dalam tubuhnya terkontrol. Dalam mengendalikan kolesterol tubuh, serat pektin juga berkontribusi dalam mengurangi penyerapan LDL.

8. Menetralkan *Irritable Bowel Syndrome*

Irritable Bowel Syndrome adalah suatu kondisi medis yang diindikasikan dengan nyeri perut dan kram, serta ada perubahan pola buang air besar. Erat pula terhadap diare dan sembelit.

Mengontrol gejala tersebut, dokter merekomendasikan tiap orang untuk menghindari susu dan makanan berlemak dan menggantinya dengan asupan tinggi serat yang terdapat dalam buah apel.

9. Mengeluarkan Racun

Makanan dan minuman yang dikonsumsi tiap hari selalu menyisakan racun dalam hati yang mana bila dibiarkan menumpuk akan merusak fungsi hati, bahkan merembet mempengaruhi organ tubuh lain.

Salah satu langkah mudah yang dapat Anda lakukan adalah makan buah-buahan yang tinggi vitamin, mineral dan serat seperti apel untuk membantu mendetoksifikasi racun dari dalam hati Anda, jika racun sudah disapu bersih Anda tidak perlu khawatir akan penyakit yang mungkin menyerang Anda akibat rusaknya hati.

10. Mencegah Katarak

Dalam sebuah studi yang dilakukan baru-baru ini (merupakan jangka panjang) menunjukkan bahwa orang-orang yang memiliki kebiasaan makan buah-buahan yang kaya antioksidan seperti apel dapat memperkecil kemungkinan mengalami kerusakan mata seperti katarak sebanyak 10 sampai 15 persen.

11. Mencegah Wasir

Penyakit wasir disebabkan oleh pembuluh darah yang mengalami pembengkakan pembuluh darah akibat adanya tekanan berlebih yang membebani panggul dan dubur. Meskipun wasir bukan penyakit mematikan, rasa sakit yang dihadirkan dapat mengganggu keseharian Anda. Untuk membantu meringankan wasir Anda bisa makan buah tinggi serat seperti apel.

12. Menurunkan Berat Badan

Apel adalah buah yang banyak mengandung serat dan rendahnya kalori dapat Anda jadikan makanan untuk menunda rasa lapar. Hal ini berpotensi besar terhadap penurunan berat badan karena lemak dalam tubuh ikut terbakar.

13. Memutihkan Gigi

Menggigit daging apel sama seperti menggosok menggunakan sikat dan pasta gigi, yang menjadikan apel lebih hebat dari kedua alat dan bahan untuk memutihkan gigi tersebut karena membantu meningkatkan sekresi air liur dalam mulut sehingga mencegah terjadinya kerusakan gigi.

Buah apel merupakan sikat dan pasta gigi alami yang juga merupakan rahasia gigi putih para dokter, jadi jika Anda ingin memiliki gigi yang putih berseri seperti para dokter, rajin-rajinlah makan buah apel saat waktu santai.

14. Mencegah Kanker Kulit

Apel juga membantu memelihara kondisi kesehatan kulit dari dalam sehingga tampilan pesona yang terpancar sangat menakjubkan, salah satu kehebatannya adalah mencegah kanker kulit.

Apel merupakan sumber vitamin A yang menurut dokter membantu mengurangi risiko terhadap kanker kulit. Satu buah apel ukuran besar dapat memenuhi kebutuhan vitamin A harian pada pria sampai 5% dan wanita sampai 4%.

15. Menghilangkan Kantung Mata

Mata yang digunakan untuk melihat objek terlalu lama tanpa diberi waktu istirahat sejenak dapat mengakibatkan timbul kantung di bawah mata serta lingkaran hitam di area mata.

Jika Anda terpaksa untuk begadang, sebelum tidur lakukan perawatan dengan masker mata. Iris buah apel dan letakkan diatas kedua mata, pastikan agar kelopak juga tertutupi. Atau, Anda bisa mencampurkan 2 sendok makan sari apek dengan kentang parut untuk menutupi mata dengan memberi alas kain hangat. Setelah itu biarkan mata dirileksasi selama 10 sampai 20 menit, setelah itu bilas dengan air hangat.

16. Mengtasi Kulit Berjerawat, Kendur dan Berminyak

ampuran antara bubur apel mentah dan cuka sari apel yang dioleskan pada wajah dapat mengatasi masalah kulit wajah berminyak yang memicu timbulnya jerawat. Apel juga menyetarakan tingkat pH kulit yang menurunkan tingkat produksi minyak pada kulit wajah.

Mengencangkan kulit wajah dan melancarkan sirkulasi darah ke seluruh lapisan kulit Anda bisa mengoleskan cuka sari apel pada wajah menggunakan kapas yang dibentuk bulat seperti bola. Perawatan ini sama halnya seperti toner.

17. Mengangkat Kotoran Yang Menempel Pada Kulit

Wajah (terutama) dan kulit tubuh lain tidak bisa dipisahkan oleh debu jalanan, tugas Anda sebagai pemiliknya adalah merawatnya agar tetap bersih dan

sehat. Cobalah membuat masker dari buah apel yang telah dimasukkan ke dalam lemari es selama satu jam atau lebih, kemudian balurkan pada seluruh kulit tubuh, terutama wajah.

18. Melindugi Kulit Dari Sinar Matahari

Terlalu sering terpapar teriknya sinar matahari dapat mengakibatkan kulit terbakar, kering, kusam bahkan mengalami pengelupasan. Untuk itu apabila Anda lebih sering bekerja di bawah terpaan matahari, mengolesi tubuh dengan pasta apel yang sudah dicampurkan dengan satu sendok teh gliserin dan pulp dan membiarkannya selama 15 menit dapat memberikan perlindungan lebih terhadap sinar ultraviolet.

19. Melindungi Kulit Kepala dan Rambut Agar Tetap Sehat

Apabila Anda sedang dihadapkan dengan masalah kesehatan rambut, sepertinya buah apek cocok dijadikan bahan perawatan untuk mengurus masalah terkait rambut seperi kerontokan, kepala kering, berketombe dan rambut beruban.

Tinjauan teknis tanaman apel ini nantinya akan digunakan untuk mengetahui bagaimana cara melakukan budidaya apel yang benar sehingga nantinya akan memperoleh hasil produksi yang maksimal pada usahatani apel dalam penelitian ini.

2.3.2 Nilai Kandungan Gizi Apel per 100 g (3.5 oz)

Mendapatkan semua khasiat buah apel, sebaiknya memakan apel dengan kulitnya.Jangan lupa untuk mencuci apel dalam air mengalir hingga bersih untuk menghilangkan pestisida.

Tabel 1.Kandungan gizi apel per 100 g.

Komposisi	Berat	Persen %
• Energi	218 kJ (52 kcal)	
• Karbohidrat	13,81 g	
• Gula	10,39 g	
• Diet serat	2,4 g	
• Lemak	0,17 g	
• Protein • Air	0,26 g 85,56 g	
• Vitamin A equiv	3 mg	
• Thiamine (Vit. B1)	0.017 mg	
• Riboflavin (Vit. B2)	0,026 mg	
• Niacin (Vit. B3)	0,091 mg	0
• Asam pantotenat (B5)	0,061 mg	1
• Vitamin B6	0,041 mg	2
• Folat (B9 Vit.)	3 mg	1
• Vitamin C	4.6 mg	1
• Kalsium	6 mg	3
• Kalsium	6 mg	1
• Kalsium	6 mg	8
• Kalsium	0,12 mg	1
• Zat Besi	5 mg	1
• Magnesium	11 mg	1
• Fosfor	107 mg	2
• Kalium	0,04 mg	2
• Seng		0

2.3.3 Budidaya Apel

Di Indonesia yang beriklim tropika, beberapa varietas apel memiliki adaptasi yang baik di dataran tinggi/pegunungan yang memiliki suhu dingin. Awalnya sentra apel di Malang Raya terletak di elevasi 700 – 1.200 m dpl dengan suhu udara sekitar 16 – 27^{o}C. Saat ini, suhu udara di Malang Raya telah meningkat secara nyata sehingga menggeser kesuaian lahan apel ke elevasi sekitar 1.000 – 1.500 m dpl.

Selain bersuhu dingin, tempat penanaman apel sebaiknya beriklim kering atau memiliki hujan tahunan 1.000 – 2.500 mm dengan penyinaran matahari sebanyak 50 – 60 % per hari, dan kelembaban udara 75–85 %. Jika hujan tinggi dan turun bersamaan dengan musim pembungaan akan menggagalkan bunga menjadi buah.

Meskipun apel dapat tumbuh di beberapa jenis tanah yaitu *Regosol* (*Entisol*), *Andosol* (*Andisol*), dan *Latosol* (*Inceptisol*), karakter tanah yang ideal adalah teksturnya sedang, konsistensi gembur, kedalaman efektif > 50 cm, drainase baik, dan pH tanah 5,5 – 7.

a. Pemilihan Benih

Rome Beauty, Manalagi dan Ana merupakan varietas apel yang paling banyak dibudidayakan di Indonesia. Ciri apel Rome Beauty antara lain kulit buah berwarna merah kehijauan, agak bulat, daging buah agak keras, beraroma kuat, dan rasanya segar sedikit asam. Kulit buah apel manalagi berwarna kuning kehijauan, agak bulat, rasanya manis, aromanya harum (wangi), dan kandungan airnya agak kurang. Sedangkan bentuk buah apel Ana adalah lonjong, kulitnya berwarna merah dan tipis, daging buah lunak dan rasanya asam.

Dibandingkan dengan Varietas *Rome Beauty* dan Manalagi, Varietas Ana akan lebih baik ditanam di tempat yang memiliki elevasi lebih tinggi. Ciri-ciri benih apel yang baik antara lain diperbanyak dengan cara okulasi, batang bawah maupun batang atas lurus dan sehat, akar serabutnya lebat, daunnya subur dan sehat, berumur 6 bulan atau lebih dari saat okulasi, serta bersertifikat.

b. Penyiapan Lubang dan Penanaman

Agar awal musim hujan bisa dilakukan penanaman, pada musim kemarau perlu dilakukan pembersihan lahan, pembuatan teras (lahan berlereng) dan

lubang tanam. Ukuran lubang yang dianjurkan adalah panjang, lebar dan dalam masing-masing 60 cm. Jarak tanam untuk Varietas Manalagi adalah 3 – 3,5 m X 3,5 m, sedangkan untuk Ana dan Rome Beauty adalah 2 – 3 m X 2,5-3 m.

Untuk memperbaiki kesuburan daerah perakaran, media yang dimasukkan kedalam lubang tanam adalah tanah lapisan atas yang berwarna lebih gelap dan gembur dicampur 20 kg bahan organik (pupuk kandang) dan 0,5 kg dolomit atau fosfat alam jika reaksi tanah masam (pH < 5,5). Sebelum hujan, campuran tanah dimasukkan ke dalam lubang dan dibiarkan mengalami inkubasi minimal 2 minggu.

Awal musim hujan murapakan waktu tanam yang ideal karena ketersediaan air dan suhu udara mendukung untuk adaptasi benih di lapangan. Penanaman dilakukan dengan memasukkan benih ke dalam lubang dan akarnya perlu diatur agar menyebar kesegala arah. Selanjutnya, akar ditimbun tanah sampai setinggi leher akar sambil dipadatkan agar tanaman berdiri tegak dan tidak mudah roboh. Untuk menahan gangguan angin kencang, setiap tanaman perlu dipasang ajir dan diikat secara longgar.

c. Pelengkungan cabang

Selain membentuk kerangka tajuk, pelengkungan cabang dimaksudkan untuk mendorong munculnya tunas generatif pada cabang lateral. Kegiatan ini dilakukan setelah tanaman beradaptasi di lapangan dan memiliki cabang cukup panjang serta kuat dilengkung, biasanya berdiameter sekitar 1 – 2 cm. Caranya yaitu 3 – 4 cabang dilengkungkan hingga mendatar dan diikat dengan tali yang ditancapkan pada tanah. Selanjutnya, daunnya dirontokkan (dirompes) dan ujung cabang dipotong.

d. Pemupukan

Paling sedikit tanaman apel membutuhkan unsur hara makro (C, H, O, N, P, K, Ca, Mg dan S) dan unsur hara mikro (Fe, Zn, Mn, Cu, B, Mo). Sumber utama unsur hara makro adalah pupuk kimia sedangkan sumber unsur mikro berasal dari bahan organik dan pupuk kimia. Unsur hara makro N, P dan K digunakan tanaman terutama untuk membentuk organ vegetatif dan generatif sehingga dibutuhkan dalam jumlah paling banyak. Untuk memenuhi kebutuhan ketiga unsur tersebut, tanaman perlu diberi tambahan pupuk kimia secara

berimbang yang diaplikasikan secara teratur setiap 2 – 3 bulan (Tabel 2).Untuk menjaga kegemburan tanah dan memenuhi unsur hara mikro/unsur lainnya, disarankan dilakukan penambahan 20 – 40 kg/pohon bahan organik dan pengapuran jika ph tanah <5,5 pada setiap akhir kemarau.

Tabel 2. Rekomendasi Dosis Pupuk N, P dan K Untuk Tanaman Apel

Umur (Tahun)	Dosis Pupuk (g/phon)	Interval Aplikasi
0 – 1	50 – 100	Setiap 2 bulan
> 1 – 2	100 – 200	Setiap 3 bulan
> 2 – 3	200 – 300	Setiap 3 bulan
> 3 – 4	300 – 400	Setiap 3 bulan
> 4 – 5	400 – 500	Setiap 3 bulan
> 5	≥ 500	Setiap 3 bulan
***Keterangan*: *** = NPK 15-15-15 atau 16-16-16**		

e. Perompesan Daun

Di Indonesia yang tidak memiliki periode dingin yang panjang, perlakuan perompesan daun (defoliasi buatan) disertai pelengkungan cabang dan pemangkasan bagian ujungnya dapat memecahkan tunas generatif terutama tunas lateral yang diikuti dengan keluarnya bunga. Idealnya perompesan daun dilakukan ketika tunas generatif sudah padat, biasanya sekitar 2 minggu setelah panen.

Selain secara manual dengan tangan, perompesan daun bisa dilakukan dengan menyemprot daun tua (pembakaran daun) menggunakan zat pengatur tumbuh berbahan aktif *Hidrogen Sianamida* dengan 10% Urea. Biasanya, rompes daun yang dilakukan sekitar bulan April dan Oktober memberikan hasil lebih baik dibandingkan bulan-bulan lainnya karena bunga terhindar dari air hujan.

f. Penjarangan Buah

Penjarangan buah apel secara tepat dapat meningkatkan mutu panen dan menjaga stabilitas produksi. Kegiatan ini dilakukandengan mengurangi jumlah buah yang bergerombol dan menyisakan 2 – 3 buah yang seragam pertandan. Kegiatan ini sebaiknya dilakukan ketika buah berumur 8 – 9 minggu dari bunga mekar.

g. Pembungkusan Buah

Khusus apel Manalagi, ketika buah berumur sekitar 3 bulan dari bunga mekar perlu dibungkus dengan kertas yang bersih dan tahan air. Jika tidak dibungkus, bagian buah buah yang terpapar cahaya matahari langsung akan berwarna kemerahan dan bagian lainnya tetap kuning kehijauan sehingga penampilannya menjadi kurang menarik. Kegiatan ini dilakukan setelah penjarangan buah atau 3 bulan dari rompes daun.

h. Hama dan Penyakit Utama

Selama pertumbuhannya, cukup banyak jenis hama dan penyakit yang menyerang tanaman apel. Setelah daun dirompes hingga sekitar 3 bulan berikutnya merupakan masa kritis serangan hama dan penyakit. Beberapa hama yang sering menyerang adalah kutu daun, kutu sisik, tungau, Trips dan Ulat. Sedangkan penyakit utamanya adalah Embun Tepung atau *Powdery Mildew* dan *Marsonina coronaria*.

Contoh bahan aktif pestisida yang biasa digunakan untuk mengendalikan hama tersebut antara lain *Imidakloprid*, *abamectin* (kutu daun, kutu sisik, Trips), *Dicofol*, *Piridaben* (Tungau) dan *Sipermetrin* (ulat), dan lain-lain. Sedangkan bahan aktif yang biasa digunakan untuk mengendalikan penyakit antara lain *Difenokonazo*, *Propineb*, *Mankozeb,* dan lain-lain.

i. Panen

Berbeda dengan apel di daerah subtropika, perlakuan pelengkungan cabang dengan perompesan daun menjadikan apel di Indonesia dapat dipanen setahun dua kali. Apel *Rome Beauty* dapat dipanen ketika buah berumur sekitar 120 – 140 hari, Manalagi sekitar 115 dan Ana sekitar 100 hari dari bunga mekar.

Panen sebaiknya dilakukan pada pagi hari saat cuaca cerah. Buah-buah yang sudah dipetik perlu dimasukkan secara hati-hati kedalam keranjang yang dilapisi karung plastik untuk mngurangi kerusakan buah yang dipanen.

2.4 Definisi Pemasaran

Seringkali definisi dari pemasaran ini disamakan dengan penjualan, yang sebenarnya merupakan bagian dari pemasaran. Jadi dalam hal ini pemasaran ditinjau sebagai suatu sistem dari kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan,

ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa kepada kelompok pembeli. Sehubungan dengan hal tersebut diatas, maka berikut ini beberapa definisi pemasaran.

Menurut William J. Stanton (dalam Basu Swastha, 2008;5), pemasaran adalah suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan, baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial.

Menurut Basu Swastha (2008;5), pemasaran sebagai suatu sistem dari kegiatan-kegiatan yang saling berhubungan, ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan, dan mendistribusikan barang dan jasa kepada kelompok pembeli.

Menurut Deliyanti Oentoro (2010;2), pemasaran merupakan perpaduan dari aktivitas-aktivitas yang saling berhubungan untuk mengetahui kebutuhan konsumen melalui penciptaan, penawaran dan pertukaran produk dan jasa yang bernilai serta mengembangkan promosi, distribusi, pelayanan dan harga agar kebutuhan konsumen dapat terpuaskan dengan baik pada tingkat keuntungan tertentu.

Dari beberapa definisi yang telah diuraikan sebelumnya dapat dikemukakan bahwa pemasaran meliputi berbagai tindakan manusia yang pada dasarnya mempunyai tujuan untuk memenuhi berbagai kebutuhan dan keinginan baik antar individu maupun antar kelompok dan tindakan tersebut didasarkan pada suatu proses atau perencanaan secara sistematis dan manajerial untuk dapat mencapai tujuan individual atau organisasional yang telah ditetapkan.

2.5 Strategi Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu dari kegiatan-kegiatan pokok yang dilakukan oleh perusahaan dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya untuk berkembang dan mendapatkan laba. Berhasil tidaknya dalam pencapaian tujuan bisnis tergantung pada keahlian mereka dibidang pemasaran, produksi, keuangan maupun bidang lainnya. Selain itu juga tergantung pada kemampuan mereka

untuk mengkombinasikan fungsi-fungsi tersebut agar organisasi dapat berjalan lancar.

Keuntungan yang lebih besar dapat diperoleh denganmenggunakan strategi pemasaran yang tepat untuk menyalurkan barang atau jasa dagangannya ke tangan konsumen. Berikut ini adalah strategipemasaran yang dapat digunakan oleh suatu perusahaan menurut Basu Swastha (2008; 302) adalah:

1. Strategi distribusi intensif

Strategi distribusi intensif adalah strategi distribusi yang menempatkan produk dagangannya pada banyak retailer atau pengecer serta distributor di berbagai tempat.

2. Strategi distribusi selektif

Strategi distribusi selektif adalah suatu metode distribusi yang menyalurkan produk barang atau jasa pada daerah pemasaran tertentu dengan memilih beberapa distributor atau pengecer saja pada suatu daerah.

3. Strategi distribusi eksklusif

Strategi distribusi eksklusif adalah memberikan hak distribusi suatu produk pada satu atau dua distributor atau pengecer saja pada suatu area daerah.

2.5.1 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Strategi Pemasaran

Menurut Kotler (1997), ada hal-hal yang perlu dipertimbangkan dalam memilih strategi pemasaran, hal-hal tersebut meliputi Pertimbangan pasar, produk, perantara, dan perusahaan.

1. Pertimbangan pasar

Saluran pemasaran sangat dipengaruhi oleh pola pembelian konsumen,sehingga keadaan pasar ini merupakan faktor penentu dalam pemilihan saluran. Terdapat beberapa faktor pasar yang harus diperhatikan adalah:

a. Konsumen atau pasar industri

Apabila pasarnya berupa pasar industri, maka pengecer jarang atau bahkan tidak pernah digunakan dalam saluran ini. Jika pasarnya berupa konsumen dan pasar industri, perusahaan akan menggunakan lebih dari satu saluran.

b. Jumlah pembeli potensial

Jika konsumen relatif kecil dalam pasarnya maka perusahaan dapat mengadakan penjualan secara langsung kepada pemakai.

c. Konsentrasi pasar secara geografis

Secara geografis pasar dapat dibagi ke dalam beberapa konsentrasi seperti industri tekstil, industri kertas dan sebagainya. Untuk daerah konsentrasi yang mempunyai tingkat kepadatan yang tinggi maka perusahaan dapat menggunakan distributor industri.

d. Jumlah pesanan

Volume penjualan dari sebuah perusahaan akan sangat berpengaruh terhadap saluran yang akan dipakainya. Jika volume yang dibeli oleh pemakai industri tidak begitu besar atau relatif kecil, maka perusahaan dapat menggunakan distributor industri (untuk barang-barang jenis perlengkapan operasi).

e. Kebiasaan dalam pembelian

Kebiasaan membeli dari konsumen akhir berpengaruh terhadap kebijaksanaan dalam kebiasaan membeli ini antara lain:

1) Kemauan untuk membelanjakan uangnya.
2) Tertariknya pada pembelian secara kredit.
3) Lebih senang melakukan pembelian yang tidak berkali-kali.
4) Tertariknya pada pelayanan penjual.

2. Pertimbangan Barang.

Beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dari segi barang antara lain:

a. Nilai unit

Jika nilai unit dari barang yang dijual relatif rendah maka produsen cenderung untuk menggunakan saluran distribusi yang panjang. Tetapi sebaliknya jika nilai unitnya relatif tinggi maka saluran distribusinya pendek atau sebaliknya.

b. Besar dan berat barang

Manajemen harus mempertimbangkan ongkos angkut dalam hubungannya dengan nilai barang secara keseluruhan dimana besar dan berat barang sangat menentukan. Jika ongkos angkut terlalu besar dibandingkan dengan nilai barangnya sehingga terdapat beban yang berat bagi perusahaan, maka sebagian dan pemakai industri sangat penyaluran. Termasuk dalam beban tersebut dapat

dialihkan kepada perantara. Jadi, perantara ikut menanggung sebagian dari ongkos angkut.

c. Mudah rusaknya barang

Jika barang yang dijual mudah rusak maka perusahaan tidak perlu menggunakan perantara. Jika ingin menggunakan perantara maka harus dipilih perantara yang memiliki fasilitas penyimpanan yang cukup baik.

d. Sifat teknis

Beberapa jenis barang industri seperti instalasi biasanya disalurkan secara langsung kepada pemakai industri. Dalam hal ini produsen harus mempunyai penjual yang dapat menerangkan berbagai masalah teknis penggunaan dan pemeliharaannya. Mereka juga harus dapat memberikan pelayanan baik sebelum maupun sesudah penjualan. Pekerjaan seperti ini jarang sekali atau bahkan tidak pernah dilakukan oleh pedagang besar atau grosir.

e. Barang standar dan pesanan

Jika barang yang dijual berupa barang standar, maka sejumlah persediaan dipelihara pada penyalur. Demikian pula sebaliknya jika barang yang dijual berdasarkan pesanan maka penyalur tidak perlu memelihara persediaan.

f. Luasnya *product line*

Jika perusahaan hanya membuat satu macam barang saja maka penggunaan pedagang besar sebagai penyalur adalah baik. Tetapi, jika macam barangnya banyak maka perusahaan dapat menjual langsung kepada para pengecer.

3. Pertimbangan Perusahaan

Pada segi perusahaan, beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan adalah:

a. Sumber pembelanjaan

Penggunaan saluran distribusi langsung atau pendek, biasanya memerlukan jumlah dana yang lebih besar. Oleh karena itu, saluran distribusi pendek ini kebanyakan hanya dilakukan oleh perusahaan yang kuat di bidang keuangannya. Perusahaan yang tidak kuat kondisi keuangannya akan cenderung menggunakan saluran distribusi yang lebih panjang.

b. Pengalaman dan kemampuan manajemen

Biasanya, perusahaan yang menjual barang baru atau ingin memasuki pasaran baru lebih suka menggunakan perantara. Hal ini disebabkan karena

umumnya para perantara lebih mempunyai pengalaman, sehingga manajemen dapat mengambil pelajaran dari mereka.

c. Pengawasan saluran

Faktor pengawasan saluran kadang-kadang menjadi pusat perhatian produsen dalam kebijaksanaan saluran distribusinya. Pengawasan akan lebih mudah dilakukan bilamana saluran distribusinya pendek. Jadi, perusahaan yang ingin mengawasi penyaluran barangnya cenderung memilih saluran yang pendek walaupun ongkosnya tinggi.

d. Pelayanan yang diberikan oleh penjual

Jika produsen mau memberikan pelayanan yang lebih baik seperti membangun etalase (ruangan peragaan), mencarikan pembeli untuk perantara maka akan banyak perantara yang bersedia menjadi penyalurnya.

4. Pertimbangan Perantara

Pada segi perantara beberapa faktor yang perlu dipertimbangkan adalah:

a. Pelayanan yang diberikan oleh perantara

Jika perantara mau memberikan pelayanan yang lebih baik, misalnya dengan menyediakan fasilitas penyimpanan, maka produsen akan bersedia menggunakannya sebagai penyalur.

b. Kegunaan perantara

Perantara akan digunakan sebagai penyalur apabila ia dapat membawa barang produsen dalam persaingan dan selalu mempunyai inisiatif untuk memberikan usul tentang barang baru.

c. Sikap perantara terhadap kebijaksanaan produsen

Jika perantara bersedia menerima resiko yang disebabkan oleh produsen, misalnya resiko turunnya harga, maka produsen dapat memilihnya sebagai penyalur. Hal ini dapat memperingan tanggung-jawab produsen dalam menghadapi berbagai macam resiko.

d. Volume penjualan

Produsen cenderung memilih perantara yang dapat menawarkan barangnya dalam volume yang besar untuk jangka waktu yang lama.

e. Ongkos

Jika ongkos dalam penyaluran barang dapat lebih ringan dengan digunakannya perantara maka hal ini dapat dilaksanakan terus.

Perusahaan mempertimbangkan berbagai macam faktor yang sangat berpengaruh dalam pemilihan strategi pemasaran. Semua faktor pertimbangan yang telah diuraikan sebelumnya tidak ada salah satu yang lebih mengutamakan daripada yang lain, namun semuanya harus diperhatikan karena pemilihan saluran distribusi yang efektif akan mampu mendorong peningkatan penjualan yang diharapkan, sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat terjamin.

Strategi pemasaran adalah suatu upaya yang menggunakan logika dan manajemen agar tercapainya sasaran yang dimiliki oleh perusahaan dan bertujuan untuk memberikan kepuasan terhadap konsumen secara kolektif ataupun individu melalui produk atau jasa yang dihasilkan. Strategi pemasaran merupakan pernyataan (baik secara implisit maupun eksplisit) mengenai bagaimana suatu merk atau lini produk mencapai tujuannya (Bennet, 1988 *dalam* Fandy, 1998).

2.6 Lingkungan Eksternal Perusahaan

Secara umum, lingkungan eksternal perusahaan dapat dikategorikan ke dalam dua bagian besar, yakni lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan.Lingkungan eksternal sendiri dapat diklasifikasikan menjadi dua bagian besar lagi yakni lingkungan yang sifatnya umum dan lingkungan industri. Kategori lingkungan Eksternal perusahaan adalah sebagai berikut:

1. Lingkungan Umum

Lingkungan umum adalah suatu lingkungan dalam lingkungan eksternal organisasi yang menyusun faktor-faktor yang memiliki ruang lingkup luas dan faktor-faktor tersebut pada dasarnya berada di luar dan terlepas dari operasi perusahaan.Lingkungan ini hanya memiliki sedikit dampak implikasi langsung bagi pengaturan suatu organisasi. Faktor-faktor tersebut antara lain adalah Ekonomi, Sosial, Politik dan Hukum. Teknologi. Demografi Dengan kata lain, Lingkungan umum adalah sekumpulan elemen-elemen dalam masyarakat yang lebih luas yang mempengaruhi suatu industri dan perusahaan-perusahaan yang ada di dalamnya.

2. Lingkungan Industri

Lingkungan industri adalah serangkaian faktor-faktor-ancaman dari pelaku bisnis baru, supplier, pembeli, produk pengganti, dan intensitas persaingan di antara para pesaing yang secara langsung mempengaruhi perusahaan dan tindakan dan tanggapan kompetitifnya.Semakin besar kapasitas perusahaan untuk mempengaruhi lingkungan industri, semakin besar kemungkinan perusahaan untuk menghasilkan laba di atas rata-rata. Laba di atas rata-rata adalah kelebihan penghasilan yang diharapkan yang diharapkan seorang investor dari investor lain dengan jumlah risiko serupa. Risiko adalah ketidakpastian investor tentang laba atau rugi yang dihasilkan oleh investasi tertentu.Bagaimana perusahaan mengumpulkan dan menafsirkan informasi tentang para pesaing mereka disebut analisis pesaing (Jauch dan Glueck, 1998).

Pelaku dan kekuatan dalam lingkungan eksternal pemasaran perusahaan dapat dibedakan menjadi lingkungan mikro dan makro (Kotler, 2005).

2.6.1 Lingkungan Mikro

Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan mikro dan lingkungan makro. Lingkungan mikro adalah lingkungan yang terkait langsung dengan kegiatan operasional organisasi yang meliputi :

1. Pesaing (*competitor*)

Lingkungan persaingan perusahaan tercemin dari tipe , jumlah dan norma-norma perilaku organisasi pesaing. Dengan pemahaman akan lingkungan persaingan yang dihadapinya , organisasi dapat mengetahui posisi persaingannya sehingga lebih mampu mengoptimalkan operasi – operasinya.Pesaing adalah organisasi lain sejenis yang memperebutkan sumber daya manusia kususnya konsumen.

2. Pelanggan (*customer*)

Pelanggan adalah siapapun yang membayar uang untuk memperoleh barang atau jasa perusahaan.Pelanggan bisa berupa individu ataupun organisasi.Perusahaan menghadapi perbedaan penting antar pelanggan saat memasuki bisnis global.

3. Pemasok (*supplier*)

Istilah pemasok sering kali kita dengar, terutama dalam pembicaraan seputar proses pengadaan barang dan jasa. Selain disebut dengan pemasok, istilah lain yang biasa digunakan adalah vendor atau *supplier*.Pemasok yang biasanya disebut juga dengan *supplier* atau vendor adalah individu atau perusahaan (baik dalam skala besar atau kecil) yang memiliki kemampuan untuk menyediakan kebutuhan individu atau perusahaan lain.

Pemasok adalah individu atau bisnis yang menyediakan barang atau jasa kepada vendor sebagai imbalan untuk disepakati kompensasi. Dengan demikian, pemasok umumnya tidak berinteraksi dengan konsumen secara langsung, meninggalkan tugas itu kepada vendor atau pemilik toko. Hal ini tidak biasa bagi pemasok untuk memberikan diskon volume untuk vendor ketika mereka setuju untuk menandatangani kontrak jangka panjang atau menempatkan pesanan untuk jumlah besar.

2.6.2 Lingkungan Makro

Lingkungan makro perusahaan adalah pihak-pihak yang terlihat secara tidak langsung dan dapat mempengaruhi lingkungan mikro perusahaan. Yaitu ada beberapa faktor yang mempengaruhi lingkungan mikro perusahaan yaitu:

1. Teknologi

Dalam setiap masyarakat atau industri pasti memelukan teknologi untuk pertumbuhan perusahaanya, tingkat kemajuan perusahaan setiap peran memainkan peranan yang berarti.Inovasi teknologi dapat juga menimbulkan posisi persaingan baru dalam industri – industri yang berbeda.Ini semua menuntut manajer perusahaan bersikap tanggap terhadap tantangan – tantangan dan mampu memanfaatkan kesempatan yang ada.Manajer perlu senantiasa menaksir arah perkembangan teknologi dan memperkirakan perngaruhnya pada organisasi atau melakukan peramalan teknologi.

2. Ekonomi

Para manajer akan selalu terlibat dengan masalah-masalah biaya sumber daya – sumber daya yang dibutuhkan dalam organisasi. Biaya ini berubah-berubah setiap waktu karena pengaruh faktor – faktor ekonomi.Sehingga manajer

senantiasa perlu menganalisa dan mendiagnosa faktor – faktor ekonomi, seperti kecenderungan inflasi atau deflasi harga-harga barang dan jasa, kebijaksanaan moneter, dan kebijaksanaan fisikal dll, jadi manajer perusahaan harus mencurahkan waktu dan sumber daya untuk melakukan peramalan ekonomi dan antisipasi perubahan harga.

3. Lingkungan sosial kebudayaan

Merupakan pedoman hidup yang menentukan bagaimana hampir seluruh organisasi dan manajer harus beroperasi . Lingkungan ini mencakup kepercayaan, nilai-nilai, sikap-sikap, pandangan serta pola kehidupan yang dibentuk oleh tradisi, pendidikan, kelompok , ethnis, teknologi , demografi, geografis, serta agama dan kepercayaan dari sekelompok atau seluruh masyarakat tertentu. Pengaruh dari pedoman hidup ini dapat sangat luas atau felatif sempit .Misal, batasan bagi pekerja wanita mungkin hanya berlaku disuatu daerah, tetapi dapat juga berlaku secara nasional.

4. Politik Hukum

Komponen politik/hukum adalah undang-undang, peraturan, dan keputusan pemerintah yang mengatur perilaku usaha. Komponen politik/hukum ini dalam suatu periode waktu tertentu akan menentukan operasi perusahaan. Sehingga manajer tidak mungkin mengabaikan iklim politik dan hukum-hukum maupun peraturan yang ada di suatu negara, seperti perlakuan yang adil dalam pembayaran gaji harus sesuai dengan upah minimum yang ditetapkan pemerintah.

2.7 Lingkungan Internal Perusahaan

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada di dalam perusahaan atau organisasi tersebut dan secara formal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan atau organisasi.Elemen dalam lingkungan internal.Analisa internal mengidentifikasikan kekuatan dan kelemahan yang menjadi landasan bagi strategi perusahaan.Kekuatan adalah sumber daya, ketrampilan atau keunggulan-keunggulan lain relative terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau yang ingin dilayani peruahaan. Sedangkan kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan sumber daya, ktrampilan dan

kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan (Glueck dan Jauch, 1998).

Didalam lingkungan internal ada beberapa elemen yang mempengaruhi seorang menejer dalam mengambil keputusan yang akan berpengaruh pada perusahaan atau organisasi.

Sumber daya perusahaan yang menurut Glueck dan Jauch, (1998) terdiri dari:

1. Sumber daya dan karyawan perusahaan

Aspek produksi dan opersumber daya dan karyawan perusahaan berkaitan dengan pengolahan sunberdaya manusia dalam kemampuannya mencapai tujuan perusahaan.

2. Manajemen

Menurut Mary Parker Follet, manajemen adalah seni menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain.Ricky W Griffin,manajemen sebagai sebuah proses perencanaan pengorganisasian, pengkoordinasian dan pengontrolan sumberdaya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien.

Dari kedua sumber tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah seni mengelola sumber daya secara efektif dan efisien dalam menjalankan kegiatan perusahaan agar sasaran organisasi dapat tercapai.

Ada beberapa kegiatan perusahaan yang harus di kelola seperti:

a. Logistik Kedalam

Aktivitas perusahaan yang berkaitan dengan penerimaan, penyimpanan, informasi mengenani : Gudang, persediaan atau jadwal pengiriman.

b. Operasi

Aktivitas perusahaan yang berkaitan dengan transformasi input produksi menjadi produk akhir, yang meliputi : permesinan, perakitan, pengetesan, pengepakan, dan pemeliharaan mesin/peralatan.

c. Logistik Keluar

Aktivitas perusahaan yang berkaitan dengan pengumpulan, penyimpanan, dan distribusi produk ke konsumen.

d. Pemasaran dan Penjualan

Menyediakan fasilitas sehingga konsumen dapat membeli produk, dan mencakup pula kegiatan seperti : periklanan, penjualan, penentuan harga, jalur distribusi, dan promosi.

e. Pelayanan

Menyediakan pelayanan untuk memelihara dalam hal ini nilai dari produk yang mencakup : instalasi, pelatihan, penyediaan suku cadang, perbaikan dan pemeliharaan.

Fungsi penunjang merupakan aktivitas pendukung perusahaan yang meliputi:

a. Pengadaan

Merupakan fungsi dari bagian pengadaan, yang mencakup semua prosedur pembelian dengan pemasok, yang melibatkan antar perusahaan.

b. Pengembangan Teknologi

Tidak hanya pengembangan teknologi dalam hal mesin dan proses saja tetapi juga pengetahuan atau keahlian, prosedur dan sistem.

c. Manajemen Sumber Daya Manusia

Termasuk didalamnya semua aktivitas perekrutan, pelatihan, pengembangan, dan penilaian karyawan.

d. Infrastruktur Perusahaan

Meliputi manajemen secara umum, perencanaan dan keuangan, pengendalian kualitas, dan sistem informasi.Infrastruktur perusahaan mendukung semua aktivitas rantai nilai, yang dapat membantu perusahaan dalam mencapai keunggulan bersaing.

3. Pemegang Saham dan Dewan Direksi

a. Pemegang Saham

Pemegang saham atau shareholder adalah orang atau badan hukum yang memiliki saham di perusahaan, para pemegang saham adalah pemilik dari perusahaan oleh karena itu pemegang saham berhak mempengaruhi sebuah keputusan tergantung dari jenis saham yang dimiliki masing – masing pemegang saham.Mereka dapat menggunakan haknya lewat rapat umum pemegang saham.

b. Dewan Direksi

Dewan direksi adalah pihak yang bertanggungjawab menentukan tujuan organisasi, menentukan strategi mencapai tujuan, dan lain-lain.Dewan direksi ditetapkan oleh para pemegang saham. Mereka memiliki beberapa tugas antara lain:

- Memimpin perusahaan dengan membuat kebijakan perusahaan.
- Memilih, menetapkan dan mengawasi tugas dari karyawan dan para manajer.
- Menyusun anggaran tahunan perusahaan.
- Membuat laporan kinerja perusahaan pada para pemegang saham.

4. Modal

Modal adalah pengeluaran pertama sebuah perusahaan, pengeluaran ini dilakukan untuk menjaga kelangsungan eksistensi perusahaan tersebut. Untuk organisasi yang telah go public modal diperoleh dari para pemegang saham. Bukan hanya uang, peralatan fisik seperti sarana dan prasarana juga menjadi modal suatu perusahaan.

2.7.1 Pengaruh Lingkungan Internal Terhadap Perusahaan

Lingkungan sangat berpengaruh terhadap keberadaan sebuah perusahaan atau organisasi, besar kecilnya pengaruh lingkungan pada perusahaan dapat dilihat dari seberapa besar ketergantungan perusahaan tersebut pada lingkungannya.Produk dan jasa yang merupakan output dari perusahaan yang dikonsumsi oleh pemakai yang terdapat pada pada lingkungannya. Di pihak lain, perusahaan juga perlu mendapatkan berbagai jenis input dari lingkungannya agar bisa mendapatkan output yang optimal. Input yang diperlukan oleh perusahaan sering kali sumbernya dikuasai oleh perusahaan atau organisasi lain yang terdapat di lingkungannya, sehingga perusahaan terpaksa mempunyai ketergantungan sumber daya terhadap lingkungannya. Posisi perusahaan menjadi berbahaya jika pertukaran input dan output ini menjadi tidak seimbang.

Jika lingkungan bertambah kompleks, maka perusahaan juga harus menjadi lebih kompleks agar mampu menghadapi perubahan tersebut.Setiap elemen dari lingkungan perlu dihadapi oleh suatu bagian khusus dari

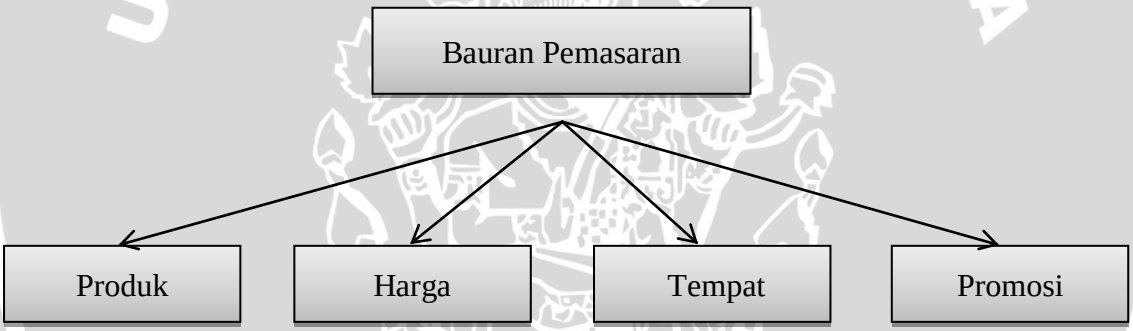
perusahaan.Karena itu organisasi yang terdapat pada lingkungan yang kompleks memiliki lebih banyak bagian maupun jenis tugas.

Oleh karena itu sebuah perusahaan perlu melakukan penyesuaian struktur internal organisasi, pola kerja dan perencanaan yang matang mulai dari pembuat keputusan sampai pelaksana keputusan.

2.8 Bauran Pemasaranan

Bauran pemasaran adalah sejumlah alat-alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk menyakinkan obyek pemasaran atau target pasar yang dituju (Kotler, 1997).

(Stanton, 1978) Bauran pemasaran (marketing mix) adalah kombinasi dari 4 variabel atau kegiatan yang merupakan inti dari sistem pemasaran perusahaan yaitu produk, harga, kegiatan promosi dan tempat.



Gambar 1. Bauran pemasaran

Keempat bauran pemasaran tersebut secara singkat dijelaskan sebagai berikut:

1. *Product* (produk)

Produk adalah segala sesuatu yang ditawarkan kepada masyarakat untuk dilihat, dipegang, dibeli atau dikonsumsi.Produk dapat terdiri dari product variety, quality, design, feature, brand name, packaging, sizes, services, warranties, and returns.

2. *Price* (harga)

Harga adalah sejumlah uang yang konsumen bayar untuk membeli produk atau mengganti hal milik produk. Harga meliputi last price, discount, allowance, payment period, credit terms, and retail price.

3. *Place* (tempat)

Tempat adalah berbagai kegiatan perusahaan untuk membuat produk yang dihasilkan/dijual terjangkau dan tersedia bagi pasar sasaran.Tempat meliputi antara lain channels, coverage, assortments, locations, inventory, and transport.

4. *Promotion* (promosi)

Promosi adalah berbagai kegiatan perusahaan untuk mengkomunikasikan dan memperkenalkan produk pada pasar sasaran. Variabel promosi meliputi antara lain *sales promotion, advertising, sales force, public relation,* dan *direct marketing.*

2.9 Analisis Posisi Perusahaan

Penetapan strategi perusahaan membutuhkan informasi mengenai posisi produk kita dipasaran dibanding dengan produk dari perusahaan pesaing.Dalam menghadapi persaingan tersebut perusahaan haruslah mempunyai suatu posisi bisnis dan strategi yang dapat mengurangi atau mengendalikan persaingan itu.Dengan demikian strategi perusahaan dapat juga menguasai pasar dan memimpin suatu persaingan.Namun hal tersebut tidak bisa lepas dari perubahan dapat terjadi setiap saat, seperti persaingan yang semakin ketat, peningkatan inflasi, penurunan tingkat pertumbuhan ekonomi, perubahan teknologi yang semakin canggih dan perubahan lingkungan sosial, yang mengakibatkan berubahnya selera konsumen secara cepat.

Dengan melihat kondisi pasar dan pesaing maka perusahaan harus bisa menganalisis posisi perusahaan dengan menggunakan matrik IFE dan EFE.Matriks IFE dan EFE adalah salah satu alat pembuat keputusan yang paling mudah.“Hanya dengan membaca grafiknya, orang akan dapat dengan mudah melihat di posisi manakah perusahaan mereka berada”.Matriks ini memusatkan perhatian pada arus kas, karakteristik investasi, dan kebutuhan berbagai divisi organisasi (Umar, 1999).

a. Definisi kinerja perusahaan

Kinerja perusahaan menurut Weston dan Copeland (1995:238) adalah suatu ukuran kuantitatif yang meliputi aliran arus kas yang akan datang untuk mencapai tujuan perusahaan melalui struktur modalnya. Kaplan dan Norton

(1996:6) mendefinisikan bahwa kinerja perusahaan merupakan suatu tujuan yang ingin dicapai untuk memperoleh kesempatan bagi perusahaan mencapai sukses dimasa yang akan datang.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja perusahaan adalah hasil yang mencerminkan bagaimana perusahaan memanfaatkan harta yang dimiliki secara produktif dan memonitor efisiensi penggunaan modal perusahaan dalam bentuk dana maupun barang untuk meningkatkan nilai bagi pemegang saham.

b. Pengukuran kinerja perusahaan

Perusahaan menggunakan pengukuran kinerja (*performance measurement*) sebagai alat bantu bagi manajemen dalam mengukur kinerja bisnisnya dibandingkan dengan tujuan perusahaan. Perusahaan sekarang sedang menghadapi banyaknya persaingan baik yang datang dari dalam maupun dari luar bisnisnya.Alat untuk mengukur kinerja antara masing-masing perusahaan berbeda-beda.

Ukuran kinerja perusahaan dapat dilihat dari informasi-informasi baik keuangan maupun non keuangan.Menurut Horngren (1995:802) informasi-informasi yang digunakan sebagai dasar pengukuran kinerja dapat berupa informasi keuangan maupun non keuangan baik berdasarkan pengukuran intern ataupun ekstern.Pengukuran kinerja menurut Anggraeni (1997:11) mempunyai tujuan untuk mengukur kinerja perusahaan dibandingkan dengan tujuannya.Sedangkan pengukuran kinerja menurut Lessner (1992:12) mempunyai tujuan untuk mengukur kinerja bisnis dan menejemen dibandingkan dengan tujuan dari perusahaan.

Dari pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian pengukuran kinerja adalah suatu ukuran kinerja yang digunakan untuk mengukur terhadap kinerja bisnis dan menejemen untuk mencapai tujuan perusahaan.

Ukuran yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja menurut Mulyadi (1997:435) yaitu:

1. Ukuran kriteria tunggal

Ukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran untuk menilai kinerja manajer.

2. Ukuran kriteria beragam

Ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran untuk menilai kinerja manager.

3. Ukuran kriteria gabungan

Ukuran kinerja yang menggunakan berbagai macam ukuran, memperhitungkan bobot masing-masing ukuran dan menghitung rata-ratanya sebagai ukuran menyeluruh kinerja manajer.

Tolok ukur kinerja perusahaan tidak sama antara perusahaan yang satu dengan perusahaan yang lain. Biasanya manajemen akan menyukai alternatif-alternatif yang membuat kinerja perusahaannya terlihat baik. Hal ini yang akan membuat manajemen lebih memusatkan perhatiannya pada ukuran-ukuran yang digunakan oleh perusahaan.

c. Kebutuhan terhadap pengukuran kinerja perusahaan

Pengukuran kinerja perusahaan dengan tolok ukur keuangan saja belum menjamin bahwa perusahaan akan memperoleh sukses di masa mendatang kemajuan teknologi informasi yang terjadi sekarang ini, tidak mungkin bagi perusahaan untuk memperoleh keunggulan bersaing hanya dengan tolok ukur keuangan atau dengan hanya mengelola aktiva saja. Dengan demikian perusahaan memerlukan alat ukur baru untuk mengukur kinerja bisnisnya.

d. Lingkungan operasi dalam pengukuran kinerja perusahaan

Kaplan dan Norton (1996:4) memberikan karakteristik lingkungan operasi yang berada pada era informasi ini, yaitu:

1. Penggabungan antar fungsi (cross function)

Pada era industrial, organisasi dibagi atas beberapa fungsi-fungsi dengan tujuan spesialisasi yang akan menghasilkan keterampilan suatu proses produksi yang efisien.

2. Hubungan pada pelanggan

Adanya integrasi antar pasokan, produksi dan proses pengiriman, operasi perusahaan dipicu oleh pesanan pelanggan.

3. Segmentasi pelanggan

Permintaan individu yang berbeda-beda dikarenakan kebutuhan pasar yang telah terpenuhi perusahaan tanpa harus mengorbankan biaya akibat berproduksi banyak ragam dan volume.

4. Skala global

Perusahaan pada masa sakarang harus menggabungkan antara manfaat efisiensi dan persaingan dalam operasi global dengan sensitifitas pelanggan lokal.

5. Inovasi

Perusahaan harus dapat menciptakan produk yang memiliki siklus hidup yang relatif lebih lama dengan melakukan perbaikan yang kontinyu dan kemampuan produk agar mencapai sukses jangka panjang.

6. Pekerja yang berpengalaman

Pada era informasi pekerja sangat dibutuhkan dan diminta untuk memberikan analisis dan usulan mengenai proses produksi.

2.9.1 Siklus Hidup Produk

Tahap-tahap Siklus Hidup Produk Menurut Kotler dan Armstrong (2001: 327), dialihbahasakan oleh Alexander Sindoro, daur hidup produk terdiri dari empat tahap, yaitu:

1. Tahap Perkenalan (*Introduction*)

Tahap perkenalan dimulai pada saat produk diluncurkan, karena diperlukan waktu untuk meluncurkan produk ke beberapa pasar dan memenuhi saluran penyalur, pertumbuhan penjualan mungkin lambat.Laba negatif atau rendah dalam tahap perkenalan karena penjualan yang rendah, biaya distribusi dan promosi yang berat. Pengeluaran promosi berada pada rasio tertinggi terhadap penjualan karena diperlukan usaha promosi yang gencar untuk:

a. Menginformasikan pembeli potensial terhadap produk baru dan belum dikenal.
b. Membujuk orang untuk mencoba produk tersebut.
c. Mengamankan distribusi di took eceran.

Perusahaan memusatkan penjualan pada pembeli yang paling siap intuk membeli, biasanya kelompok berpendapatan tinggi.

2. Tahap Pengembangan

Pengembangan adalah tahap kedua dalam siklus hidup produk karena saat ini perusahaan menemukan dan mengembangkan ide produk baru.Pada saat pengembangan produk, penjualan adalah nol sedangkan biaya investasi perusahaan sangat besar.

3. Tahap Pertumbuhan

Tahap pertumbuhan ditandai dengan peningkatan yang pesat dalam penjualan.Penerima awal menyukai produk tersebut, dan konsumen tambahan mulai membeli produk itu.Para pesaing baru memasuki pasar, tertarik dengan kesempatan produksi dan laba berskala besar.Mereka memperkenalkan keistimewaan produk baru dan memperluas jaringan distribusi.Harga tetap bertahan atau turun sedikit, bergantung pada seberapa cepat permintaan meningkat.Berbagai perusahaan mempertahankan untuk mengimbangi persaingan dan untuk terus mendidik pasar. Penjualan meningkat lebih cepat dari pada promosi penjualan dan laba meningkat selama tahap pertumbuhan, karena:

a. Biaya promosi dibagi pada volume yang lebih besar.
b. Biaya produksi perunit turun lebih cepat daripada penurunan harga, karena pengaruh kemahiran produsen.

4. Tahap Kedewasaan

Pada suatu titik, tingkat pertumbuhan penjualan produk akan melambat, dan produk akan memasuki tahap kedewasaan relatif. Tahap ini biasanya berlangsung lebih lama daripada tahap-tahap sebelumnya dan merupakan tantangan berat bagi manajemen pemasaran.sebagian besar produk ada pada tahap kedewasaan di siklus hidup produk dan karenanya kebanyakan manajemen pemasaran berhubungan dengan produk yang dewasa.

5. Tahap Penurunan (*Decline*)

Penjualan sebagian besar bentuk dan merek produk akhirnya menurun.Penurunan penjualan bisa lambat.Penjualan menurun, karena sejumlah alasan termasuk perkembangan teknologi, pergeseran selera konsumen, serta meningkatnya persaingan dalam dan luar negeri.Hal ini semua mengakibatkan kelebihan kapasitas, meningkatnya perang harga dan erosi laba.Saat penjualan dan laba

menurun, beberapa perusahaan mengundurkan diri dari pasar.Yang bertahan mungkin mengurangi jumlah penawaran produk.Mereka mungkin mengundurkan diri dari segmen pasar yang lebih kecil dari jalur perdagangan yang lebih lemah dan mereka mungkin memotong anggaran promosi dan menurunkan harga.

2.9.2 Matrik Internal Eksternal (I-E Matriks)

Setelah kita mengetahui dan menganalisa dari hasil EFE dan IFE maka kita terapkan hasil tersebut ke Matrik Internal Eksternal (IE). Matrik Internal Eksternal (IE) merupakan perkembangan dari model General Elektric (GE). Parameter yang digunakan meliputi parameter kekuatan internal perusahaan dan pengaruh eksternal yang dihadapi.Tujuan dari penggunaan ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis pada perusahaan.

Tabel 3. Matrik Internal Eksternal (IE)Total Skor Faktor Strategi Internal

	HIGH	MEDIUM	LOW
HIGH	I Pertumbuhan konsentrasi melalui integrasi vertical	II Pertumbuhan konsentrasi melalui integrasi horizontal	II Pertumbuhan konsentrasi melalui integrasi horizontal
MEDIUM	IV Stabilitas hati-hati	V Pertumbuhan konsentrasi melalui integrasi horizontal	VI Penciutan strategi divestasi
LOW	VII Pertumbuhan difersifikasi konsentrik	VIII Pertumbuhan difersifikasi konglomerat	IX Likuidasi

Diagram tersebut dapat mengidentifikasi sembilan 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 I,II,V) atau upaya diversifikasi (sel VII dan VIII).
2. *Stability strategy* adalah strategi yang diterapkan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan.
3. *Retrenchment Strategy*(Sel III, VI dan IX) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

2.10 Matrik SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor untuk merumuskan strategi perusahaan.Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threat*).

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT atau disebut juga dengan matriks TOWS. Matriks ini 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 (Rangkuti, 2005).

Diagram matriks SWOT

1. Strategi S-O

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

2. Strategi S-T

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

3. Strategi W-O

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

4. Strategi W-T

   Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat *defensive* dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada, serta menghindari ancaman Analisis SWOT adalah penilaian terhadap hasil identifikasi situasi, untuk menentukan apakah suatu kondisi dikategorikan sebagai kekuatan, kelemahan, peluang atau ancaman.

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktorstrategis perusahaan adalah matrik SWOT.Matrik ini dapat mengambarkan secara jelasbagaimana peluang dan ancaman eksternal yangdihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengankekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan 4 kemungkinan alternatif strategis.

Tabel 4. Matrik Analisis SWOT

INTERNAL EKSTERNAL	STRENGHT (S) Tentukan 5-10 faktorfaktor kekuatan internal	WEAKNESSES (W) Tentukan 5-10 kelemahan internal
OPPORTUNITIES (O) Tentukan 5-10 faktor ancaman eksternal	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T) Tentukan 5-10faktorancamaneksternal	STARAEGIST Ciptakanstrategiyang menggunakan kekuatanuntukMengatasiancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

3.10. 1 Tujuan Analisis SWOT

1. Mengungkapkan keunggulan kompetitif perusahaan.
2. Menganalisis prospek penjualan, profitabilitas dan pengemangan produk.
3. Memunkinkan untuk mengembangkan rencana kontigensi.

Sebuah analisis SWOT adalah suatu proses untuk mengindetifikasi dimana perusahaan kuat dan rentan, dimana perusahaan harus membela dan menyerang. Hasil dari proses ini adalah suatu rencana aksi. Analisis dapat dilakukan pada suatu produk, layanan, perusahaan atau bahkan pada seseorang individu. Jika SWOT digunakan dengan benar dan baik, SWOT akan memberi anda *big picture* dari faktor terpenting yang mempengaruhi kelangsungan hidup dan kemakmuran, serta undang-undang rencana.

III. KONSEP PENELITIAN

3.1 Kerangka Pemikiran

(Soekartawi, 2000).Sektor industri, terutama industri pengolahan hasil pertanian merupakan sektor yang memberikan nilai tambah pada produk pertanian primer. Secara nasional sektor industri kecil adalah penyerap tenaga kerja terbesar berdasarkan skala usaha dibandingkan dengan sektor industri menengah dan besar yaitu sebesar 78.994.872 orang tenaga kerja pada tahun 2008 dan 80.933.384 orang tenaga kerja pada tahun 2009 .

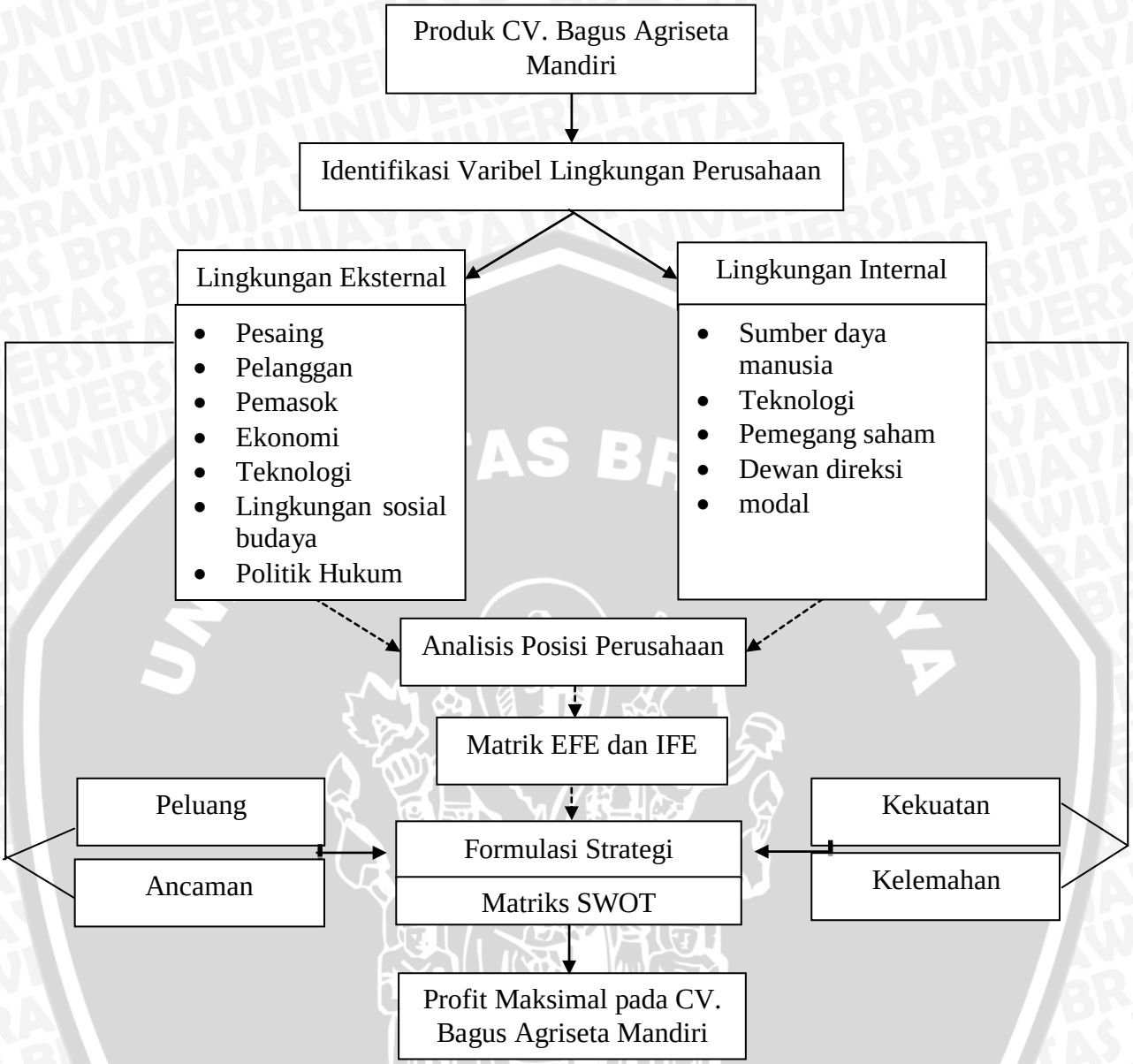
Untuk menunjang pembangunan nasional dalam sektor pertanian dan meningkatkan pendapatan masyarakat kita harus bisa menciptakan lapangan kerja untuk menekan tingkat pengangguran setiap tahun di Indonesia. Salah satu perusahaan yang bergerak dalam bidang pertanian adalah CV. Bagus Agriseta Mandiri. Perusahaan ini awal mulanya bertujuan untuk memaksimalkan potensi sumberdaya alam dan sumberdaya manusia di daerah Bumiaji. Sumberdaya alam yang melimpah didaerah ini yaitu buah apel. Biasanya saat musim panen buah apel didaerah ini di jual dalm bentuk buah saja. Dengan melihat kondisi panen yang semakin banyak dan penjualan buah apel menurun dalam bentuk buah segar maka pemilik CV. Bagus Agriseta Mandiri berinisiatif mengolah buah apel menjadi produk olahan apel. Selain itu pemilik juga mengetahui sumberdaya manusia didaerah ini begitu banyak tetapi masih banyak yang belum memiliki pekerjaan tetap. Maka dari itu pemilik memanfaatkan kesempatan itu untuk membuka lapangan kerja didaerah tersebut dengan membuka perusahaan rumahan yang berfokus pada produksi produk olahan apel. Produk olahan apel ini didistribusikan atau dipasarkan ke outlet-outlet yang bekerja sama dengan perusahaan ini. Pendistribusian ini menggunakan jalur darat dan udara, pendistribusian melalui jalur darat ditujukan untuk wilayah jawa, dan pendistribusian melalui jalur udara ditujukan untuk wilayah luar jawa.

Perkembangan industri produk olahan apel dibumiaji Kota Batu semakin meningkat dari segi jumah produsen maupun produk yang di hasilkan.Hal ini mengakibatkan persaingan yang ketat dalam memasarkan produk olahan apel.Situasi pasar yang kompetitif memerlukan suatu strategi pemasaran yang

tepat untuk mencapai tujuan perusahaan.Untuk mendapatkan strategi pemasaran yang sesuai, perusahaan harus dapat menganalisis dan mengevaluasi faktor-faktor lingkungan perusahaan.

Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi lingkungan eksternal dan lingkungan internal.Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan mikro seperti konsumen, pemasok, pesaing dan perantara pemasaran (Kotler, 2005).Sedangkan lingkungan internal terdiri pemasaran, keuangan, produksi, produk, manajemen oprasional, sumber daya manusia dan teknologi (Glueck dan Jauch, 1998).

Melihat langkah-langkah yang telah dijelaskan dan penjelasan diatas maka perencanaan strategi harus melalui tiga tahapan analisis, yaitu tahapan pengumpulan data, tahapan analisis dan tahapan pengambilan keputusan (Rangkuti, 2006).



———— : Alur Kerangka Pemikiran
---------- : Alat Analisis

Gambar 2 : Skema Kerangka Pemikiran Penetuan Strategi Pemasaran CV. Bagus Agriseta Mandiri Kota Batu

3.2 Hipotesis

Berdasarkan tujuan yang ada dalam penelitian ini, maka dapat dirumusakan beberapa hipotesis sebagai berikut :

1. Adanya pengaruh terhadap lingkungan internal dan eksternal pada CV. Bagus AgrisetaMandiri.
2. Adanya peningkatan pasar dan posisi produk olahan apel di CV. Bagus Agriseta Mandiri berdasarkan matriks IFE dan EFE.
3. Adanya alternatif strategi pemasaran hasil produksi olahan apel yang tepat bagi perusahaan CV. Bagus Agriseta Mandiri berdasarkan analisis SWOT.

3.3 Batasan Masalah

Dalam penelitian ini ruang lingkup penelitian perlu dibatasi dengan batasan masalah untuk menghindari terjadinya kesalahan dalam menginterpretasikan atau menaksirkan hasil penelitian. Masalah dalam penelitian ini dibatasi pada :

1. Lokasi penelitian dibatasi di CV. Bagus Agriseta Mandiri Desa Bumiaji Kota Batu.
2. Responden yang diwawancarai dalam penelitian ini hanya pemilik perusahaan selaku produsen di CV. Bagus Agriseta Mandiri.
3. Hasil yang di ukur adalah analisis kinerja perusahaan dalamstrategi pemasaran produk.
4. Penelitian ini dibatasi pada analisis kualitatif pada permasalahan yang ada pada strategi pemasaran produk pada CV. Bagus Agriseta Mandiri.
5. Produk olahan apel yang digunakan dalam perhitungan Matriks IFE dan EFE adalah kripik apel dari segi pemasaran kripik apel adalah produk andalan dari CV. Bagus Agriseta Mandiri.

3.4 Definisi Oprasional dan Pengukuran Variabel

1. Produk CV. Bagus Agriseta Mandiri adalah perusahaan yang menghasilkan produk olahan apel yang dihasilkan oleh produsen untuk memenuhi kebutuhan dan memberikan kepuasan kepada konsumen.
2. Harga produk CV. Bagus Agriseta Mandiri adalah besarnya nilai yang harus dibayarkan oleh konsumen untuk menukarkan dengan produk CV. Bagus Agriseta Mandiri dan diukur dengan satuan rupiah.
3. Promosi CV. Bagus Agriseta Mandiri adalah suatu usaha untuk menyebarkan informasi agar produknya diterima dipasaran
4. Distribusi CV. Bagus Agriseta Mandiri adalah keberadaan suatu produk olahan apel di berbagai tempat yang terkait dengan perusahaan CV. Bagus Agriseta Mandiri.
5. Lingkungan eksternal CV. Bagus Agriseta Mandiri adalah lingkungan yang meliputi faktor-faktor diluar perusahaan yang dapat menuntun kearah peluang atau ancaman bagi perusahaan,
6. Lingkungan internal CV. Bagus Agriseta Mandiri adalah lingkungan yang langsung berkaitan dengan perusahaan yang mempengaruhi kemampuan untuk melayani pasar.
7. Kekuatan adalah keunggulan yang dimiliki CV. Bagus Agriseta Mandiri dimana memberikan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.
8. Kelemahan atau kekurangan adalah keterbatasan yang secara serius menghambat kinerja perusahaan CV. Bagus Agriseta Mandiri.
9. Peluang adalah situasi yang menguntungkan dalam lingkungan CV. Bagus Agriseta Mandiri.
10. Ancaman adalah situasi yang tidak mengutungkan dalam lingkungan CV. Bagus Agriseta Mandiri.

IV. METODE PENELITIAN

4.1 Metode Penentuan Lokasi Penelitian

Penelitia dilaksanakan di CV. Bagus Agriseta Mandiri yang berlokasi di Desa Bumiaji Kecematan Bumiaji Kota Batu.Penentuan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja dengan pertimbangan yakni diCV. Bagus Agriseta Mandiri merupakan salah satu produsen produk olahan apel yang berkembang cukup pesat baik dari divertifikasi maupun volume penjualan.Kegiatan penelitian ini dilaksanakan pada bulan Juli 2015.

4.2 Metode Penentuan Responden

Penentuan responden pada penelitian ini dilakukan dengan metode *snowball sampling* berdasarkan dengan tujuan penelitian.Responden pada penelitian ini hanya empat responden yang mempunyai jabatan penting dalam perusahaan CV. Bagus Agriseta Mandiri yaitu produsen CV. Bagus Agriseta Mandiri yaitu produsen (data yang diperoleh dari produsen mencakup tentang filosofi perusahaan, struktur organisasi perusahaan, perkembangan perusahaan), SDM (data meliputi tentang sistem perencanaan, penyusunan karyawan, evaluasi kerja, serta hubungan ketenagaannya yang baik), Co Produksi (data yang diperoleh berupa data dari awal produksi sampai dengan akhir produksi, serta pengaturan jalannya produksi), dan Co Pemasaran (data meliputi tentang pengaturan strategi pemasaran dari perusahaan kea gen sampai konsumen).

1. Populasi

   Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek dan subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh penulis untuk dipelajari dan ditarik kesimpulan. Adapun yang menjadi populasi dalam penelitian ini adalah produsen atau manajer yang bekerja di perusahaan CV. Bagus Agriseta Mandiri.

2. Sampel *Snowball Sampling*

   Sampel *snowball sampling* adalah teknik penentuan sampel yang mula-mula jumlahnya kecil, kemudian membesar. Dalam penentuan sampel, pertama-tama dipilih satu atau dua orang, tetapi karena dengan dua orang ini belum merasa

lengkapterhadap data yang diberikan,maka peneliti mencari orang lain yang dipandang lebih tahu dan dapat melengkapi data yang diberikan oleh dua orang sebelumnya. Begitu seterusnya sehingga jumlah sampel semakin banyak.Dalam penelitian ini menggunakan medote *snowball sampling*. Walaupun cara seperti ini diperbolehkan, yaitu penelitian bisa menentukan sampel berdasarkan tujuan tertentu, tetapi ada syarat-syarat yang harus dipenuhi.

1. Pengambilan sampel harus berdasarkan atas ciri-ciri, sifat-sifat atau karakteristik tertentu, yang merupakan ciri-ciri pokok populasi.
2. Subjek yang diambil sebagai sampel benar-benar merupakan subjek yang paling banyak mengandung ciri-ciri yang terdapat pada populasi (*key subjektis*).
3. Penetuan karakteristik populasi dilakukan dengan cermat dalam studi pendahuluan.

4.3 Jenis Data dan Metode Pengumpulan Data

Data yang digunakan pada penelitian ini adalah data primer yaitu Data saluran distribusi atau pemasaran yang diperoleh dari pihak yang terlibat langsung (sumber pertama) dari kegiatan yang diamati. Pengambilan data ini dilakukan dengan cara:

1. Wawancara, merupakan suatu teknik yang digunakan untuk memperoleh data yang diinginkan melalui berkomunikasi langsung dengan narasumber yang ada. Dengan wawancara ini akan didapatkan data tentang latar belakang, visi dan misi, serta penerapan distribusi perusahaan CV. Bagus Agriseta Mandiri.
2. Observasi, merupakan teknik yang digunakan untuk mengamati kegiatan-kegiatan yang dilakukan di lokasi penelitian. Dengan adanya observasi ini akan didapatkan data tentang permasalahan dan penyelesaian yang sedang terjadi di perusahaan.
3. Dokumentasi, merupakan salah satu alat kelengkapan data yang bertujuan untuk menunjang informasi yang sudah di dapat di lapang sehingga deskripsi dan argumentasi yang dimunculkan akan semakin optimal. Dokumentasi ini

dapat berupa foto, kegiatan penelitian, dokumentasi perusahaan dan data-data tentang saluran distribusi.

4.4 Metode Analisis Data

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode kualitatif.Analisis kualitatif adalah analisis yang digunakan untuk mengetahui kondisi agroindustri produk olahan apel beserta segala kegiatan guna mendukung data penelitian. Data–data ini meliputi proses produksi, pemasaran sampai dengan permasalahanyang dihadapai oleh perusahaan CV. Bagus Agriseta Mandiri serta segala sesuatu yang berhubungan dengan penentuan variable-variabel yang termasuk kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Data-data tersebut termasuk kedalam analisis SWOT yang dilakukan pada unit usaha produk olahan apel CV. Bagus Agriseta Mandiri.

4.5 Pengukuran Variabel

Variabel-variabel yang akan dianalisis dalam penelitian ini meliputi variabel internal dan eksternal perusahan.

1. Pengukuran bobot faktor strategis internal dengan matriks urgensi

   Matrik urgensi merupakan cara yang efektif untuk menentukn nilai besarnya tingkat pengaruh ($\sum$) pada matriks IFE, sehingga dapat ditemukan faktormana yang lebih dominan atau faktor yang lebih urgen yang mempengaruhi lingkngan internal perusahaan.

2. Pengukuran bobot faktor strategis eksternal dengan matriks urgensi

   Matriks urgensi merupakan cara efektif untuk menentukan nilai besarnya pengaruh ($\sum$) terhadap matrik EFE, sehingga dapat ditemukan faktormana yang lebih dominan atau faktor yang lebih urgen yang mempengaruhi lingkungan eksternal perusahaan.

3. Pengukuran variabel matriks IFE-EFE

   Pengukuran variabel ini menggunakan tabel dengan menggunakan perhitungan melalui matriks urgensi untuk mengetahui besarnya tingkat pengaruh yang kemudian dapat di gunakan dalam menetukan bobot dan rating. Terakhir adalah menetukan skor dengan cara mengkalikan bobot dengan *rating* yang

selanjutnya dijumlah secara menurun untuk menemukan total skor. Langkah ini diterapkan pada masing-masing evaluasi lingkungan yang dilakukan (eksternal dan internal).

a. Analisis EFE (External Factor Evaluation)

Menurut David (2006), evaluasi faktor eksternal digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal dalam perusahaan/organisasi. Faktor-faktor peluang dan ancaman yang diidentifikasi dalam penelitian ini akan dievaluasi dengan analisis eksternal, yaitu dengan menggunakan matriks EFE. Hasil analisis eksternal ini akan menggambarkan apakah peluang yang ada kemungkinan dapat direspon dengan baik, serta apakah ancaman yang akan muncul kemungkinan dapat diatasi. Terdapat lima langkah yang harus dilakukan dalam mengembangkan matriks EFE sebagai berikut (David, 2006):

1) Mendaftar faktor eksternal kunci sebagaimana diidentifikasi dalam proses penilaian. Terlebih dahulu didaftar peluang kemudian ancaman. Dilakukan sekhusus mungkin dengan menggunakan persentase atau rasio.
2) Memberi bobot setiap faktor dengan angka 0 (tidak penting) sampai 1 (terpenting). Bobot tersebut menandakan tingkat kepentingan relatif faktor tersebut. Jumlah seluruh bobot sama dengan 1,0. Pengolahan data dilakukan dengan teknik Delphi untuk mengetahui bobot dari setiap faktor strategis.
3) Memberikan peringkat 1 sampai dengan 4 pada tiap faktor eksternal kunci untuk menunjukkan seberapa efektif strategi yang ada saat ini merespon faktor tersebut, dimana 4 adalah respon superior (luar biasa), 3 adalah respon diatas rata-rata, 2 adalah respon rata-rata dan 1 adalah respon di bawah rata-rata. Peringkat adalah seberapa efektif organisasi dalam merespon faktor-faktor eksternal. Dengan demikian, nilainya didasarkan pada kondisi organisasi.
4) Mengalikan bobot masing-masing faktor dengan peringkat pada tiap faktor untuk memperoleh skor terbobot (weighted score). Jika hasil yang diperoleh adalah 1 berarti situasi eksternal sangat tidak baik atau tidak mampu memanfaatkan peluang yang ada serta tidak mampu mengatasi ancaman yang ada. Nilai 4 berarti situasi eksternal sangat baik, yaitu mampu memanfaatkan peluang yang ada.

5) Menjumlahkan semua hasil kali yang ada disemua faktor untuk mendapatkan skor terbobot total (total weighted score).
6) Dengan mengesampingkan jumlah faktor yang ada, maka total skor terbobot akan berkisar antara 1 hingga 4. Angka 4 menunjukan bahwa konsumsi pangan sangat baik, sedangkan angka 1 sebaliknya. Total skor terbobot rata-rata adalah 2,5.

b. Analisis IFE (Internal Factor Evalution)

Evaluasi faktor internal digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan/organisasi berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting (David, 2006). Pada prinsipnya tahapan kerja pada matriks IFE sama dengan matriks EFE yaitu sebagai berikut:

1) Mengindentifikasi dan menelaah secara mendalam terhadap setiap faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan.
2) Memberi bobot setiap faktor dengan angka 0 (tidak penting) sampai 1 (terpenting). Bobot tersebut menandakan tingkat kepentingan relatif faktor tersebut. Jumlah seluruh bobot sama dengan 1,0. Pengolahan data dilakukan dengan teknik Delphi untuk mengetahui bobot dari setiap faktor strategis.
3) Memberikan peringkat 1 sampai dengan 4 pada tiap faktor internal, dimana 4 adalah kekuatan utama, 3 adalah kekuatan kecil, 2 adalah kelemahan kecil dan 1 adalah kelemahan utama.
4) Mengalikan bobot masing-masing faktor dengan peringkat pada tiap faktor untuk memperoleh skor terbobot (*weighted score*).
5) Menjumlahkan seluruh skor terbobot untuk mendapatkan skor terbobot total (total *weighted score*). Total skor terbobot akan berkisar antara 1 hingga 4. Angka 4 menunjukan bahwa pelaksanaan bisnis sangat baik, sedangkan angka 1 sebaliknya. Total skor terbobot rata-rata adalah 2,5. Total nilai terbobot berada dibawah 2,5 menunjukkan posisi internal lemah, sedang total nilai terbobot yang berada diatas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat (David, 2006).

Dalam penelitian ini pengukuran varabel ekternal dan internal dilakukan dengan cara pemberian bobot dan *rating* sebagai berikut:

Tabel 5. Analisi Matriks IFE dan EFE

No	Faktor-faktor Strategi internal/eksternal (1)	Besarnya Tingkat Pengaruh (2)	Bobot (3)	Rating (4)	Skor (5) = (3)x(4)
	Peluang/kekuatan				
1. 2. 3.	A B …				
	Jumlah				
	Ancaman/kelemahan				
1. 2. 3.	A B …				
	Jumlah				
	Total				

Keterangan jumlah tingkat pengaruh (∑) untuk matriks IFE dan EFE pada matriks urgensi:

1 = faktor strategi internal/eksternal berpengaruh kecil terhadap besarnya kelemahan atau kelebihan

2 = faktor strategi internal/eksternal berpengaruh sedang terhadap besarnya kelemahan atau kelebihan

3 = faktor strategi internal/eksternal berpengaruh besar terhadap besarnya kelemahan atau kelebihan

4 = faktor strategi internal/eksternal berpengaruh sangat besar terhadap besarnya kelemahan atau kelebihan

Bobot diperoleh dari [1 (merupakan total nilai eksternal atau internal) : total tingkat pengaruh] x tingkat pengaruh (pada kolom 2). Rating ditentukan 1 – 4, dimana nilai masing-masing rating tersebut menjelaskan seberapa besar atau kecil peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan yang dihadapi perusahaan. Pemberian

nilai rating pada matriks EFE untuk faktor peluang bersifat positif yaitu dengan skala:

1 = Peluang kecil 3 = Peluang tinggi

2 = Peluang sedang 4 = Peluang sangat tinggi

Sedangkan untuk faktor ancaman yang bersifat negative merupakan kebalikan dari faktor peluang, yaitu:

1 = Ancaman sangat besar 3 = Ancaman sedang

2 = Ancaman besar 4 = Ancaman sedikit

Penentuan rating IFE untuk faktor kekuatan yang bersifat positif, yaitu:

1 = Kekuatan yang kecil 3 = Kekuatan yang besar

2 = Kekuatan yang sedang 4 = Kekuatan yang sangat besar

Sedangkan faktor kelemahan merupakan kebalikan dari faktor kekuatan, yaitu:

1 = Kelemahan yang sangat berarti 3 = Kelemahan yang kurang berarti

2 = Kelemahan yang cukup berarti 4 = Kelemahan yang tidak berarti

Selanjutnya nilai dari pembobotan dikalikan dengan peringkat pada setiap faktor sehingga menghasilkan skor. Total skor pembobotan diperoleh dari semua hasil kali tersebut dan dijumlahkan secara vertikal. Hasil pembobotan dan peringkat (*rating*) berdasarkan analisa situasi perusahaan dalam matriks.

4.5.1 Matriks SWOT

Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan.Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Analisis ini bisa didasarkan atas gabungan dari hasil analisis EFE dan analsisi IFE yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal. Penggunaan analysis SWOT sebagai alat analisa data dikarenakan beberapa alasan sebagai berikut:

1. Analisis ini menggunakan matriks yang menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Gambar

analisis SWOT dapat dibagi atas beberapa situasi menurut Pearce dan Robinson, Jr. (1997), yaitu:

KUADRAN I

Merupakan situasi yang paling disukai dimana perusahaan menghadapi beberapa peluang lingkungan dan banyak kekuatan yang mendorong dimanfaatkannya peluang-peluang tersebut.Situasi ini menyarankan strategi yang berorientasi pada pertumbuhan untuk memanfaatkan situasi yang menguntungkan ini.

KUADRAN II

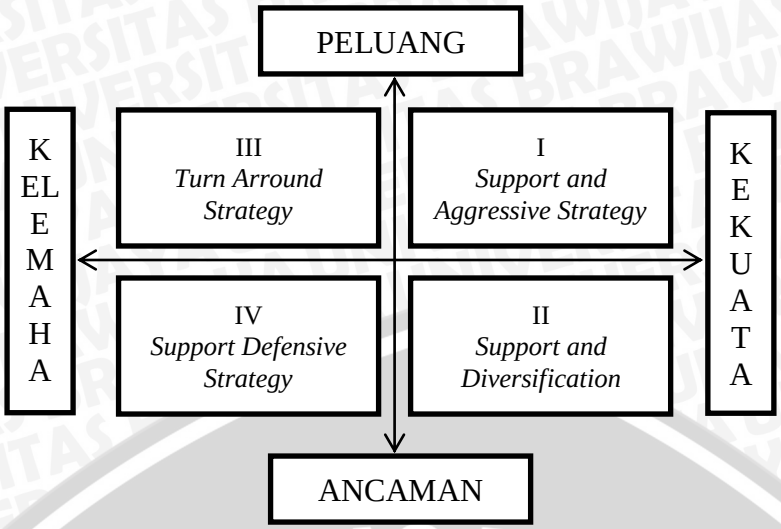
Perusahaan dengan kekuatan tertentu mengahdapi lingkungan yang tidak menguntungkan. Dalam situasi ini, strategi akan memanfaatkan peluang jangka panjang diproduk atau pasar lain.

KUADRAN III

Perusahaan menghadapi lingkungan pasar yang mengesankan, tapi dikendalikan oleh kelemahan-kelemahan internal perusahaan. Focus strategi bagi perusahaan seperti ini adalah mengurangi kelemahan internal agar dapat lebih efektif dalam memanfaatkan peluang pasar.

KUADRAN IV

Merupakan situasi paling tidak menguntungkan, perusahaan menghadapi ancaman lingkungan yang besar, sementara posisinya relatif lemah.Situasi jelas menurut strategi yang dapat mengurangi dan membenahi keterlibatan dalam produk atau pasar agar dapat bertahan.



Gambar 3. Diagram SWOT

Sumber: Pearce dan Robinson, Jr., 1997

Gambar di atas merupakan hasil dari pengurangan skor matriks EFE (skor peluang- skor ancaman) dan pengurangan dari skor matriks IFE (skor kekuatan-skor kelemahan) sehingga mengasilkan nilai-nilai yang dapat membentuk suatu kurva dimana titik dari pertemuan kurva tersebut akan menunjukan dimana kuadran atau posisi yang sedang dialami perusahaan saat ini. Diagram SWOT dapat membantu perusahaan untuk lebih memfokuskan pilihan strategi dalam matriks SWOT.

2. Data yang digunakan dalam analisis SWOT dibahas melalui tahapan sebagai berikut:

a. Tentukan faktor-faktor peluang eksternal perusahaan.

Definisi sederhana tentang peluang ialah "sebagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis" peluang eksternal yang terdapat pada perusahaan produk olahan apel misalnya adanya daya tarik produk olahan apel sebagai produk unggul dengan kualitas yang baik, adanya kemungkinan inovasi yang dapat menambah nilai perusahaan produk olahan apel.

b. Tentukan faktor-faktor ancaman perusahaan.

Pengertian ancaman merupakan kebalikan pengertian peluang.Dengan demikian dapat dikatakan bahwa ancaman adalah "faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis".Ancaman ini dapat berupa adanya barang subtitusi, pesaing, produk impor yang menguasai pasar domestik, daya beli konsumen relative rendah, pengetahuan konsumen yang rendah tentang produk

olahan apel yang berkualitas dan kefanatikan konsumen terhadap satu jenis merek (*brand*) tertentu.

c. Tentukan faktor-faktor kekuatan perusahaan.

Yang dimaksud dengan faktor-faktor kekuatan yang dimiliki suatu perusahaan antara lain kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada kepemilikan keunggulan keoparatif oleh unit usaha di pasaran. Kekuatan perusahaan berasal dari lingkungan internal yang dapat berupa harga yang terjangkau, lokasi pemasaran yang luas dan mudah dijangkau konsumen, kualitas dan mutu produk yang baik, hubungan yang erat dengan konsumen, sumber daya manusia yang terdidik dan dalam usia yang produktif, kondisi keuangan yang cukup baik dan pengawasan mutu yang menyeluruh mulai dari pemilihan bahan, proses produksi hingga sampai kekonsumen serta didukung teknologi yang baik.

d. Tentukan faktor-faktor kelemahan perusahaan.

Jika orang berbicara tentang kelemahan yang terdapat dalam suatu satuan bisnis, yang dimaksud ialah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi perusahaan.Kelemahan-kelemahan ini dapat berupa produk yang tidak tahan lama serta penurunan kualitas apabila sudah masuk masa kadaluarsa, produk belum banyak dikenal oleh masyarakat, produksi yang belum maksimal, kapasitas gedung yang kurang besar, wilayah pemasaran yang belum menjangkau seluruh Indonesia.

Tabel 6. Matrik SWOT

INTERNAL / EKSTERNAL	Strengths (S) • Menentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal	Weaknesses (W) • Menentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal
Opportunities (O) • Menentukan 5-10 faktor-faktor peluang ekternal	Strategi (SO) Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi (WO) Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dengan memanfaatkan peluang
Threats (T) • Menentukan 5-10 faktor-faktor ancaman ekternal	Strategy (ST) Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi (WT) Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (1999)

1. Sesuaikan kekuatan internal dengan peluang eksternal untuk menghadapi strategi SO.
2. Sesuaikan kelemahan internal dengan peluang eksternal untuk mendapatkan strategi WO.
3. Sesuakaikan kekuatan internal dengan ancaman eksternal untuk mendapatkan strategi ST.
4. Sesuaikan kekuatan internal dengan ancaman eksternal untuk mendapatkan strategi WT.

Dari data-data tersebut maka matriks ini dapat disusun dalam tabel matriks SWOT dan menghasikan empat set kemungkinan alternatif strategi bentuk SWOT dapat dilihat pada tabel di atas.

4.5.2 Analisis Lingkungan Pemasaran

Analisis lingkungan pemasaran meliputi lingkungan eksternal dan lingkungan internal perusahaan.Data dan informasi yang dikumpulkan untuk analisa lingkunga eksternal mencangkup lingkungan mikro dan makro. Analisa lingkungan makro dapat dilakukan untuk melihat faktor-faktor jauh atau terpisah yang dihadapi perusahaan yang dapat menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan antara lain:

1. Lingkungan umum meliputi politik, hukum, ekonomi dan sosial.
2. Lingkungan industri pelaku bisnis, pembeli dan intensitas persaingan.

Analisis lingkungan mikro dilakukan dengan melihat faktor-faktor lingkungan dekat yang dihadapi perusahaan yang dapat menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan, antara lain:

1. Pemasok, berkaitan dengan pengadaan input, pemasok dan system pembelian.
2. Pelanggan, berkaitan dengan profil pelanggan yang dilayani.
3. Pesaing, berkaitan dengan profil pesaing dan posisi persaingan perusahaan.

Analisis lingkungan internal digunakan data dan informasi tentang pemasaran dan distribusi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, sumberdaya dan karyawan perusahaan, serta faktor keuangan dan akuntansi.

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

5.1 Profil Perusahaan

5.1.1 Lokasi CV. Bagus Agriseta Mandiri

Lokasi atau letak kantor pusat CV. Bagus Agriseta Mandiri adalah sebagai berikut :

Kantor Pusat

Jl. Kopral Kasdi No. 2 Bumiaji kec. Bumiaji kota wisata Batu.

Telp : 0341-599659

Lokasi perusahaan perusahaan ini cukup strategis karena dekat dengan penghasil bahan baku dan daerah pemasaran hasil produksinya.

CV. Bagus Agriseta Mandiri adalah merupakan suatu industri kecil yang berbasis dalam bidang pertanian. Produk unggulan yang dihasilkan adalah olahan dari buah apel yang berupa jenang apel, dodol apel, kripik apel, sari apel, manisan apel dan masih banyak yang lainnya. CV. Bagus Agriseta Mandiri ini juga mempunyai beberapa produk unggulan, yang mana bahan yang digunakan didatangkan dari luar kota Batu, adapun produk yang menjadi andalan adalah kripik nangka, kripik nanas, kripik salak, dan kripik klengkeng. Industri ini di dirikan oleh Syamsul Huda, SP pada tanggal 31 Maret 2001.

Latar belakang berdirinya usaha ini adalah produktivitas apel batu mengalami penurunan, sehingga dari hasil panen petani hanya 70% yang layak jual, selebihnya yang 30% tidak layak jual. Melihat dari keadaan ini maka sangat diperlukan teknologi untuk mengolah produk olahan dengan tujuan untuk meningkatkan nilai tambah dari buah apel yang tidak layak jual. Disamping itu Kota Batu sebagai kita pariwisata sehingga membutuhkan produk olahan yang bisa menjadi khas Kota Batu.

Pada bulan Oktober 2003, perusahaan berusaha mengembangkan usahanya dengan cara melakukan diversivikasi produk selain kripik apel, produk tersebut adalah dodol apel, tofe apel, sari apel dll. Produk sari apel merupakan produk dari apel dalam bentuk minuman. Awal mulanya produksi sari apel ini hanya dilakukan oleh pemilik dengan seorang tenaga kerja saja. Tetapi semakin lama produksi sari apel ini mendapatkan perhatian dan diminati oleh pelaku pasar

sehingga produksi sari apel terus ditingkatkan seiring dengan meningkatnya jumlah permintaan. Sehingga sekarang CV. Bagus Agriseta Mandiri memiliki berbagai produk olahan sebagai andalan.

Pada awal berdirinya industri ini hanya ditangani oleh 2 orang tenaga kerja saja. Sejalan dengan semakin meningkatnya permintaan dari konsumen maka jumlah tenaga kerja terus bertambah hingga pada tahun 2008-2012 berjumlah 56 tenaga kerja.

Dalam rangka untuk mewujudkan visi dan misi perusahaan, CV. Bagus Agriseta Mandiri telah menetapkan nilai-nilai dasar yang digunakan sebagai landasan operasional, yaitu :

a. Mengutamakan keselamatan dan kesehatan kerja serta pelestarian lingkungan hidup dalam setiap kegiatan operasional.
b. Memanfaatkan profesionalisme untuk peningkatan kepuasan pelanggan.
c. Meningkatkan inovasi untuk memenangkan bisnis.
d. Mengutamakan integritas di atas segala hal.

Adapun tujuan dari CV. Bagus Agriseta Mandiri adalah:

1. Menghasilkan produk agribisnis yang mempunyai daya saing.
2. Mensejahterakan petani.
3. Mensejahterakan UKM.
4. Berperan serta dalam pengembangan ekonomi daerah.

5.1.2 Visi dan Misi CV. Bagus Agriseta Mandiri

Dalam menjalankan bisnisnya CV. Bagus Agriseta Mandiri merujuk pada visi dan misi yang telah ditetapkan. Adapun visi dan misi CV. Bagus Agriseta Mandiri adalah sebagai berikut :

Visi

"Mewujudkan Model Pertanian Terpadu yang efisien, tangguh, modern, Inovatif, berkelanjutan dan kerakyatan."

Visi ini merupakan komitmen dari semua jajaran direksi dan karyawan CV. Bagus Agriseta Mandiri untuk menjadikan pelanggan sebagai fokus dengan senantiasa meningkatkan kualitas dan menciptakan inovasi-inovasi produk dengan tidak mengesampingkan untuk melakukan efisiensi biaya sehingga tercipta produk

yang berdaya saing di pasaran yang bisa memuaskan pelanggan dan juga merakyat.

Misi

"pemberdayaan segenap potensi sumber daya alam dan manusia untuk membangun pertanian Indonesia."

Misi ini merupakan keinginan perusahaan untuk mengoptimalkan potensi alam yang tersedia untuk kegiatan pengembangan berbagai subsektor agribisnis untuk kemudian ditransformasi menjadi agroindustri dalam rangka meningkatkan ketahanan pangan.

5.1.3 Struktur Organisasi CV. Bagus Agriseta Mandiri

Struktur organisasi merupakan suatu kerangka yang menunjukkan seluruh kegiatan-kegiatan untuk pencapaian tujuan organisasi, hubungan antara fungsi-fungsi serta wewenang dan tanggung jawab.Struktur organisasi suatu perusahaan ditentukan untuk memudahkan pelaksanaan tugas, wewenang, dan tanggung jawab masing-masing para pekerja dalam perusahaan. Struktur organisasi juga berpengaruh terhadap kelancaran aktivitas dalam suatu perusahaan, yang ditunjang dengan adanya saling percaya dan pengertian antara para pekerja masing-masing bagian.

CV. Bagus Agriseta Mandiri menggunakan struktur organisasi garis, di mana jabatan tertinggi dipegang oleh pemegang saham.Dengan adanya struktur organisasi tersebut, maka menjadi lebih jelas kedudukan pimpinan dan batas-batas pekerjaan yang harus dikerjakan oleh para pekerja, serta kepada siapa mereka harus bertanggung jawab.

Adapun tugas, tanggung jawab dan wewenang dari masing-masing bagian yang ada dalam struktur organisasi tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pimpinan

   Penanggung jawab perusahaan baik intern maupun ekstern dan merupakan pemegang wewenang tertinggi dalam perusahaannya. Bertugas untuk memimpin semua kegiatan baik intern dan ekstern, merencanakan dan menetapkan semua kebijakan perusahaan secara menyeluruh, melakukan pengawasan terhadap kelancaran usaha serta perkembangan perusahaan,

melakukan pengawasan dan menyelesaikan semua masalah yang timbul dalam perusahaan, melakukan dan membina hubungan dengan pihak luar perusahaan.

2. SDM.

   Manajemen sumber daya manusia juga sebagai penanggung jawab terhadap desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik.Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

3. Co Pemasaran

   Bertanggung jawab terhadap pimpinan dalam mengatur penjualan barang-barang dari hasil produksi ke setiap distributor dan lembaga penyaluran lainnya, menyusun rencana pemasaran, strategi dan pengembangan, membina hubungan baik dengan konsumen, serta memeriksa barang yang akan dikirim ke konsumen.

4. Co Produksi dan Pengemasan

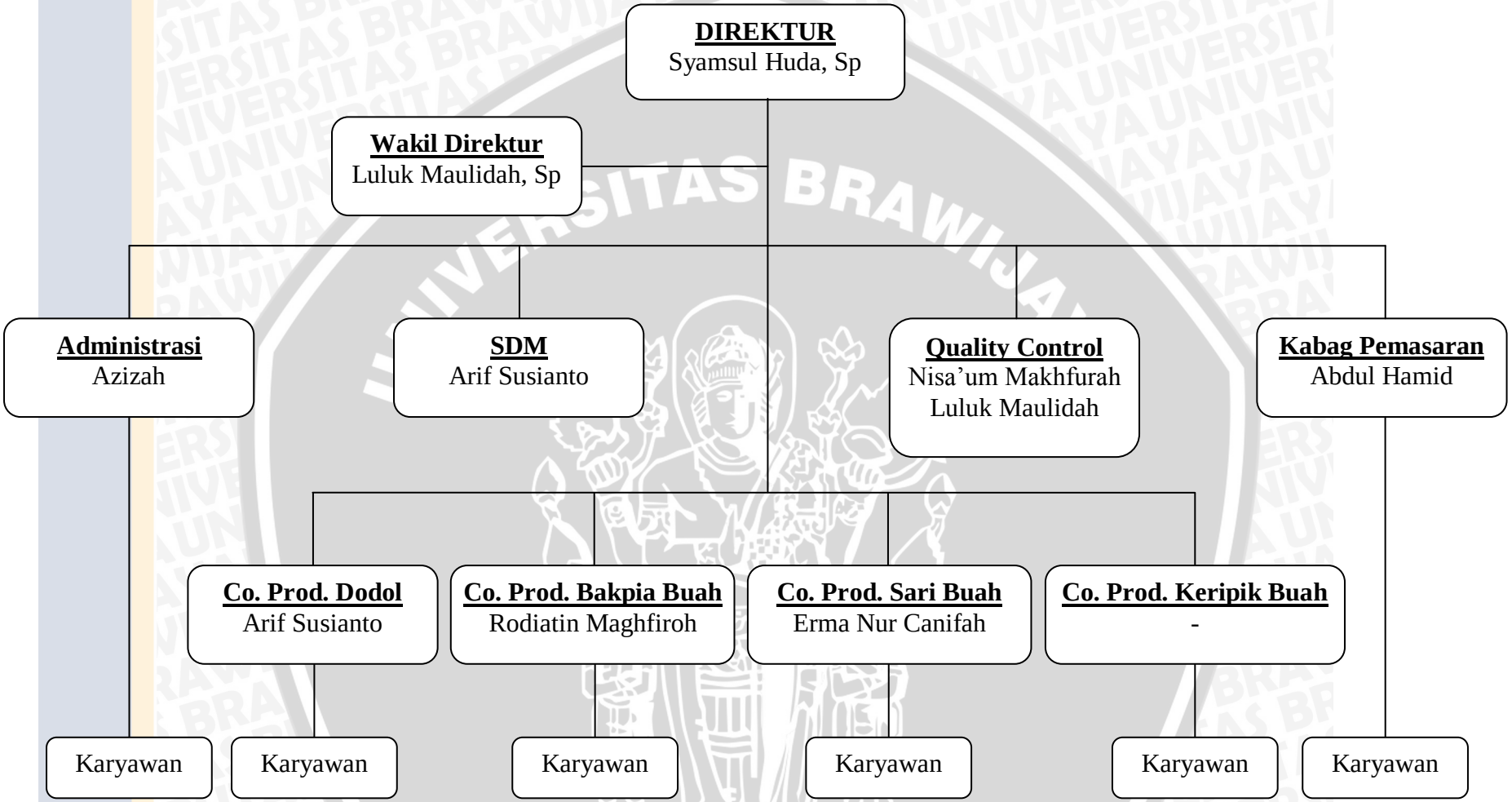
   Bertanggung jawab kepada pimpinan dalam mengawasi dan mengatur jalannya produksi, menghitung dan mencatat hasil produksi, perusahaan menjaga kualitas hasil produksi dengan jalan memberikan bimbingan kepada para pekerja agar mereka dapat bekerja dengan baik.

5. Staf pemasaran

   Bertugas untuk melakukan penjualan barang dari hasil produksi ke setiap distributor dan lembaga penyalur lainnya, melaksanakan kegiatan pemasaran dan kegiatan pengembangan daerah pemasaran, membina hubungan baik dengan konsumen, melakukan pengiriman barang kepada konsumen.

6. Staf produksi

   Bertugas untuk melakukan pemilihan bahan baku melakukan proses produksi, melakukan pelabelan, dan melakukan pengepakan.



Gambar 4. Struktur organisasi CV. Bagus Agriseta Mandiri

5.1.4 Jam Kerja Perusahaan

Jam kerja yang berlaku di CV. Bagus Agriseta Mandiri adalah sebagai berikut:

c. Hari Senin - Jum'at: Jam 08.00 - 16.00
d. Hari Sabtu: Jam 08.00 - 15.00
e. Istirahat: Jam 12.00 - 13.00

5.2 Pemasaran Perusahaan

CV. Bagus Agriseta Mandiri dalam memasarkan produknya tidak secara langsung menjual kepada konsumen akhir, tetapi terlebih dahulu melalui distributor ataupun pengecer yang akhirnya dipasarkan pada konsumen.CV. Bagus Agriseta Mandiri menggunakan saluran dua tingkat, yaitu:

Produsen ⟶ Distributor ⟶ Toko Pengecer ⟶ Konsumen

Daerah pemasaran produk perusahaan adalah:

1. Wilayah Indonesia Timur meliputi:
   Jawa Timur, Madura, Bali
2. Wilayah Indonesia Utara meliputi:
   Kalimantan dan Sulawesi
3. Wilayah Indonesia Tengah meliputi:
   Jawa Tengah dan Yogyakarta

CV. Bagus Agriseta Mandiri dalam menyalurkan barangnya tidaklah lepas dari peranan promosi.Promosi merupakan sarana atau alat untuk memperkenalkan produk kepada konsumen yang paling efektif. Promosi CV. Bagus Agriseta Mandiri menggunakan dana disesuaikan menurut kebutuhan, dengan tujuan untuk menghemat pengeluaran promosi. Dana yang tersisa, digunakan atau dialokasikan untuk proses produksi.

Kegiatan pemasaran yang dilakukan CV. Bagus Agriseta Mandiri adalah:

1. Advertising

Promosi dimaksudkan untuk memberitahu, mempengaruhi konsumen agar mengenal produk yang dijual, dan akhirnya memutuskan untuk membeli.Media promosi yang digunakan CV. Bagus Agriseta Mandiri melalui majalah lokal dan melalui media sosial (internet).

2. Promosi penjualan

a. Mengikuti pameran-pameran

Pameran dilakukan di tempat terbuka dalam suatu showroom yang besar, bersama-sama dengan perusahaan lain yang menghasilkan produk berbeda.

b. Pemberian fasilitas bagi agen-agen

Pemberian fasilitas dalam hal pengadaan peralatan, untuk meningkatkan penjualan seperti billboard dan meja seduh.

3. Personal selling

Promosi yang dilakukan CV. Bagus Agriseta Mandiri, yaitu para salesman melayani pembelian toko pengecer atau toko oleh-oleh, sesuai dengan produk yang dibutuhkan.

4. Publisitas

Promosi dilakukan dengan cara menyediakan informasi di media sosial (internet) dan majalah lokal untuk memperkenalkan pada masyarakat luas.

5.3 Produk dan Hasil Produksi

Pengelolaan produk olahan apel dimulai dengan buah apel yang banyak tumbuh di Bumiaji Kota Batu Malang Indonesia, tentunya bahan-bahan tersebut berupa buah yang berkualitas super dan kualitas dua.CV. Bagus Agriseta Mandiri memproduksi bahan-bahan produksi yang terpilih, sampai menjadi produk akhir yang siap untuk dipasarkan, dan produk olahan apel tersebut sudah memenuhi standart.

Produk Olahan Apel yang digunakan di perusahaan ini ada 2 (dua) jenis, yaitu apel Manalagi dan apel Rome Beauty. Apel manalagi ini digunakan produk Kripik Apel, Dodol Apel, Jenang Apel, Tofe Apel, Sari Apel, Sirup Apel, Bakpia Apel, Manisan Apel. Apel Manalagi ini disukai karena rasa daging buahnya manis biarpun belum matang dan aromanya kuat. Teksturnya agak liat dan kurang kandungan airnya. Warna daging buahnya putih kekuningan. Buahnya berbentuk agak bulat dengan ujung dan pangkal berlekuk dangkal. Diameter buah antara 4-7 cm dan berat 75-160 g per buah. Dengan pada penjelasan di atas maka dari itu apel manalagi dijadikan produk olahan utama dari pada apel *Rome Beauty*.

Adapun apel *rome beauty* ini disebut juga apel hijau atau apel Australia. Ciri khasnya terletak pada warna kulit buah yang tetap hijau kekuningan meskipun sudah masak. Buahnya berbentuk agak bulat dengan lekukan di bagian ujung relatif dalam. Berat rata-rata tiap buah sekitar 175 g. Daging buah keras, bertekstur halus, dan beraroma kuat dengan warna putih. Rasanya segar sedikit asam. Jadi kurang di sukai konsumen apabila di buat kripik apel, sari apel, sirup apel dan produk olahan apel yang lainnya.

5.4 Analisis Lingkungan Eksternal perusahaan

Analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kecenderungan-kecenderungan dan kejadian-kejadian yang berbeda di luar control suatu perusahaan.analisis lingkungan eksternal berfokus pada penentuanfaktor-faktor kunci yang menjadi peluang dan ancaman bagi peruahaan, sehingga memudahkan manajemen perusahaan untuk menentukan strategi-strategi untuk meraih kesempatan dan menghindari ancaman. Lingkungan eksternal pada perusahaan dibagi menjadi dua, yaitu lingkungan makro dan mikro.

5.4.1 Lingkungan Mikro

Lingkungan mikro perusahaan terdiri dari pelaku-pelaku dalam lingkungan perusahaan yang langsung mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk melayani pasarnya yaitu pemasok, pesaing, pelanggan, partner strategis.

1. Pesaing (competitor)

Lingkungan persaingan perusahaan tercemin dari tipe, jumlah dan norma-norma perilaku organisasi pesaing. Dengan pemahaman akan lingkungan persaingan yang dihadapinya , organisasi dapat mengetahui posisi persaingannya sehingga lebih mampu mengoptimalkan operasi – operasinya. Pesaing adalah organisasi lain sejenis yang memperebutkan sumber daya manusia khususnya konsumen. Pesaing yang ada dipasar sangat mempengaruhi pola bisnis dan kebijakan perusahaan. Akhir-akhir ini semakin bertambahnya pesaing yang beredar di pasaran dan apabila perusahaan tidak hati-hati dalam melihat pesaingan maka penjualan produk perusahaan akan menurut dan pendapatan akan ikut menurun.

Lingkungan persaingan itu bukan hanya terdiri dari perusahaan lain, tetapi juga hal-hal yang lebih mendasar. Cara terbaik bagi perusahaan untuk menguasai atau memenangkan persaingan itu adalah dengan mengambil sudut pandang pelanggan.

Kedudukannya dalam persaingan dengan perusahaan CV. Bagus Agriseta Mandiribervariasi dari tenang-tenang bertahan terhadap serangan para pesaingnya sampai kadang-kadang menyerang sengit pesaing-pesaingnya, Tetapi lebih sering perusahaan produk olahan apel dalam bentuk kripik apel atau jenis lainnya yang terkemuka itu bersikap defensif terhadap serangan gencar dari perusahaan-perusahaan yang kecil.

Perusahaan produk olahan apel dalam bentuk kripik apel atau sari apel itu berpandangan kurang tajam jika mereka memusatkan perhatiannya hanya pada merek para pesaingnya. Tantangan nyata yang dihadapi perusahaan produk olahan apel harus mengindahkan kecenderungan-kecenderungan yang besar di lingkungannya, seperti orang sekarang lebih sedikit makan, dan makan sedikit gula-gula pada khususnya atau bahkan mengubah pilihannya ke bentuk produk olahan apellainnya seperti kripik apel, sari apel, dodo lapel, slai apel, dan lain-lain. Dalam banyak industri, perusahaan-perusahaan memusatkan perhatiannya pada merek para pesaingnya saja dan gagal memanfaatkan peluang untuk memperluas pasar keseluruhan atau sekurangnya mencegah pasar yang telah dikuasainya mengalami kemerosotan.

Suatu pengamatan yang mendasar tentang bersaing secara efektif sekarang dapat dirangkumkan.Perusahaan harus mengindahkan empat dimensi pokok yang dapat disebut empat C kedudukan pasarnya. Perusahaan harus mengindahkan keadaan pelanggan (customers) saluran distribusi (channels), persaingan (competition), dan ciri-cirinya sendiri sebagai sebuah perusahaan (company). Keberhasilan pemasaran merupakan suatu soal bagaimana mencapai keterpaduan yang efektif dari pihak perusahaan dengan para pelnggan, saluran-saluran dan para pesaing.

2. Pelanggan (customer)

Pelanggan atau konsumen dari produk olahan apel CV. Bagus Agriseta Mandiri adalah masyarakat umum.Konsumen produk olahan apel CV. Bagus

Agriseta Mandiri ini disebut juga sebagai pasar yang dibedakan menjadi tiga yaitu pasar potensial, pasar prospektif dan pasar actual.

Suatu perusahaan berhubungan dengan para konsumen dan para pelanggan agar perusahaan itu dapat menyediakan produk dan jasa atau produk secara efisien kepada pasar sasarannya. Pasar sasaran dapat terdiri dari hanya satu atau lebih dari lima macam pelanggan sebagai berikut ini :

1) Pasar konsumen, merupakan individu-individu dan rumah tangga yang membeli produk dan jasa untuk konsumsi pribadi.
2) Pasar industri, merupakan organisasi-organisasi yang membeli produk dan jasa yang dibutuhkan.
3) Pasar penjual kembali. organisasi-Organisasi yang membeli produk dan jasa dengan untuk konsumsi pribadi.untuk memproduksi produk -produk dan jasa-jasa lainnya dengan maksud memperoleh keuntungan dan atau mencapai sasaran lain.
4) Pasar penjual kembali, merupakan organisasi-organisasi yang membeli produk dan jasa dengan maksud menjual kembali barang dan jasa itu agar memberikan keuntungan bagi mereka.
5) Pasar pemerintah, merupakan lembaga-lembaga pemerintah yang membeli produk dan jasa agar menghasilkan pelayanan kepada masyarakat umum, atau mengalihkan barang dan jasa itu kepada pihak lain yang membutuhkannya.

CV. Bagus Agriseta Mandiri menjual produknya kepada sejumlah pasar pelanggan diatas.Para pelanggan yang utama adalah para penjual kembali yang selanjutnya menjual produk olahan apel kepada para pembeli. Kelompok pelanggan yang penting lainnya adalah lembaga-lembaga atau UKM atau outlet-outlet disekitar kota wisata Batu. CV. Bagus Agriseta Mandiri juga menjual produknya dalam jumlah besar kepada konsumen, produsen, penjual kembali.Setiap pasar pelanggan menunjukkan ciri-ciri khas yang perlu ditelaah secara cermat oleh para penjual.

a. Pasar potensial

Pasar potensial memungkinkan perusahaan untuk membidik dan memposisikan produknya. Pasar potensial CV. Bagus Agriseta Mandiri ada beberapa wilayah:

1. Wilayah Indonesia Timur meliputi: Jawa Timur, Madura, Bali
2. Wilayah Indonesia Utara meliputi: Kalimantan dan Sulawesi
3. Wilayah Indonesia Tengah meliputi: Jawa Tengah dan Yogyakarta

b. Pasar prospektif

Pasar prospektif adalah pasar yang akan menyerap produk dari CV. Bagus Agriseta Mandiri pada masa yang akan datang. Pada CV. Bagus Agriseta Mandiri pasar prospektif nya di wilayah Indonesia Utara meliputi: Kalimantan dan Sulawesi

c. Pasar actual

Pasar actual adalah pasar yang nyata dan mampu menyerap produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Pasar aktual CV. Bagus Agriseta Mandiri adalah beberapa wilayah di jawa timur meliputi: Jawa Timur, Madura, Bali.

3. Pemasok (supplier)

CV. Bagus Agriseta Mandiri dalam mmproduksi produknya membutuhkan bahan baku produksi yang berupa buah apel, buah apel didapatkan dari para memasok yang bertempat tinggal di sekitar perusahaan lebih tepatnya di daerah desa Bumiaji Kota Batu.

5.4.2 Lingkungan Makro

lingkungan makro terdiri dari kekuatan-kekuatan social yang lebih besar yang mempengaruhi seluruh pelaku dilingkungan mikro perusahaan, yaitu:

1. Teknologi

Dalam setiap masyarakat atau industri pasti memelukan teknologi untuk pertumbuhan perusahaanya, tingkat kemajuan perusahaan setiap peran memainkan peranan yang berarti.Inovasi teknologi dapat juga menimbulkan posisi persaingan baru dalam industri – industri yang berbeda.Ini semua menuntut manajer perusahaan bersikap tanggap terhadap tantangan – tantangan dan mampu memanfaatkan kesempatan yang ada.Manajer perlu senantiasa menaksir arah

perkembangan teknologi dan memperkirakan perngaruhnya pada organisasi atau melakukan peramalan teknologi.

2. Ekonomi

Peran manajer atau produsen di CV. Bagus Agriseta Mandiri akan selalu terlibat dengan masalah-masalah biaya sumber daya – sumber daya yang dibutuhkan dalam organisasi. Biaya ini berubah-berubah setiap waktu karena pengaruh faktor – faktor ekonomi.Sehingga manajer senantiasa perlu menganalisa dan mendiagnosa faktor – faktor ekonomi, seperti kecenderungan inflasi atau deflasi harga-harga barang dan jasa.

3. Sosial dan budaya

Kondisi sosial masyarakat cenderung berubah-ubah sesuai dengan situasi dan kondisi tempat tinggal mereka aspek sosial yang mempengaruhi kondisi ini antara lain sikap atau gaya hidup masyarakat sekitar, adat istiadat, kultural, religi.

5.5 Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah lingkungan organisasi yang berada didalam perusahaan tersebut dan secara normal memiliki implikasi yang langsung dan khusus pada perusahaan.Analisis lingkungan internal ini merupakan hasil identifikasi terhadap faktor kekuatan dan kelemahan dari dalam perusahaan.Analisis ini mengkaji faktor karyawan, manejemen, pemegang saham dan modal.

1. Karyawan

Karyawan dapat dibagi menjadi dua klasifikasi.Karyawan berkerah putih adalah karyawan yang bekerja menggunakan pikiran.Semakin berkembangnya perusahaan maka karyawan dituntut untuk lebih meningkatkan ketrampilan.Untuk karyawan yang berkerah putih dikhususkan untuk CO (*Coordinator Operational*) yang masuk dalam struktur organisasi perusahaan CV. Bagus Agriseta Mandiri.Karyawan berkerah biru adalah karyawan yang bekerja menggunakan tenaga. Biasanya karyawan ini dituntut untuk menguasai skill tertentu seperti proses produksi.

2. Manajemen

Menejemen adalah tatanan infrastruktur perusahaan yang bertujuan untuk mengembangkan perusahaan CV. Bagus Agriseta Mandiri. Menejemen di perusahaan ini mengontrol semua proses perencanaan, pengorganisasian, dan pengontrolan sumber daya. Ada beberapa kegiatan perusahaan yang harus dikelola seperti logistic kedalam, operasi, logistic keluar, pemasaran dan penjualan, pelayanan, pengadaan, pengembangan teknologi, menejemen pengembangan sumber daya manusia, infrasruktur perusahaan.

3. Pemegang saham

Pemegang saham dibagi menjadi dua yaitu pemegang saham perusahaan dan dewan direksi.Pemegang saham perusahaan adalah badan hukum yang memiliki saham di perusahaan.Para pemegang saham adalah mempunyai hak kepemilikan resmi dari perusahaan tersebut.Dewan direksi adalah pihak yang menentukan tujuan organisasi.Sedangkan di perusahaan CV. Bagus Agriseta Mandiri yang memiliki saham dan dewan direksi dijabat oleh produsen selaku pemilik CV. Bagus Agriseta Mandiri.Sehingga hanya produsenlah yang memiliki hak penuh terhadap saham CV. Bagus Agriseta Mandiri.

4. Modal

Modal berperan penting dalam suatu perusahaan.Dengan adanya modal bisa menjaga eksistensi perusahaan tersebut.Untuk organisasi yang telah go public modal diperoleh dari para pemegang saham. Bukan hanya uang, peralatan fisik seperti sarana dan prasarana juga menjadi modal suatu perusahaan.Modal yang digunakan oleh perusahaan berasal dari pinjaman dari bank dan uang pribadi.Modal dari bank ini mengkuti program rekening Koran.Yang mana uang pinjaman tersebut memiliki bunga yang sangat ringan.Sehingga memudahkan perusahaan dalam menggorganisir keuangan dengan maksimal.Untuk mendapatkan pinjaman ini selalu ada surve langsung dari pihak bank mengenai kelayakan usaha. Usaha yang layak menurut bank akan diberikan pinjaman dan yang tidak layak tidak akan diberikan pijaman. Dalam jangka waktu satu tahun pihak bank selalu mengadakan surve usaha tersebut.

5.5.1 Bauran Pemasaran

Analisis pemasaran sangat berhubungan dengan analisis pemasaran (*marketing mix*) yang meliputi analisis produk, harga, promosi, dan tempat.

1. Bauran produk

Berdasarkan penilitian yang dilakukan di CV Bagus Agriseta Mandiri ada beberapa produk olahan apel yang diproduksi oleh CV Bagus Agriseta Mandiri antara lain dodol apel, tofe apel, sari apel dll. Ketersediaan bahan baku yang berkualitas merupakan salah satu kunci untuk mendapatkan hasil yang berkualitas pula. Produk olahan apel ditentukan oleh kualitas bahan yang digunakan dengan proses pemilihan bahan yang berkualitas akan meningkatkan mutu dan minat konsumen.

Produk olahan apel di CV Bagus Agriseta Mandiri dikemas dalam sebuah kemasan *aluminium foil* dengan ukuran 25-100g. Pada kemasan tersebut tercantum merek dagang jenis produk olahan apel dan logo perusahaan. Untuk merek dagang perusahan menggunakan nama Bagus. Sedangkan untuk logo menggunakan gambar apel.Pada kemasan tersebut juga tertera komposisi dan tanggal kadaluarsa.

2. Bauran Harga

Penentuan harga disesuaikan dengan modal yang dikeluarkan ditambah dengan keuntungan yang diperoleh dan harga bahan baku produksi. Menentukan harga suatu produk adalah suatu keputusan yang sangat penting bagi perusahaan.Harga adalah satu-satunya fariable strategi pemasaran secara langsung mendapatkan pendapatan.

Sekalipun harga itu penting, tetapi harga jarang dipakai sebagi focus strategi pemasaran karena harga merupakan bagian dari bauran pemasaran yang lebih mudah ditiru oleh pesaing.Harga ersebut sudah meliputi biaya produsi, distribusi dan promosi.

3. Bauran Tempat

Tempat memegang peranan yang sangat penting dalam pemasaran untuk mendistibusikan produk dari produsen ke konsumen. Selain itu, CV Bagus Agriseta Mandiri juga menggunakan dua cara dstribusi: yaitu secara lagsung dan tidak langsung. Distribusi langsung dilakukan dengan melayai secara langsung

pembelian produk oleh konsumen.Sedang distribusi tidak langsung dilakukan dengan menggunakan perantara distributor atau outlet-outlet yang bekerjasama dengan perusahaan.

4. Bauran Promosi

Bauran promosi merupakan cara untuk mengkomunikasikan keunggulan produk pada konsumen. saat ini promise yang dilakuka oleh CV Bagus Agriseta Mandiri dengan menggunakan teknologi berupa internet, memberikan penyuluhan, mengikuti pameran-pameran serta iklan melalui media cetak.

5.5.2 Identifikasi Faktor Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman

1. Kekuatan

Harga dibawah pesaing merupakan strategi yang baik untuk meningkatkan daya beli konsumen terhadap produk olahan apel CV. Bagus Argiseta Mandiri.Hal ini diterapkan karena CV. Bagus Agriseta Mandiri merupakan suatu perusahaan yang sudah dikenal oleh pasaran.Walaupun permainan harga dapat mudah ditiru oleh pesaing tetapi sekecil apapun selisih itu CV. Bagus Agriseta Mandiri tetap mempertahankan pasar sasaran dengan harga yang dijangkau selain itu produk yang berkualitas tetap diutamakan untuk mendapatkan loyalitas dari konsumen.

a. Membangun Hubungan Pelanggan

Tujuan perusahaan dalam membangun hubungan pelanggan adalah untuk memenuhi harapan pelanggan serta meningkatkan loyalitas dan pengulangan bisnis yang terus berkelanjutan. Upaya perusahaan dalam membangun hubungan dengan pelanggan berupa temu pelanggan, sosialisasi teknologi aplikasi produk yang efektif, percontohan usaha tani, serta merespon dan menindaklanjuti suara pelanggan sesegera mungkin.

b. Memberikan Kepuasan Pelanggan

Senantiasa memberikan kepuasan pelanggan, CV. Bagus Agriseta Mandiri membentuk Pusat Layanan Pelanggan sejak tahun 2001 dengan tujuan untuk memberikan sarana akses bagi pelanggan dalam menghadapi permasalahan, kebutuhan informasi, dan lainnya sekaligus sebagai wahana untuk memberikan edukasi kepada pelanggan.

Untuk mengukur kepuasan pelanggan, perusahaan melakukan survei kepuasan pelanggan ketepatan terhadap jenis, tempat, jumlah, mutu, harga dan waktu. CV. Bagus Agriseta Mandiri akan meminimalisasikan ketidakpuasan pelanggan sebagai upaya pengulangan bisnis, dan senantiasa memperhatikan umpan balik pelanggan, meningkatkan mutu produk dan mutu layanan. Semua keluhan pelanggan dianalisis dan ditindak lanjuti untuk perbaikan ke depan. Perusahaan sangat fokus terhadap pelanggan, maka untuk meningkatkan kinerja pelayanan terhadap pelanggan, perusahaan memasukkan kepuasan pelanggan dalam target KPI perusahaan.

c. CV. Bagus Agriseta Mandiri sudah memiliki chanel yang banyak,

Yang dimaksud mempunyai chanel yang banyak di sini CV. Bagus Agriseta Mandiri sudah mempunya agen yang banyak di beberapa tempat di sekitar kota Batu dan Malang untuk memasarkan produknya.

d. Memperoleh banyak penghargaan

Adapun penghargaan yang diperoleh perusahaan contohnya seperti mendapatkan penghargaan Agroindustri UKM tahun 2010.

e. Produk yang berkualitas

Kualitas produk baik (*high Grade*), yang dimaksud dengan kualitas produk baik atau (*high Grode*) di sini adalah bahan yang digunakan dari bahan pilihan, karena produk di CV. Bagus Agriseta Mandiri ini dibagi beberapa macam ada yang super, kw 1 dan kw 2.

f. Bahan baku yang baik

Menggunakan bahan baku alami, dalam proses pembuatan produk olahan apel CV. Bagus Agriseta Mandiri tidak menggunakan bahan kimia untuk proses pembuatan produk olahan apelnya maka dari itu kenapa penulis menuliskan bahwa perusahaan ini menggunakan bahan baku alami.

2. Kelemahan

a. Luas daerah pemasaran yang belum menjangkau seluruh wilayah Indonesia menjadi hambatan bagi perusahaan CV. Bagus Agriseta Mandiri untuk melebarkan sayap sampai ke pasar nasional.
b. Gudang CV. Bagus Agriseta Mandiri tidak mampu lagi menampung atau menyimpan hasil produksi, karena gudang yang dimiliki oleh perusahaan

terlalu sempit apabila digunakan menyimpan produk olahan apel, yang mana kegiatan produksi dalam perusahaan tetap namun penjualan yang tidak menentu. Perusahaan setiap harinya memproduksi produk olahan apel tetapi permintaan pasar tidak selalu setiap hari ada.

c. Permintaan produk yang tidak menentu dari konsumen, baik waktu pemesanan maupun jumlah produk yang dipesan, di mana pemesanan produk setiap harinya tidak menentu. Itu karena munculnya pesaing baru. Semakin banyaknya agroindustri sejenis membuat persaingan dalam kontek pemasaran semakin ketat. Hal ini akan mempengaruhi kegiatan distribusi perusahaan.
d. CV. Bagus Agriseta Mandiri masih belum memiliki fasilitas transportasi yang memadai. Perusahaan hanya memiliki alat transportasi 2 mobil box, yang mana satu mobil box tertutup dan yang satu lagi box terbuka.

3. Peluang

a. Daya tarik konsumen terhadap produk olahan apel CV. Bagus Agriseta Mandiri yang memiliki kualitas produk yang baik.
b. Adanya kemungkinan inovasi yang dapat menambah nilai daya tarik konsumen. Adanya perkembangan teknologi dan informasi telah membuka kemungkinan untuk melakukan inovasi produk olahan apel dengan kualitas super.
c. Perkembangan teknologi informasi yang semakin maju akan memudahkan pertukaran informasi. Hal ini berguna bagi perusahaan karena memiliki pasar yang tersebar di berbagai daerah di Indonesia.

4. Ancaman

a. Pesaing yang baru berdiri dan memiliki pangsa pasar tinggi menjadi ancaman bagi CV. Bagus Agriseta Mandiri. Produk pesaing yang sudah menyebar luaskan produknya keberbagai daerah di Indonesia. Apabila perusahaan tidak ada upaya peningkatan strategi pemasaran yang baik maka produk dari CV. Bagus Agriseta Mandiri dapat mengalami penurunan pembelian yang menyebabkan kerugian yang besar.
b. Daya beli konsumen relatif rendah, keadaan ini menyebabkan konsumen beralih untuk membeli produk olahan apel yang harganya relatif rendah.

c. Produk lokal yang menguasai pangsa pasar, kondisi ini mengancam produk-produk yang diproduksi oleh CV. Bagus Agriseta Mandiri dan menutut adanya produk yang mempunyai daya saing tinggi agar mampu menembus pasar global.

5.5.3 Matriks Internal Factor Evaluation

Matriks IFE terlebih dahulu mengindentifikasi faktor-faktor internal perusahaan berupa kekuatan (*strengths*) dan kelamahan (*weaknesses*) yang berpengaruh terhadap produksi dan pemasaran produksi olahan apel. Hasil matriks tersebut telah melulu wawancara dengan pemilik perusahaan selaku produsen di perusahaan CV. Bagus Agriseta Mandiri.Selanjutnya dilakukan identifikasi besarnya tingkat pengaruh pada masing-masing faktor internal maupun eksternal perusahaan.

Hasil identifikasi kekuatan dan kelemahan sebagai faktor strategis internal ini kemudian diberi bobot dan rating sehingga diperoleh hasil seperti pada tabeh 18.Berdasarkan hasil perhitungan terlihat pemberian harga di bawah pesaing dilakukan oleh CV. Bagus Agriseta Mandiri pada produknya. Kekuatan yang memiliki skor tertinggi adalah yang terjangkau dengan nilai 0,36 yang memang sudah dirumuskan oleh perusahaan agar dapat menembus segmentasi pasar yang didominasi oleh konsumen bebagai kalangan. Pengawasan mutu produk dilakukan dengan sangat ketat oleh perusahaan dengan standar kualitas yang ditentukan mulai dari bahan baku samapai pengolahan akhir produksi. Memiliki skor tertinggi nilai 0,28. Dari hal tersebut produk olahan apel CV. Bagus Agriseta Mandiri memiliki standar kualitas yang baik tidak jauh dengan apa yang di harapkan konsumen dengan memiliki nilai 0,28.

5.5.4 Matrik Eksternal Factor Evaluation (EFE)

Matrik EFE terlebih dahulu mengindentifikasi faktor-faktor eksternal perusahaa berupa peluang (*opportunities*) dan ancaman (*theats*) yang berpengaruh bagi perusahaan, maka diperbolehkan hasil dari pemberian bobot dan rating seperti tabel 7.

Perusahaan akan memiliki peluang dimasa yang akan datang dimana pengembangan produk olahan apel terus dilakukan oleh perusahaan CV. Bagus Agriseta Mandiri. Produsen terus berupaya dalam menemukan produk olahan apel lainnya dan teknologi yang menunjang usaha, sehingga inovasi pada produk olahan apel yang berkualitas bisa terus diupayakan agar sesusai dengan selera pasar (Nilai 0,3). Berdasarkan perhitungan juga dalam kondisi pasar yang merupakan kekuatan yang besar bagi perusahaan dalam bersaing dalam industry produk olahan apel (Nilai 0,3).

Tabel 7. Analisis Faktor Stategis Internal Eksternal CV. Bagus Agriseta Mandiri

Faktor-faktor Strategi Internal/Eksternal	Besarnya Tingkat Pengaruh	Bobot	Rating	Skor
Internal				
Kekuatan/Kelemahan				
Kekuatan				
· Harga yang terjangkau	4	0.1	4	0.36
· Lokasi mudah dijangkau konsumen	2	0.05	1	0.05
· Kualitas produk yang baik	3	0.09	4	0.28
· Hubungan yang erat dengan konsumen	3	0.09	3	0.21
· SDM yang produktif	4	0.1	3	0.27
· Kondisi keuangan yang cukup	4	0.1	3	0.27
· Pengawasan mutu yang bagus	3	0.09	4	0.28
· Teknologi yang mendukung	2	0.05	2	0.1
Kelemahan				
· Produk tidak tahan lama	4	0.1	2	0.18
. Produk belum banyak dikenal	4	0.1	1	0.09
. Gudang penyimpanan yang kurang luas	2	0.05	4	0.19
· Produksi yang belum maksimal	3	0.09	3	0.21
· Luas pemasaran yang belum menjangkau seluruh Indonesia	1	0.02	4	0.08
Total	39	1.03	38	2.57
Eksternal				
Peluang/Ancaman				
Peluang				
. Daya tarik produk yang berkualitas	2	0.05	4	0.2
. Adanya kemungkinan inovasi produk	4	0.2	3	0.3
. Adanya teknologi yang mendukung kinerja perusahaan	3	0.09	3	0.24
. Kondisi keuangan yang cukup baik	4	0.2	3	0.3
. Perkembangan informasi yang semakin maju	3	0.09	2	0.16
Ancaman				
. Adanya barang substitusi	1	0.03	3	0.15
. Pengetahuan konsumen relatif rendah	3	0.09	2	0.16
. Pesaing	4	0.2	1	0.1
. Daya beli konsumen relative rendah	3	0.09	2	0.16
. Kefanatikan konsumen terhadap satu jenis merek	2	0.05	1	0.1
Total	32	1.09	24	1.87

Keterangan bobot pada matriks IFE

0.02 = Pengaruh kecil
0.05 = Pengaruh sedang
0.07 = Pengaruh besar

0.09 = Pengaruh sangat besar

Berdasarkan tabel 7 didapatkan total skor kekuatan 1.82 dan total skor kelemahan sebesar 0.75. Hasil pengurangan IFE didapatkan nilai 1.07 (total skor kekuatan dikurangi dengan skor kelemahan).

Kelemahan utama yang dihadapi oleh perusahaan adalah luas pemasaran yang belum menjangkau seluruh Indonesia dengan nilai 0.08.Produk olahan apel CV. Bagus Agriseta Mandiri belum begitu banyak dikenal oleh konsumen dalam negeri sehingga ada kemungkinan pemasaran hingga ke seluruh wilayah Indonesia masih terhambat (Nilai 0.09).

Keterangan bobot pada matrik EFE

0.03 = Pengaruh kecil

0.05 = Pengaruh sedang

0.09 = Pengaruh besar

0.2 = Pengaruh sangat besar

Berdasarkan tabel 7 didapatkan total skor peluang 1.2 dan total skor ancaman 0.67. Hasil pengurangan EFE didapatkan nilai 0.53 (total skor peluang dikurangi total skor ancaman).

Pesaing merupakan ancaman bagi perkembangan industri produk olahan apel dimana nilainya adalah 0.1 sehingga ancaman dari faktor ini perlu diperhitungkan. Pesaing yang lebih lama berdiri dan menguasai pasar lebih besar akan menyulitkan pihak pemasaran dalam mempengaruhi konsumen untuk membeli produk CV. Bagus Agriseta Mandiri, hal ini dikarenakan kenfanatikan konsumen terhadap satu jenis merek produk olahan apel tertentu yang sudah lama konsumen kenal sebelumnya (Nilai 0.1).

5.5.5 Analisis SWOT

Analisis SWOT merupakan salah satu alat analisis yang digunakan untuk merumuskan suatu strategi pada perusahaan. SWOT yang terdiri dari *Strength, Weakneess, Opportunity, Treats,* akan dianalisis faktor-faktor stiap komponen tersebut dengan menggunakan matriks SWOT. Dalam proses produksi produk olahan apel yang dilakukan oleh CV. Bagus Agriseta Mandiri akan menggunakan faktor-faktor yang telah dianalisis adalah evaluasi Faktor Eksternal (*Opportunity, Treats*)

dan Faktor Internal (*Strength, Weakneess*), faktor tersebut akan dimasukkan dalam matriks sebagai berikut :

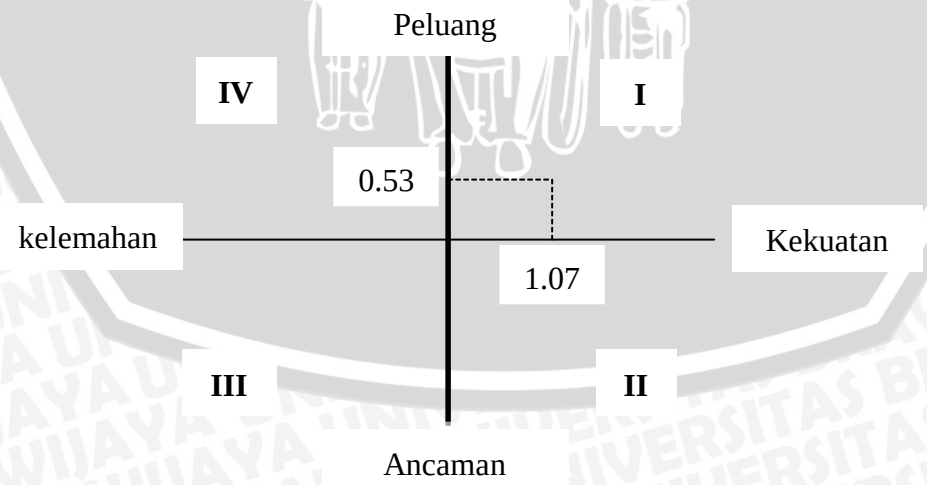
Tabel 8. Penyusunan Strategi Berdasarkan Matriks SWOT

INTERNAL / EKSTERNAL	Strengths (S)	Weaknesses (W)
	• Harga yang terjangkau • Lokasi pemasaran yang luas dan mudah dijangkau konsumen • Kualitas produk yang baik • Hubungan yang erat dengan konsumen • Suberdaya manusia yang terdidik • Kondisi keuangan yang cukup baik. • Pengawasan mutu yang menyeluruh • Teknologi yang baik	• Produk yang tidak tahan lama cepat mengalami penurunan kualitas saat masuk masa kadaluarsa • Produk belum banyak dikenal masyarakat • Produksi yang belum maksimal • Luas wilayah pemasaran yang belum menjangkau seluruh Indonesia • Gudang penyimpanan yang masih sederhana terutama berkaitan dengan promosi produk
Opportunities (O) • Daya tarik produk sebagai produk olahan apel yang berkualitas • Adanya kemungkinan inovasi produk • Adanya teknologi yang mendukung • Perkembangan informasi yang semakin maju	Strategi (SO) • Perluas wilayah pemasaran • Maksimalkan modal untuk menambah inovasi pada produk • Perbarui teknologi yang lama dengan yang baru	Strategi (WO) • Gunakan teknologi atau media internet untuk memasarkan produk olahan apel • Meningkatkan kordinasi dengan pihak lain terutama distributor • Meningkatkan skill karyawan dengan mengadakan diklat tentang meningkatkan kinerja karyawan
Threats (T) • Adanya barang subtitusi • Pesaing • Daya beli konsumen relative rendah • Pengetahuan konsumen relative rendah terhadap produk • Kefanatikan konsumen terhadap satu merek (*breand*)	Strategy (ST) • Beri harga dan kualitas produk yang terbaik pada konsumen • Beri jaminan mutu pada produk • Memaksimalkan pengawasan pemilihan bahan baku	Strategi (WT) • Melakukan promosi besar-besaran dengan menggunakan media cetak • Beri ciri khas pada produk

Tabel SWOT di atas merupakan analisis faktor yang didapat dari nilai EFE dan IFE. Hasil tersebut nantinya menjadi faktor prioritas dalam analisis SWOT. Dalam analisis SWOT faktor dari Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman akan dikaitkan satu sama lain untuk mendapatkan hasil perumusan strategi setiap

elemen. Perumusan strategi tersebut berguna untuk penentuan lokasi dalam analisis strategi pemasaran. Berdasarkan tabel SWOT diatas diperoleh 8 strategi dimana masing-masing penggabungan faktor eksternal dan internal mendapatkan 2 strategi yaitu SO 2 strategi, WO 2 strategi, ST 2 strategi dan WT 2 strategi. Dalam penentuan posisi suatu usaha perlu dirumuskan strategi pemasaran agar dapat diketahui proses produksi produk olahan apel ini masuk ke dalam kuadran berapa. Untuk menganalisis strategi pemasaran penilaian masing-masing indikator dalam evaluasi Faktor Eksternal, dapat diketahui posisi perusahaan pada diagram analisis SWOT, yang mencerminkan arah perkembangan strategi pemasaran perusahaan. Posisi perusahaan berdasarkan faktor Intern digambarkan pada garis datar atau absis dimana hasil dari raking Kekuatan dikurangi dengan hasil raking Kelemahan.

(IFE) = (1.82) – (0.75) = 1.07 (garis vertor positif). Rumus diatas merupakan perhitungan untuk faktor internal yang terdiri dari jumlah ranking Kekuatan dan Kelemahan, lihat tabel 18 lalu dibagi dengan jumlah faktor-faktor starteginya. Untuk posisi faktor eksternal digambarkan pada garis tegak atau ordinant dengan perhitungan sebagai berikut :(EFE) = (1.2) – (0.67) = 0.53 (garis vektor positif). Yang dimaksud dengan garis vektor positif, yaitu hasil dari selisih faktor memiliki nilai positif dan tidak negati (-). Untuk titik temu antara IFE dan EFE dengan koordinat (1.07 : 0.53) dapat dilihat pada gambar 5.



Gambar 5: Diagram Hasil Analisis SWOT CV. Bagus Agriseta Mandiri

Keterangan :

Kuadran I = *Support an Aggressive Strategy*

Kuadran II = *Support a Diversifiction*

Kuadran III = *Turn Around Strategy*

Kuadran IV = *Support Defensive Strategy*

Dalam kegiatan proses produksi produk olahan apel menunjukkan bahwa usaha tersebut terletak pada kuadrat I, strategi tersebut merupakan startegi agresif dimana perusahaan menghadapi beberapa peluang lingkungan dan banyak kekuatan sehingga mendorong untuk memanfaatkan peluang-peluang tersebut yang menguntungkan. Jadi dengan adanya strategi pemasaran, proses produksi olahan apelakan memanfaatkan strategi yang berhubungan dengan Peluang dan Kekuatan yaitu strategi SO (*Strength – Opportunity*) yang nantinya dapat membantu dalam perkembangan pemasaran agar lebih luas dan maju.

Strategi S-O

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Berdasarkan hasil analisis, alternative strategi S-O berupa:

1. Peluasan wilayah pemasaran untuk meningkatkan pangsa pasar dengan menambah distributor pemasaran.
2. Permodalan yang baik dapat dimanfaatkan sebagai dana untuk memberikan inovasi pada produk agar sesuai dengan selera pasar.
3. Temuan teknologi pengolahan produk yang canggih juga sangat efisien dalam menghasilkan produk yang berkualitas tinggi.

Strategi W-O

Kolom strategi W-O adalah strategi yang dipakai oleh perusahaan untuk mengatisipasi kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan dengan memanfaatkan peluang yang ada. Strategi ini antara lain:

1. Melakukan pengembangan sistem informasi sangat perlu bagi CV. Bagus Agriseta Mandiri. Dengan penggunaan teknologi informasi yang canggih berbasis computer yang telah *on line.*
2. Meningkatkan kordinasi dengan pihak lain dapat mempererat hubungan bisnis dan meningkatkan kepercayaan.

3. Meningkatkan pengetahuan skill buat karyawan dengan cara mengadakan pelatihan atau diklat tentang meningkatkan kemampuan kinerja karyawan.

Strategi S-T

Kolom strategi S-T adalah strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan untuk menghindari ancaman-ancaman yang ada di perusahaan. Strategi yang dapat dilakukan antara lain:

1. Memberikan harga yang rendah dengan kualitas terbaik pada konsumen. Hal ini bertujuan untuk menghindari konsumen agar tidak memilih produk lain yang memiliki harga yang di bawah harga perusahaan CV. Bagus Agriseta Mandiri.
2. Berikan jaminan mutu agar konsumen memiliki kepercayaan tinggi pada produk CV. Bagus Agriseta mandiri.
3. Pemilihan bahan baku sangatlah penting, karena dengan bahan baku yang berkualitas maka akan menghasilkan produk olahan apel yang berkualitas pula.

Strategi W-T

Strategi W-T adalah strategi perusahan untuk berusaha meminimalkan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan untuk menghindari ancaman yang ada. Strategi yang dapat dilakukan perusahaan antara lain:

1. Melakukan promosi besar-besaran secara efektif dan efisien guna mempertahankan pelanggan yang ada dan menarik pelanggan baru.
2. Member ciri khas pada produk dan memperluas jangkauan pasar untuk mendapatkan lebih banyak konsumen baru.

Untuk lebih memfokuskan pemilihan strategi pada analisis SWOT selanjutnya disusun diagram SWOT. Berdasarkan analisis yang telah dilakukan skor peluang dikurangi dengan skor ancaman dan skor kekuatan dikurangi dengan skor kelemahan yang kemudian hasilnya dimasukkan kedalam diagram SWOT untuk mengetahui posisi CV. Bagus Agriseta Mandiri.

5.6 Strategi Pemasaran

Berdasarkan beberapa analisis yang dilakukan untuk merumuskan strategi pemasaran produk olahan apel CV. Bagus Agriseta Mandiri terdapat beberapa

strategi yang dapat diimplementasikan pada perusahaan.Analisis lingkungan eksternal yang dilakukan pada perusahaan menjelaskan berbagai peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan.Hasil dari analisis tersebut memperlihatkan bahwa bobot skor peluang lebih besar daripada bobot skor ancaman yang dihadapi oleh perusahaan.Hasil dari analisis tersebut memperlihatkan bahwa bobot skor peluang lebih besar daripada bobot skor ancaman, hal ini menunjukkan bahwa perusahaan memiliki lingkungan eksternal yang mendukukung usaha untuk mencapai tujuan perusahaan.Sedangkan analisis lingkungan internal perusahaan menjelaskan berbagai kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan.Hasil tersebut memperlihatkan bobot skor kekuatan lebih besar dibanding bobot skor kelemahan, dengan demikian lingkungan internal perusahaan mendukung usaha pencapaian tujuan perusahaan.Berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dilakukan dapat dirumuskan beberapa startegi pemasaran menggunakan alat analisis seperti matriks IE dan matriks SWOT.

Hasil perhitungan matriks IE menunjukkan bahwa strategi yang sesuai bagi CV. Bagus Agriseta Mandiri adalah strategi stabilitas.Stratagi stabilitas adalah strategi dimana perusahaan mempertahankan ukuran perusahaannya dan level operasi bisnisnya sekarang. Ketika proses produksi perusahaan berada pada fase pergolakan dengan beberapa industri kunci dan tekanan dari luar yang secara dastris berubah menyebabkan situasi masadepan menjadi sangat tidak dapat diprediksi. Dalam situasi seperti ini, perusahaan bisa menggunakan strategi stabilitas dengan menjadi penonton sementara untuk melihat kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi. Strategi stabilitas bukanlah strategi berjalan mundur ataupun berjalanmaju.Strategistabilitas dijalankanorganisasi untuk mempertahankan posisi perusahaan seperti saat ini (stabil).

Strategi stabilitas pada CV. Bagus Agriseta Mandiri dapat dilakukan dengan strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk:

1. Tingkatkan pasar
2. Memaksimalkan kegiatan pemasaran
3. Meningkatkan inovasi produk olahan apel

Diagram SWOT menyarankan strategi agresif, yaitu strategi yang berorientasi pada pertumbuhan untuk memanfaatkan situasi yang menguntungkan, yaitu banyaknya kekuatan dan peluang. Upaya-upaya yang disarankan untuk penerapan strategi agresif pada CV. Bagus Agriseta Mandri antara lain:

1. Meningkatkan volume penjualan
2. Memperluas pasar yang dikuasai
3. Menambah ragam produk yang dihasilkan atau memberi inovasi pada produk yang ada
4. Meningkatkan permodalan

Beberapa strategi di atas dapat diimplementasikan oleh CV. Bagus Agriseta Mandiri dalam strategi bauran pemasaran atau 4P (*Product, Price, Place, Promition*). Hal ini akan mempermudah CV. Bagus Agriseta Mandiri dalam memilih strategi-strategi tersebut menjadi 4 macam aspek bauran pemasaran, yaitu strategi produk, strategi harga, strategi distribusi dan strategi promosi.

VI. KESIMPULAN DAN SARAN

6.1 Kesimpulan

Penelitian yang telah dilakukan dengan judul Analisis Posisi Perusahaan Berdasarkan Laju Pertumbuhan Pasar Sebagai Dasar Perumusan Strategi Pemasaran Produk Olahan Apel di CV. Bagus Agriseta Mandiri dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Faktor yang mempengaruhi variable internal dan menjadi kekuatan CV. Bagus Agriseta Mandiri adalah harga di bawah pesaing, lokasi yang strategis, produk yang tahan lama, hubungan yang erat dengan para distributor dan lain-lain. Sedangkan faktor yang mempengaruhi variabel internal dan menjadi kelemahan perusahaan yaitu produk yang tidak tahan lama dan cepat mengalami kerusakan tekstur apabila mendekati tanggal kadarluarsa. Faktor-faktor yang mempengaruhi variable eksternal yang menjadi peluang bagi CV. Bagus Agriseta Mandiri yaitu terdapat produk olahan apel yang berkualitas sebagai produk unggulan di CV. Bagus Agriseta Mandiri, adanya inovasi yang dapat menambah nilai dan lain-lain. Faktor yang mempengaruhi variabel eksternal dan menjadi ancaman yaitu adanya barang subtansi pesaing.
2. Berdasarkan dari hasil matriks IFE dan EFE dapat diketahui posisi dan kinerja perusahaan cukup baik, walaupun masih ada beberapa indikator yang harus dibenahi.
3. Hasil dari pemaduan dari analisis internal dan eksternal diperlakukan analisa matriks SWOT dengan hasil strategi yang paling tepat untuk dijalankan di CV. Bagus Agriseta Mandiri yaitu strategi ‘Agresif’ pada CV. Bagus Agriseta Mandiri adapun upaya-upaya yang dapat dilakukan untuk strategi agresif adalah meningkatkan volume penjualan, memperluas pangsa pasar, menambah ragam produk yang di produksi, lebih menguasai teknologi dalam hal distribusi, meningkatkan kinerja karyawan.

6.2 Saran

1. Memperhatikan faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan eksternal dan internal perusahaan CV. Bagus Agriseta Mandiri agar selalu tetap pada kondisi yang baik dan menunjang pemasaran perusahaan dengan mempertahankan kekuatan dan peluang yang ada dan meminimalkan kelemahan dan ancaman.
2. Menerapkan strategi pemasaran bauran pemasaran (promosi, produk, harga dan ditribusi)
3. Pemerintah sebaiknya melakukan upaya penerapkan strategi seperti berikut adalah:
   a. Melakukan penyuluhan terhadap para produsen untuk mengoptimalkan SDM yang terdapat di daerah desa Bumiaji kota Batu.
   b. Memanfaatkan potensi lahan secara optimal.
   c. Memotifasi produsen untuk mengembangkan produk olahan apelnya.

DAFTAR PUSTAKA

Aniewati, Reoni. 2003 *Perencanaan Strategi Pemasaran Jamu Dengan Menggunakan Analisis Swot.*Skripsi Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Brawijaya. Malang.

Arikunto, Suharsimi. 2010. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Statistik*. Edisi Cetakan Keempatbelas. Rineka Cipta. Jakarta.

David, Fred R. 2006. Manajemen Strategis Edisi 10. Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

Glueck, William F. And Lawrence R, Jauch.1998. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan.*Erlanggan. Jakarta.

Hidayat, Cecep. 1998. *Manajemen Pemasaran*. IPWI, Jakarta.

Kotler, Philip. 1993. *Manajemen Pemasaran; Analisis, Perencanaan, Implementasi dan Pengendalian Volume Satu Edisi Ketujuh*. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.

Kotler, Philip. 1997. *Manajemen Pemasaran Jilid 2 Edisi Bahasa Indonesia*. PT. Prenhallindo, Jakarta.

Kotler, Philip. 2005. *Manajamen Pemasaran, Jilid 1 dan 2*. Jakarta: PT. Indeks. Kelompok Gramedia.

Mangunwidjaja, Djumali dan Illah Sailah. 2005. Pengantar Teknologi Pertanian. Penebar Swadaya. Jakarta.

Oentoro, Deliyanti. 2010. *Manajemen Pemasaran Modern*. Laksbang Pressindo.

Piece II, John A. And Richacd B. Robinson Jr. !997. Manajemen Strategi, Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian, Binarupa Aksara. Jakarta.

Rangkuti, Freddy.1999. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*.PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta

Rangkuti, Freddy. 2003. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Rangkuti, Freddy.2005. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Rangkuti, F. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis.*PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Riovika, Fina. 2011. *Analisis Usaha Keripik Buah pada Usaha Kecil Berkah di Kelurahan Ngalau Kecamatan Padang Panjang Timur Kota Padanga Panjang.* Jurnal Fakultas Pertanian Universitas Andalas Padang.

Swastha, Basu. 1999. *Manajemen Pemasaran Modern*. Liberty, Yogyakarta.

Swastha, Basu dan Irawan. 2008. *Manajemen Pemasaran Modern*. Liberty, Yogyakarta.

Widhiyono, Reno O. 2006. *Penentuan Strategi Pemasaran Benih Padi dengan Analisis SWOT.*Skripsi Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Brawijaya Malang.

LAMPIRAN

Lampiran 1. Matriks Urgensi Lingungan EksternalCV. Bagus Agriseta Mandiri

No	Faktor Eksternal	Faktor yang lebih Urgensi										∑	Bobot %
	Peluang (O)	**a**	**b**	**C**	**d**	**E**	**f**	**g**	**h**	**i**	**j**		
A	Daya tarik produk sebagai produk olahan apel yang berkualitas		a	A	a	E	a	g	h	a	h	2	0.05
B	Adanya kemungkinan inovasi produk	a		F	e	E	g	h	d	i	e	4	0.2
C	Adanya teknologi yang mendukung	a	i		f	h	g	h	i	f	h	3	0.09
D	Kondisi keuangan yang cukup baik	b	a	B		b	f	f	a	a	a	4	0.2
E	Perkembangan informasi yang semakin maju	a	f	E	a		g	h	h	b	h	3	0.09
	Ancaman (T)												
F	Adanya barang substitusi	b	f	F	f	g		h	d	b	a	1	0.03
G	Pesaing	b	f	F	f	f	a		d	i	a	3	0.09
H	Daya beli konsumen relatif rendah	a	a	B	f	A	i	a		h	a	4	0.2
I	Pengetahuan konsumen relatif rendah terhadap produk	d	f	F	f	d	b	d	e		f	3	0.09
J	Kefanatikan konsumen terhadap satu merek (*brand*)	a	a	a	f	A	a	d	e	a		2	0.05
												32	1.09

Sumber data: CV. Bagus Agriseta Mandiri diolah tahun 2015

Lampiran 2. Matriks Urgensi Lingungan Internal CV. Bagus Agriseta Mandiri

No	Faktor Internal	Faktor yang lebih Urgensi													∑	Bobot %
	Kekuatan (S)	**a**	**b**	**c**	**D**	**e**	**f**	**g**	**h**	**i**	**j**	**k**	**l**	**m**		
A	Harga yang terjangkau		a	a	A	e	a	d	g	i	j	j	i	m	4	0.1
B	Lokasi pemasaran yang luas dan mudah dijangkau konsumen	a		a	B	b	a	d	h	c	i	j	j	m	2	0.05
C	Kualitas produk yang baik	c	a		C	d	f	c	g	i	j	k	l	m	3	0.09
D	Hubungan yang erat dengan konsumen	a	d	c		e	a	g	h	i	d	d	i	m	3	0.09
E	Sumberdaya manusia yang terdidik	b	e	e	e		a	e	g	b	i	k	i	m	4	0.1
F	Kondisi keuangan yang cukup baik	a	f	f	f	g		g	f	c	c	i	i	m	4	0.1
G	Pengawasan mutu yang menyeluruh	a	g	g	B	g	e		c	i	i	m	b	m	3	0.09
H	Teknologi yang baik	a	h	h	d	e	f			i	j	k	l	m	2	0.05
	Kelemahan (W)															
I	Produk yang tidak tahan lama	a	i	i	d	c	k	i	i		l	m	k	m	4	0.1
J	produk belum banyak dikenal masyarakat	a	j	j	j	l	f	e	e	g		f	j	m	4	0.1
K	produksi yang belum maksimal	a	l	i	b	e	f	g	h	k	k		d	m	2	0.05
L	luas wilayah pemasaran belum menjangkau seluruh Indonesia	a	b	c	d	e	f	g	h	l	l	l		m	3	0.09
M	Gudang penyimpanan kurang luas	r	b	c	d	e	f	g	h	i	j	m	l		1	0.02
															39	1.03

Sumber data: CV. Bagus Agriseta Mandiri diolah tahun 2015.