

**PERENCANAAN STRATEGI PEMASARAN PRODUK KERIPIK  
KENTANG PADA AGRONAS GIZI FOOD**

**SKRIPSI**

**TEKNIK INDUSTRI**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan  
memperoleh gelar Sarjana Teknik



**AZIZAH AINI ARIFIN**

**NIM. 145060700111037**

**UNIVERSITAS BRAWIJAYA**

**FAKULTAS TEKNIK**

**MALANG**

**2018**



## PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya dan berdasarkan hasil penelusuran berbagai karya ilmiah, gagasan dan masalah ilmiah yang diteliti dan diulas di dalam Naskah Skripsi ini adalah asli dari pemikiran saya. Tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu Perguruan Tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah Skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia Skripsi dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 26 November 2018

Mahasiswa



Azizah Aini Arifin

NIM. 145060700111037

UNIVERSITAS BRAWIJAYA



**LEMBAR PENGESAHAN**

**PERENCANAAN STRATEGI PEMASARAN PRODUK KERIPIK  
KENTANG PADA AGRONAS GIZI FOOD**

**SKRIPSI**

**TEKNIK INDUSTRI**

Diajukan untuk memenuhi persyaratan  
memperoleh gelar Sarjana Teknik



**AZIZAH AINI ARIFIN**

**NIM. 145060700111037**

Skripsi ini telah direvisi dan disetujui oleh dosen pembimbing pada  
tanggal 26 November 2018

**Dosen Pembimbing**

**Ishardita Pambudi Tama, ST., MT., Ph.D.**

**NIP. 197308191999031002**

**Mengetahui,**

**Ketua Jurusan Teknik Industri**



**Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D.**

**NIP. 197411152006041002**



## KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis panjatkan kepada Allah SWT karena atas rahmat, karunia dan izin-Nya skripsi yang berjudul “**Perencanaan Strategi Pemasaran Produk Keripik Kentang pada Agronas Gizi Food**” dapat terselesaikan dengan baik. Skripsi ini adalah salah satu persyaratan akademik untuk mencapai gelar sarjana teknik pada Fakultas Teknik Universitas Brawijaya Malang. Skripsi ini tidak akan dapat terselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak baik secara langsung maupun tidak. Sehingga penulis ingin menyampaikan terima kasih kepada semua pihak yang telah membantu, khususnya kepada:

1. Allah SWT, berkat rahmat, hidayat, karunia dan izin-Nya penelitian ini dapat terselesaikan
2. Keluarga penulis tersayang: Bapak M. Zainul Arifin, Ibu Anies Chamidah, dan Kakak Anisa Aini Arifin yang selalu memberikan doa, dukungan moril dan materil kepada penulis.
3. Bapak Oyong Novareza, ST., MT., Ph.D., selaku Ketua Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya.
4. Ibu Rahmi Yuniarti, ST., MT., selaku Sekretaris Jurusan Teknik Industri, Fakultas teknik, Universitas Brawijaya.
5. Bapak Ishardita Pambudi Tama, ST., MT., Ph.D., selaku dosen pembimbing skripsi yang telah banyak memberikan ilmu, selalu memberikan arahan, memberikan dorongan, dan semangat kepada penulis dalam pembuatan skripsi ini.
6. Ibu Sri Widayawati, ST., MT., selaku dosen pembimbing akademik yang telah memberikan ilmu, arahan, dukungan dan doa kepada penulis.
7. Seluruh dosen dan staf Jurusan Teknik Industri Fakultas Teknik Universitas Brawijaya yang telah membantu dan mendukung penulis dari awal masuk perkuliahan hingga saat penyelesaian skripsi ini.
8. Ibu Hj. Khasiati Khotob selaku pemilik yang telah memberikan ijin kepada penulis melaksanakan penelitian di Agronas Gizi Food, Bapak Imam Hanafi selaku *Corporate Secretary* Agronas Gizi Food yang telah memberikan ilmu dan arahan selama pengerjaan skripsi ini, dan Mbak Iis selaku karyawan Agrponas Gizi Food yang sudah membantu penulis dalam pemberian data yang dibutuhkan selama penelitian.
9. Bapak Agung Sedayu dari Dinas BPBD Kota Batu, Bapak Kas dan Bapak Herwindra Danardana dari Dinas Koperasi, UMKM dan Perdagangan Kota Batu yang sudah membantu penulis dalam pemberian data yang dibutuhkan selama penelitian.

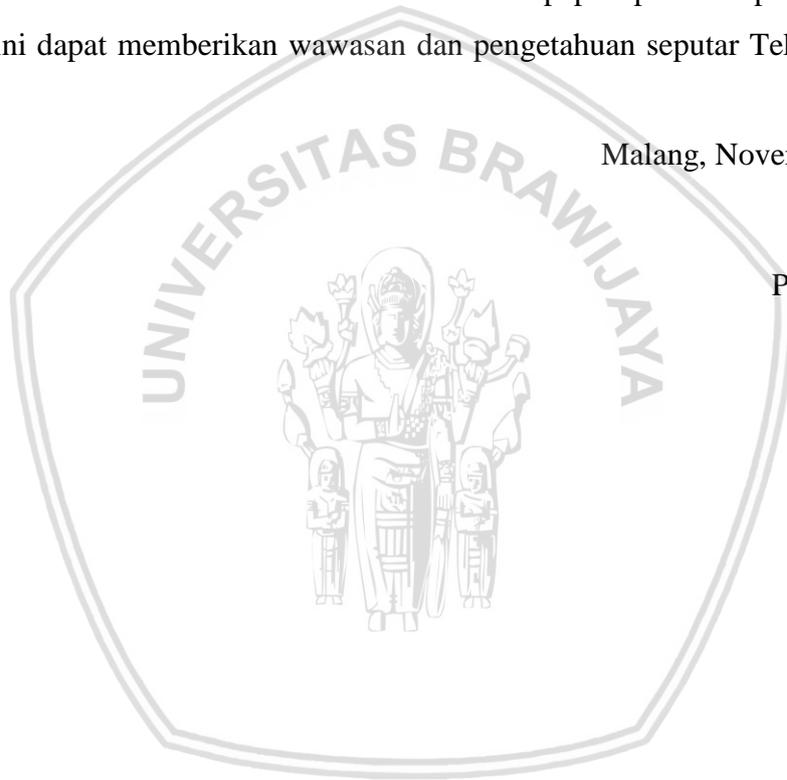


10. Sahabat-sahabat penulis: Fika, Thesa, Livia, Ika, Alifah, Icha, Inna, Ulvatuz, Ninditya, Mia dan Pradita yang selalu memberi dukungan, bantuan, dan doa kepada penulis selama kuliah hingga penyelesaian skripsi ini.
11. Uzlifatul Jannah yang sudah membantu penulis dalam penyelesaian skripsi ini.
12. Seluruh teman- teman angkatan 2014 yang berjuang bersama dan selalu memberi dukungan kepada penulis.
13. Seluruh pihak, keluarga besar penulis, serta teman-teman untuk bantuannya yang tidak dapat disebut satu-persatu yang berperan dalam penyusunan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari sempurna, oleh karena itu penulis mohon maaf apabila ditemukan kesalahan dalam bentuk apapun pada skripsi ini. Penulis berharap skripsi ini dapat memberikan wawasan dan pengetahuan seputar Teknik Industri bagi pembaca.

Malang, November 2018

Penulis



## DAFTAR ISI

<b>KATA PENGANTAR</b> .....	i
<b>DAFTAR ISI</b> .....	iii
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	v
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	vii
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	ix
<b>RINGKASAN</b> .....	xi
<b>SUMMARY</b> .....	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....	1
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Identifikasi Masalah .....	4
1.3 Rumusan Masalah .....	5
1.4 Batasan Penelitian .....	5
1.5 Tujuan Penelitian .....	5
1.6 Manfaat Penelitian .....	5
<b>BAB II TINJAUAN PUSTAKA</b> .....	7
2.1 Penelitian Terdahulu .....	7
2.2 Manajemen Strategi .....	10
2.3 Strategi .....	11
2.3.1 Jenis Strategi .....	11
2.4 Pemasaran .....	13
2.4.1 Definisi Pemasaran .....	13
2.4.2 Strategi Pemasaran .....	14
2.4.3 Sistem Pemasaran .....	14
2.5 Persaingan .....	14
2.6 Pangsa Pasar .....	14
2.7 Usaha Mikro, Kecil dan Menengah .....	15
2.8 Analisis Lingkungan .....	16
2.8.1 Analisis Lingkungan Eksternal .....	16
2.8.2 <i>External Factor Evaluation</i> .....	17
2.8.3 Analisis Lingkungan Internal .....	18
2.8.4 <i>Internal Factor Evaluation</i> .....	18
2.9 <i>Internal External (IE) Matrix</i> .....	19

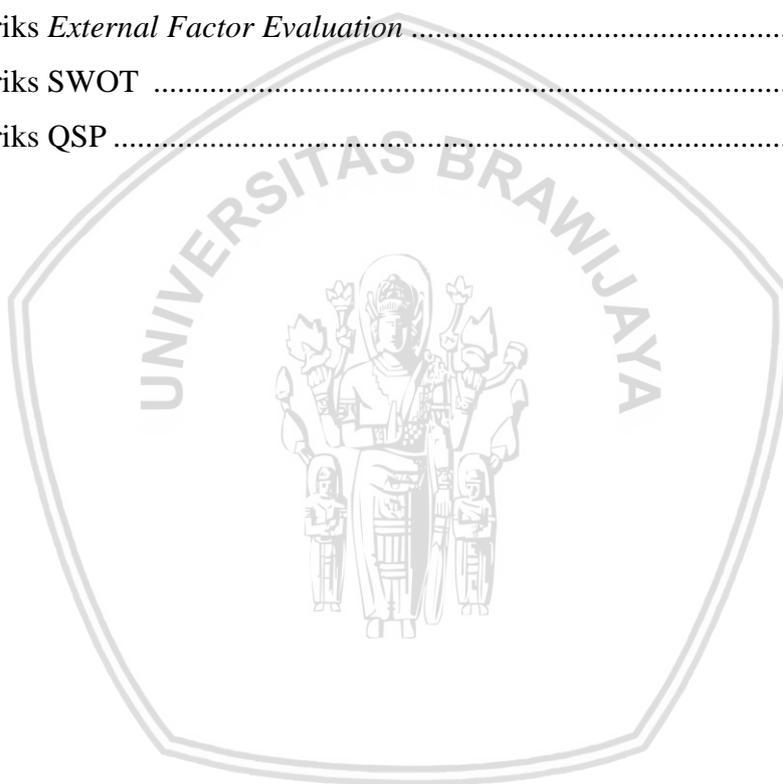


2.10 Analisis SWOT .....	20
2.10.1 Matriks SWOT .....	21
2.11 <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM) .....	22
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b> .....	25
3.1 Jenis Penelitian.....	25
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian .....	25
3.3 Langkah-langkah Penelitian.....	29
3.4 Diagram Alir Penelitian .....	27
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b> .....	29
4.1 Gambaran Umum Perusahaan.....	29
4.1.1 Sejarah Perusahaan .....	29
4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan .....	30
4.1.3 Struktur Organisasi .....	31
4.2 Produk .....	31
4.3 Proses Produksi .....	32
4.4 Pengumpulan Data .....	33
4.4.1 Analisis Atribut Faktor Internal.....	33
4.4.2 Penentuan Atribut Faktor Internal .....	36
4.4.3 Analisis Atribut Faktor Eksternal .....	36
4.4.4 Penentuan Atribut Faktor Eksternal .....	40
4.5 Pengolahan Data .....	41
4.5.1 Evaluasi Faktor Internal.....	41
4.5.2 Evaluasi Faktor Eksternal .....	46
4.5.3 Matriks Internal- Eksternal .....	49
4.5.4 Matriks SWOT .....	50
4.5.5 Hubungan Matriks EFE, IFE, IE dan SWOT .....	53
4.5.6 Penentuan Strategi dengan QSPM.....	54
4.6 Pembahasan.....	56
<b>BAB V PENUTUP</b> .....	59
5.1 Kesimpulan .....	59
5.2 Saran.....	60
<b>DAFTAR PUSTAKA</b> .....	61
<b>LAMPIRAN</b> .....	63



## DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat ini .....	8
Tabel 2.2 Contoh Matriks EFE.....	18
Tabel 2.3 Contoh Matriks IFE.....	19
Tabel 2.4 Kerangka Matriks SWOT.....	22
Tabel 2.5 Contoh Matriks QSPM.....	23
Tabel 4.1 Faktor Internal Agronas Gizi Food .....	36
Tabel 4.2 Faktor Eksternal Agronas Gizi Food .....	41
Tabel 4.3 Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> .....	42
Tabel 4.4 Matriks <i>External Factor Evaluation</i> .....	46
Tabel 4.5 Matriks SWOT .....	51
Tabel 4.6 Matriks QSP .....	54





Halaman ini sengaja dikosongkan

## DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1 Jumlah pemilik surat izin usaha perdagangan menurut jenisnya di Kota Batu tahun 2016.....	1
Gambar 1.2 Jumlah usaha makanan dan minuman di Indonesia.....	2
Gambar 1.3 Pangsa pasar keripik kentang Kota Batu tahun 2017 .....	3
Gambar 2.1 Tahap perumusan strategi .....	10
Gambar 2.2 <i>Framework</i> model lima kekuatan Porter .....	17
Gambar 2.3 Contoh matriks IE.....	20
Gambar 3.1 Diagram alir penelitian .....	27
Gambar 4.1 Penjualan keripik kentang Agronas Gizi Food tahun 2017 .....	30
Gambar 4.2 Struktur organisasi Agronas Gizi Food .....	31
Gambar 4.3 Produk Agronas Gizi Food .....	32
Gambar 4.4 Proses produksi keripik kentang.....	33
Gambar 4.5 Matriks IE .....	50





Halaman ini sengaja dikosongkan



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) Faktor Internal.....	63
Lampiran 2 <i>Analytical Hierarchy Process</i> (AHP) Faktor Eksternal.....	67





Halaman ini sengaja dikosongkan

## RINGKASAN

**Azizah Aini Arifin**, Jurusan Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Brawijaya, November 2018, *Perencanaan Strategi Pemasaran Produk Keripik Kentang pada Agronas Gizi Food*, Dosen Pembimbing: Ishardita Pambudi Tama.

Agronas Gizi Food merupakan suatu UMKM di Kota Batu yang menjual berbagai produk keripik dimana keripik kentang sebagai produk utama yang diproduksi. Sedangkan produk keripik nangka, keripik apel, dan beberapa keripik lain merupakan produk sampingan karena Agronas Gizi Food hanya melakukan pengemasan kembali (*repackaging*). Seiring berjalannya waktu, pemain usaha di bidang pengolahan keripik kentang semakin banyak sehingga meningkatkan persaingan. Selain bersaing dengan pemain usaha sejenis, persaingan dengan produk substitusi juga menjadi tantangan Agronas Gizi Food. Persaingan yang semakin ketat tentunya berpengaruh pada perubahan pangsa pasar yang dikuasai oleh masing-masing UMKM. Pada tahun 2008, pangsa pasar Agronas Gizi Food sebesar 6,3% sedangkan pada tahun 2017 Agronas Gizi Food mempunyai pangsa pasar 7%. Data tersebut menunjukkan bahwa pangsa pasar yang mampu dikuasai oleh Agronas Gizi Food hanya meningkat 0,7% dalam rentang tahun 2008 hingga 2017. Di sisi lain, pemilik Agronas Gizi food menginginkan usahanya untuk lebih maju dan produk Agronas Gizi Food mampu menguasai pasar yang lebih besar ditengah persaingan usaha bidang makanan yang semakin kuat. Oleh karena itu, diperlukan penyusunan strategi pemasaran yang tepat sesuai dengan faktor internal dan eksternal Agronas Gizi Food sehingga dapat meningkatkan pangsa pasar dan menjadi panduan dalam memasarkan produk Agronas Gizi Food.

Dalam penelitian ini akan dilakukan tiga tahap perumusan strategi yaitu *input stage* dimana dilakukan identifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi proses bisnis Agronas Gizi Food dengan menggunakan matriks evaluasi faktor internal (IFE) dan faktor eksternal (EFE), kemudian *matching stage* dengan menggunakan matriks internal eksternal (IE) dan SWOT untuk menyusun strategi alternatif yang sesuai dengan faktor internal dan eksternal hasil *input stage*, dan yang terakhir yaitu *decision stage* menggunakan *tools Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* untuk menentukan prioritas strategi yang dapat dipilih oleh Agronas Gizi Food.

Hasil penelitian, total skor matriks IFE adalah 2,57 dan skor total matriks EFE adalah 3,31. Skor ini menentukan posisi perusahaan di kuadran 2 (*grow and build*) pada matriks IE. Strategi yang tepat untuk perusahaan adalah strategi intensif dan strategi integrasi. Sedangkan pada hasil penyusunan matriks SWOT diperoleh 8 strategi. Setelah dilakukan pencocokan matriks IE dan matriks SWOT pada *matching stage*, strategi alternatif yang dipilih adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Hasil dari *decision stage* menggunakan matriks QSP berupa urutan prioritas strategi yang dapat diterapkan oleh Agronas Gizi Food yaitu penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar.

**Kata kunci:** Agronas Gizi Food, Matriks (EFE, IE, IFE, SWOT, QSP), Strategi pemasaran, UMKM



Halaman ini sengaja dikosongkan

## SUMMARY

**Azizah Aini Arifin**, Department of Industrial Engineering, Faculty of Engineering, Universitas Brawijaya, November 2018, *Marketing Strategy Planning of Potato Chips Product in Agronas Gizi Food*, Supervisor Lecturer: Ishardita Pambudi Tama.

Agronas Gizi Food is a micro, small and medium enterprises (MSMEs) in Batu City that sells various chips where potato chips are the main product produced. While jackfruit chips, apple chips, and some other chips are byproducts because Agronas Gizi Food only repackaging. Over time, more and more business players in the processing of potato chips increase competition. In addition to competing with similar business players, competition with substitute products is also a challenge for Agronas Gizi Food. Increasingly tight competition certainly influences changes in market share by each MSMEs. In 2008, Agronas Gizi Food's market share was 6.3% while in 2017 Agronas Gizi Food had a 7% market share. The data shows that the market share of Agronas Gizi Food only increased 0.7% in the range of 2008 to 2017. On the other hand, the owner of Agronas Gizi food wants his business to be more advanced and Agronas Gizi Food products are able to get a larger market among the increasingly strong competition in the food sector. Therefore, it is necessary to develop appropriate marketing strategies in accordance with the internal and external factors of Agronas Gizi Food business so that it can increase market share and become a guide in marketing Agronas Gizi Food products.

In this study three stages of strategy formulation will be carried out, namely the input stage where identification of internal and external factors that affect the business process of Agronas Gizi Food by using an internal factor evaluation (IFE) matrix and external factors evaluation (EFE) matrix, then matching stage using an external internal (IE) matrix and SWOT to develop alternative strategies that are in line with the internal and external input stage results, and the last is the decision stage using Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) tools to determine strategy priorities that can be chosen by Agronas Gizi Food.

The results of the study, the total score of the IFE matrix is 2.57 and the total score of the EFE matrix is 3.31. This score determines the company's position in the grow and build quadrant in IE matrix. While the results of SWOT matrix obtained 8 strategies. After matching the IE matrix and SWOT matrix in matching stage, the alternative strategies chosen were market penetration, market development and product development. The results of the decision stage use the QSP matrix in the form of a priority sequence of strategies that can be applied by Agronas Gizi Food, namely market penetration, product development and market development.

**Keywords:** Agronas Gizi Food, Matrix (EFE, IE, IFE, SWOT, QSP), Marketing Strategy, MSMEs





Halaman ini sengaja dikosongkan

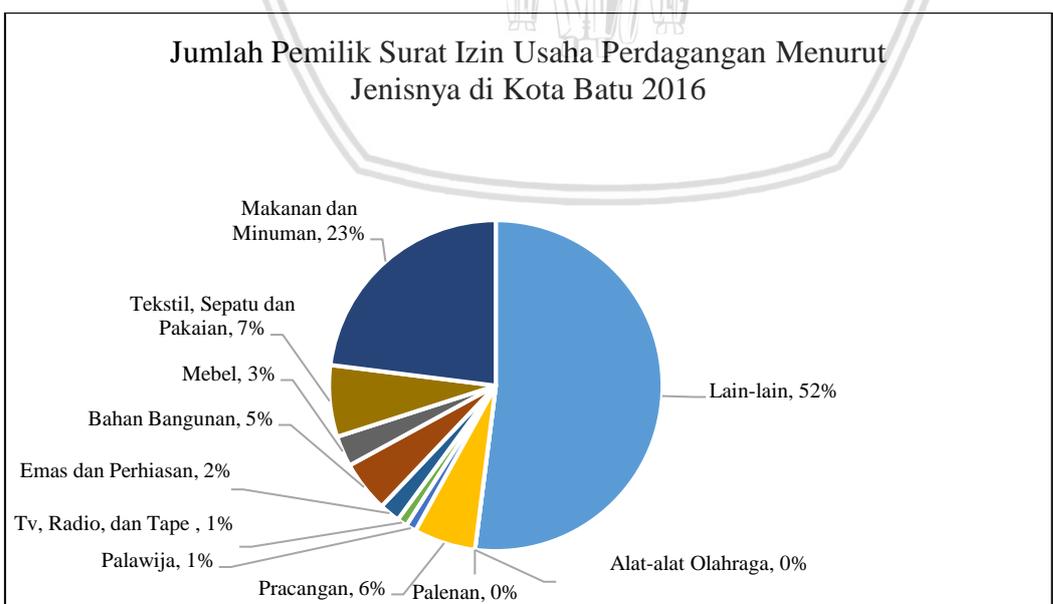
# BAB I PENDAHULUAN

Pada bagian dijelaskan mengenai latar belakang dilakukannya penelitian, rumusan masalah, tujuan, manfaat yang ingin dicapai dan batasan masalah yang digunakan selama pelaksanaan penelitian.

## 1.1 Latar Belakang

Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) adalah salah satu jenis usaha yang sedang berkembang di Indonesia. Sebagai salah satu penggerak perekonomian di Indonesia, UMKM menyerap tenaga kerja yang cukup banyak. Menurut data Bank Indonesia, pada tahun 2012, tenaga kerja yang bekerja pada UMKM mencapai 107 juta orang, kemudian pada tahun 2015 Badan Perencanaan Pembangunan Nasional (Bappenas) menyebutkan bahwa UMKM menyerap tenaga kerja sebanyak 132,3 juta orang. Peningkatan jumlah tenaga kerja tersebut menunjukkan adanya perkembangan UMKM dan terjadi di hampir seluruh kota di Indonesia salah satunya yaitu Kota Batu.

Usaha yang dilakukan masyarakat Kota Batu bergerak di berbagai macam bidang, Gambar 1.1 berikut ini akan menunjukkan jumlah pemilik surat izin usaha perdagangan menurut jenisnya di Kota Batu pada tahun 2016.



Gambar 1.1 Jumlah pemilik surat izin usaha perdagangan menurut jenisnya di Kota Batu tahun 2016  
Sumber: Data diolah dari Dinas Koperasi, Usaha Mikro, dan Perdagangan Kota Batu

Berdasarkan data pada Gambar 1.1 dapat dilihat bahwa pemilik surat izin usaha perdagangan bidang makanan mencapai 23%. Hal itu menunjukkan bahwa usaha makanan dan minuman cukup diminati masyarakat. Salah satu usaha makanan yang berkembang di Kota Batu adalah Agronas Gizi Food. Berdiri sejak tahun 1978, Agronas Gizi Food mengawali usahanya dengan berdagang sayuran. Seiring berkembangnya usaha Agronas Gizi Food juga menjual berbagai produk dimana keripik kentang sebagai produk utama yang diproduksi. Sedangkan produk keripik lainnya sebagai sampingan karena Agronas Gizi Food hanya melakukan pengemasan kembali (*repackaging*). Keripik *repackaging* tersebut antara lain keripik ubi kuning, keripik ubi ungu, keripik apel dan keripik nangka.

Seiring berjalannya waktu, pemain usaha di bidang pengolahan keripik kentang semakin banyak sehingga meningkatkan persaingan. Selain bersaing dengan pemain usaha sejenis, persaingan dengan produk substitusi juga menjadi tantangan Agronas Gizi Food. Produk substitusi yang dimaksud yaitu berbagai produk keripik ekstrudat maupun makanan ringan lain yang beredar dipasaran. Adanya kerja sama Indonesia dengan beberapa negara menyebabkan berbagai produk asing masuk di pasar domestik tak terkecuali produk makanan dan minuman. Produk makanan asing tersebut juga akan menambah persaingan di industri makanan yang harus dihadapi Agronas Gizi Food. Gambar 1.2 dibawah ini akan menunjukkan jumlah usaha makanan dan minuman di Indonesia mulai tahun 2013 sampai 2017.

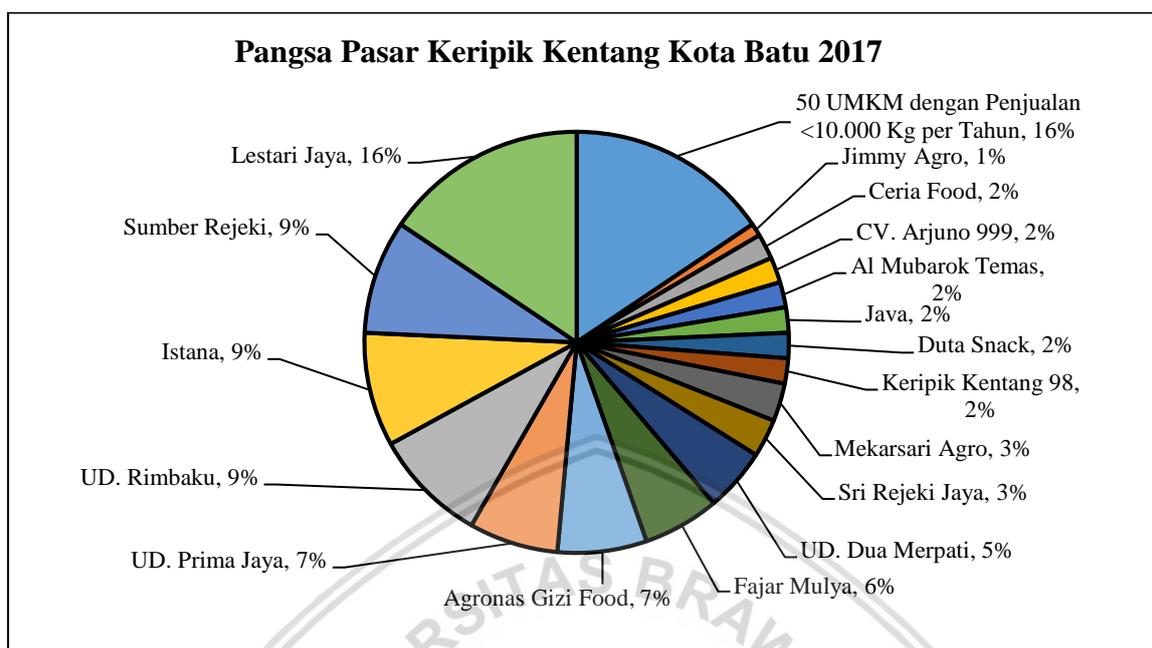


Gambar 1.2 Jumlah usaha makanan dan minuman di Indonesia

Sumber: Data diolah dari Badan Pusat Statistik (BPS) 2015 dan Kementerian Perindustrian (Kemenperin) 2018

Di Kota Batu khususnya, jumlah UMKM yang memproduksi keripik kentang mengalami peningkatan yang cukup signifikan. Diskumdag Kota Batu pada tahun 2008 menyatakan bahwa terdapat 21 UMKM yang memproduksi keripik kentang dan bertambah 46 UMKM hingga akhir tahun 2017. Persaingan yang semakin ketat tentunya berpengaruh pada perubahan pangsa pasar yang dikuasai oleh masing-masing UMKM. Gambar 1.3

berikut ini akan menampilkan grafik tentang persentase pangsa pasar keripik kentang dari masing-masing UMKM di Kota Batu.



*Gambar 1.3* Pangsa pasar keripik kentang Kota Batu tahun 2017

Sumber: Data diolah dari Diskumdag Kota Batu tahun 2017

Perubahan selera konsumen atau minat konsumen dari suatu produk ke produk lain akan mempengaruhi besarnya pangsa pasar (Lamb,dkk, 2001). Pada tahun 2008, pangsa pasar Agronas Gizi Food sebesar 6,3% dengan volume penjualan 21.500 kg dari total penjualan keripik kentang sekota Batu sebesar 339.860 kg (Mustaniroh,dkk, 2009). Sedangkan pada gambar 1.3 dapat dilihat bahwa tahun 2017 Agronas Gizi Food mempunyai pangsa pasar 7% dimana Agronas Gizi Food mampu menjual 49.800 kg dari total penjualan keripik kentang Kota Batu sejumlah 761.644 kg. Data tersebut menunjukkan bahwa pangsa pasar yang mampu dikuasai oleh Agronas Gizi Food hanya meningkat 0,7% dalam rentang tahun 2008 hingga 2017. Di sisi lain, setiap pemilik usaha tentunya menginginkan usahanya untuk berkembang dan dikenal masyarakat. Tak terkecuali dengan Agronas Gizi Food, pemilik berusaha mempertahankan usaha yang dirintisnya sejak 9 tahun yang lalu dari persaingan yang semakin ketat. Akan tetapi karena keterbatasan sumber daya menyebabkan kinerja Agronas Gizi Food kurang maksimal.

Disamping itu, daya saing UMKM di Indonesia terhadap UMKM negara anggota ASEAN dengan tingkat pembangunan yang relatif sama, menjadi tantangan tersendiri karena daya saing UMKM di Indonesia cukup rendah yang menyebabkan beberapa usaha akhirnya tidak dapat bertahan dan terpaksa gulung tikar. Tingginya tingkat persaingan baik didalam dan luar negeri tidak mampu diantisipasi oleh pemilik usaha karena strategi yang

belum dirumuskan dengan baik maupun penerapan strategi yang belum sesuai dengan keadaan yang dihadapi. Hal tersebut tentu menjadi ancaman yang akan dihadapi oleh Agronas Gizi Food. Sejak Agronas Gizi Food didirikan, pemilik usaha tidak merumuskan strategi bisnisnya. Selain itu, fungsi-fungsi dalam manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* belum diperhatikan dengan baik oleh Agronas Gizi Food. Contohnya dalam melakukan produksi, Agronas Gizi Food hanya memperkirakan jumlah yang akan diproduksi tanpa adanya peramalan permintaan. Agronas Gizi Food juga tidak menentukan target produksi maupun target penjualan yang harus dicapai. Selain itu pembukuan yang masih manual dan tidak lengkap menyebabkan manajemen kesulitan untuk melakukan kontrol dan evaluasi dari proses bisnis yang sudah dilakukan.

Berdasarkan uraian masalah diatas, riset dan pengembangan dirasa perlu untuk dilakukan untuk mengatasi masalah yang dihadapi Agronas Gizi Food. Kondisi yang dialami Agronas Gizi Food tentunya dipengaruhi oleh faktor internal perusahaan yaitu aspek teknis produksi, keuangan, pemasaran, sistem informasi dan SDM serta faktor eksternal yaitu kebijakan pemerintah, aspek sosial, budaya, dan ekonomi. Oleh karena itu, peneliti ingin mengidentifikasi faktor internal dan eksternal dari perusahaan yang berpengaruh pada pemasaran Agronas Gizi Food. Setelah mengetahui faktor-faktor tersebut diharapkan muncul strategi yang tepat untuk meningkatkan pangsa pasar Agronas Gizi Food. Menurut David (2011), dalam merumuskan strategi terdiri dari tahap masukan (*input stage*), tahap pencocokan (*matching stage*), dan tahap keputusan (*decision stage*). Tahap *input stage* dilakukan menggunakan matriks faktor internal (IFE *matrix*) dan faktor eksternal (EFE *matrix*) yang bertujuan untuk mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang berpengaruh pada proses bisnis Agronas Gizi Food yang kemudian dilakukan pembobotan sesuai dengan *significance relative factor*. Setelah itu, pada tahap *matching stage* digunakan matriks internal eksternal (IE) dan SWOT untuk menyusun pilihan solusi yang sesuai dengan faktor internal dan eksternal yang sudah diidentifikasi sebelumnya. Dan terakhir pada tahap *decision stage* digunakan *tools* matriks QSP untuk mengevaluasi pilihan solusi secara objektif berdasarkan faktor keberhasilan internal dan eksternal. Oleh karena itu, dengan menggunakan *tools* tersebut diharapkan dapat membantu proses perencanaan strategi pemasaran keripik kentang untuk meningkatkan penjualan dan pangsa pasar Agronas Gizi Food.

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang tersebut, masalah yang dapat diidentifikasi adalah:

1. Peningkatan pangsa pasar Agronas Gizi Food dalam 9 tahun tidak signifikan

2. Diperlukan strategi pemasaran untuk meningkatkan pangsa pasar dan penjualan Agronas Gizi Food

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan dan identifikasi masalah tersebut, masalah yang dapat dirumuskan adalah:

1. Bagaimana kondisi internal dan eksternal yang mempengaruhi Agronas Gizi Food
2. Bagaimana strategi pemasaran yang tepat diterapkan untuk meningkatkan pangsa pasar Agronas Gizi Food?

### **1.4 Batasan Penelitian**

Batasan masalah dalam penelitian ini adalah dalam penentuan faktor internal dan eksternal diperoleh dari hasil diskusi dengan pihak manajemen Agronas Gizi Food.

### **1.5 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk dapat mengetahui faktor internal dan eksternal Agronas Gizi Food
2. Untuk mendapatkan strategi yang tepat diterapkan pada Agronas Gizi Food untuk meningkatkan pangsa pasar.

### **1.6 Manfaat Penelitian**

Diharapkan diperoleh manfaat yaitu mendapatkan rancangan strategi yang tepat diterapkan pada Agronas Gizi Food sehingga dapat meningkatkan pangsa pasar dan menjadi panduan dalam memasarkan produk keripik kentang.



Halaman ini sengaja dikosongkan



## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

Pada bagian ini dijabarkan mengenai teori yang mendukung dalam penyelesaian masalah pada penelitian ini, termasuk tinjauan penelitian terdahulu untuk mengetahui *road map* penelitian yang telah terjadi.

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Sebelum penelitian lain yang memiliki konsep relevan terhadap permasalahan penelitian, sehingga digunakan sebagai referensi untuk mendukung penelitian ini, antara lain:

1. Fahmi (2015) melakukan penelitian pada PT. Hapeel Pharmindo yang bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi perusahaan serta posisi perusahaan sesuai dengan kondisi lingkungan perusahaan. Penelitian ini menggunakan metode analisis SAP (*Strategy Advantage Profile*), analisis ETOP (*Environmental Threat and Opportunity Profile*), dan analisis SWOT (*Strength, Weakness, Opportunity, Threat*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa dari analisis SAP posisi persaingan PT. Hapeel Pharmindo berada di posisi *Favorable* (aman) yang berarti bahwa perusahaan memiliki kekuatan tertentu yang tidak dimiliki pesaing, kemudian hasil analisis ETOP diperoleh hasil bahwa perusahaan berada di posisi ideal sehingga perusahaan masih memiliki peluang untuk mengembangkan bisnis. Hal yang serupa ditunjukkan dari hasil analisis SWOT yang berada di kuadran II yang artinya bahwa meskipun perusahaan menghadapi berbagai ancaman dari lingkungan eksternal, namun masih memiliki kekuatan dari segi internal yang bisa dikembangkan dan dimaksimalkan. Strategi yang tepat untuk digunakan oleh perusahaan adalah dengan melakukan diversifikasi melalui inovasi dan pengembangan strategi pemasaran.
2. Wicaksono (2017) melakukan penelitian di PT X di Jakarta. Metode analisis yang digunakan yaitu Analisis SWOT TSI (Tanpa Skala Industri) menggunakan metode EFAS (analisis faktor eksternal) dan IFAS (analisis faktor internal) perusahaan. Hasil penelitian menghasilkan citra merek dan melakukan penetrasi pasar untuk mencari pangsa pasar yang lebih besar oleh perusahaan X.
3. Sipayung (2017) melakukan penelitian pada produk mesin antrian yang bertujuan untuk merumuskan strategi pemasaran berdasarkan *Sun Tzu Strategems* sesuai dengan posisi

perusahaan berdasarkan kuadran SWOT. Perumusan strategi tersebut menggunakan analisis SWOT, seni perang Sun Tzu dan matriks Perencanaan Strategi Kumulatif (QSPM). Pada analisis perang *Sun Tzu* terpilih tiga strategi yang sesuai yaitu *kill with a borrowed knife*, *borrow a corpse to resurrect the soul*, dan *the empty dor strategy*. Strategi *kill with a borrowed knife* terpilih menjadi prioritas karena memiliki *attractiveness score* terbesar berdasarkan hasil dari analisis matriks QSPM.

Setelah menelaah penelitian-penelitian terdahulu, Tabel 2.1 merupakan tabel perbandingan penelitian terdahulu dengan penelitian ini.

Tabel 2.1  
Perbandingan Penelitian Terdahulu dengan Penelitian Saat Ini

Peneliti	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Fahmi (2015)	Mengidentifikasi pengaruh internal dan eksternal perusahaan dan posisi perusahaan sesuai kondisi lingkungan	Metode analisis SAP, analisis dan analisis SWOT	Hasil analisis SAP menunjukkan bahwa posisi persaingan PT. Hapeel Pharmindo berada di posisi <i>Favorable</i> yaitu memiliki kekuatan tertentu yang tidak dimiliki pesaing, kemudian hasil analisis ETOP diperoleh hasil bahwa perusahaan berada di posisi ideal sehingga perusahaan masih memiliki peluang untuk mengembangkan bisnis. Analisis SWOT yang berada di kuadran II: perusahaan memiliki kekuatan dari segi internal yang bisa dikembangkan dan dimaksimalkan. Strategi yang dilakukan adalah dengan mendiversifikasi melalui inovasi dan pengembangan strategi pemasaran
Wicaksono (2017)	Mengetahui strategi pemasaran yang dilakukan oleh PT X untuk memperkuat SWOT dalam memasarkan produknya dan menghadapi persaingan bisnis di Indonesia	Analisis SWOT TSI dengan menggunakan metode EFAS dan IFAS perusahaan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan X dalam menggunakan SWOT Tanpa Skala Industri menempatkan strategi Strength (S) > Opportunity (O), Strategi Opportunity (O) > Weakness (W), Strategi Strength (S) > Threat (T) dan Strategi Threat > Weakness (W), sehingga kondisi ini bahwa PT X berada pada posisi memanfaatkan strategi SO yang mempunyai nilai skor tertinggi yaitu = 7,6 selanjutnya diikuti strategi ST= 6,6; WO= 6,0 dan WT= 4,8. Dari hasil tersebut maka strategi yang

Peneliti	Tujuan	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
			dilakukan oleh perusahaan X yaitu melakukan strategi mempertahankan citra merek dan melakukan penetrasi pasar untuk mencari pangsa pasar yang lebih besar. Penguatan sumber daya manusia (SDM) perlu dilakukan melalui penambahan dan pelatihan SDM agar perusahaan memiliki tenaga teknis yang kompeten dengan jumlah yang memadai.
Sipayung (2017)	Merumuskan strategi pemasaran berdasarkan <i>Sun Tzu Strategems</i> sesuai dengan posisi perusahaan berdasarkan kuadran SWOT	Analisis SWOT, seni perang Sun Tzu dan matriks Perencanaan Strategi Kumulatif (QSPM).	Elemen <i>ground</i> dan <i>climate</i> dari seni perang <i>Sun Tzu</i> termasuk kedalam faktor lingkungan eksternal. Hasil analisis internal dapat diidentifikasi elemen <i>mission</i> , <i>leadership</i> , dan <i>method</i> dari seni perang <i>Sun Tzu</i> termasuk ke dalam faktor internal. Pada analisis kuadran SWOT dapat diketahui posisi persaingan perusahaan berada di kuadran I. Disarankan strategi agresif, hal ini disebabkan karena perusahaan berada dalam peluang yang cukup baik dan didukung dengan kekuatan internal perusahaan yang baik. Pada analisis perang <i>Sun Tzu</i> terpilih tiga strategi yang sesuai yaitu <i>kill with a borrowed knife</i> , <i>borrow a corpse to resurrect the soul</i> , dan <i>the empty dor strategy</i> . Strategi <i>kill with a borrowed knife</i> terpilih menjadi prioritas karena memiliki <i>attractiveness score</i> terbesar berdasarkan hasil dari analisis matriks QSPM.
Arifin (2018)	Untuk mengetahui faktor lingkungan internal dan eksternal Agronas Gizi Food, alternatif strategi yang sesuai dengan hasil pencocokan faktor internal eksternal Agronas Gizi Food, dan strategi yang tepat diterapkan pada Agronas Gizi Food	Analisis Lingkungan Eksternal dan Internal, EFE <i>matrix</i> , IFE <i>matrix</i> , Analisis SWOT, IE Matrix, <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i>	

## 2.2 Manajemen Strategi

Manajemen strategi merupakan seni dan ilmu dari merumuskan, mengaplikasikan dan evaluasi dari berbagai keputusan pada perusahaan dalam meraih tujuan. Tujuan manajemen strategi adalah mengambil manfaat dan kesempatan untuk masa depan. Menurut David (2011), manajemen strategi terdiri dari 3 kegiatan utama, yaitu:

### 1. Perumusan Strategi (*Strategy Formulation*)

Pada tahap ini, dimulai dengan dengan pengembangan visi dan misi yang ingin dicapai oleh perusahaan, kemudian bagaimana peluang dan hambatan eksternal serta kelemahan dan kekuatan dari internal perusahaan akan dilakukan proses identifikasi. Setelah itu penetapan tujuan jangka panjang yang akan dicapai perusahaan. Sehingga dapat diperoleh alternatif-alternatif strategi yang sesuai, dan terakhir adalah menentukan atau memilih strategi yang terbaik. Cara perumusan menurut David (2011) adalah dengan melakukan *three-stage* dengan menggunakan beberapa *tools* matriks untuk menganalisisnya. Gambar 2.1 berikut ini akan menggambarkan tentang tahapan dalam perumusan strategi.

<u>STAGE 1: THE INPUT STAGE</u>	
<i>Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix</i>	<i>External Factor Evaluation (EFE) Matrix</i>
<u>STAGE 2: THE MATCHING STAGE</u>	
<i>Strength-Weakness-Opportunities-Threats (SWOT) Matrix</i>	<i>Internal-External (IE) Matrix</i>
<u>STAGE 3: THE DECISION STAGE</u>	
<i>Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)</i>	

Gambar 2.1 Tahap perumusan strategi  
Sumber: David (2011)

### 2. Implementasi Strategi (*Strategy Implementation*)

Setelah memilih strategi yang terbaik pada tahap perumusan strategi, kemudian perusahaan akan menempatkan rumusan strategi ke dalam suatu tindakan yang mendukung pelaksanaan strategi tersebut. Terdiri dari pengembangan budaya organisasi yang mendukung rencana strategi dan pembuatan struktur organisasi yang efektif. Setelah itu meningkatkan usaha pemasaran dan membuat rancangan keuangan serta sistem informasi yang diperlukan. Tahap Tahap implemenstasi mempunyai tingkat kesulitan yang tinggi karena dibutuhkan peran interpersonal dari pemimpin untuk bisa mengatur perusahaan agar dapat menjalankan strategi tersebut.

### 3. Evaluasi Strategi (*Strategy Evaluation*)

Setelah dilakukan pengimplementasian strategi, maka hal yang harus dilaksanakan selanjutnya adalah melakukan review faktor eksternal dan internal dari strategi yang

dilaksanakan, kemudian mengukur kinerja perusahaan maupun kinerja karyawan, dan mengambil tindakan korektif jika diperlukan.

## 2.3 Strategi

Strategi merupakan sarana untuk mencapai tujuan jangka panjang yang sudah ditentukan. Karena mempengaruhi perkembangan jangka panjang perusahaan sehingga perlu mempertimbangkan keadaan internal dan eksternal perusahaan. Menurut Rangkuti (2013), strategi bisnis merupakan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai tujuannya, untuk memaksimalkan *competitive advantage* dan meminimalkan keterbatasan bersaing dengan mempertimbangkan keadaan internal dan eksternal perusahaan (David, 2009). Strategi bisnis mencakup penetrasi pasar, diversifikasi, likuidasi, pengembangan produk, ekspansi geografis, pengetatan, divestasi, akuisisi, dan usaha patungan atau *joint venture*.

### 2.3.1 Jenis Strategi

Strategi alternatif yang dapat dipilih dalam perumusan strategi dapat dikategorikan menjadi 4 kelompok yaitu:

#### 1. Strategi Integrasi

Strategi Integrasi atau yang disebut juga strategi integrasi vertikal memungkinkan perusahaan memperoleh kendali atas distributor, pemasok, dan/ atau pesaing. Menurut David (2011), Strategi integrasi terdiri dari 3 strategi yaitu:

##### a. Integrasi ke depan (*forward integration*)

Integrasi ke depan yaitu usaha untuk memperoleh kendali atas distributor atau *retailer* yang lebih besar. Semakin berkembangnya teknologi, banyak produsen menerapkan strategi ini dengan memanfaatkan situs web untuk memasarkan produknya secara langsung ke konsumen. Sehingga peran *retailer* dapat dikendalikan oleh produsen sepenuhnya. Selain itu, dapat dilakukan dengan mengembangkan sistem waralaba (*franchising*) untuk mendistribusikan produk dan melakukan ekspansi usaha secara cepat.

##### b. Integrasi ke belakang (*backward integration*)

Integrasi ke belakang merupakan strategi untuk memperoleh kendali yang lebih besar terhadap pemasok (*supplier*). Strategi tersebut dapat diterapkan apabila pemasok yang ada tidak dapat diandalkan, tidak dapat emenuhi kebutuhan perusahaan, maupun karena adanya peningkatan harga. Beberapa perusahaan akan

mengadu satu *supplier* dengan *supplier* lain untuk memilih mana yang memberi penawaran terbaik.

c. Integrasi horizontal (*horizontal integration*)

Integrasi horizontal adalah upaya pengendalian yang lebih besar terhadap pesaing atau kompetitor. Upaya integrasi horizontal akan memungkinkan terjadinya transfer sumber daya dan kompetensi serta memungkinkan skala ekonomi meningkat dengan melakukan merger, akuisisi, dan pengambilalihan pesaing.

2. Strategi Intensif

Strategi intensif berhubungan erat dengan upaya-upaya intensif jika posisi kompetitif sebuah perusahaan dengan produk yang ada saat ini ingin membaik. Strategi intensif terdiri dari tiga strategi, yaitu:

a. Penetrasi pasar (*market penetration*)

Penerapan strategi penetrasi pasar adalah dengan meningkatkan upaya pemasaran sehingga diharapkan terjadinya peningkatan pangsa pasar. Upaya pemasaran yang dimaksud dapat berupa penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan biaya periklanan, penawaran promosi secara ekstensif, atau pelipatgandaan upaya pemasaran lainnya.

b. Pengembangan pasar (*market development*)

Pengembangan pasar meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini (*existing product*) ke wilayah baru (*new market*).

c. Pengembangan produk (*product development*)

Penerapan strategi pengembangan produk adalah dengan meningkatkan penjualan perbaikan, modifikasi, maupun melakukan inovasi terhadap produk atau jasa yang ada saat ini.

3. Strategi Diversifikasi

Terdapat dua jenis strategi diversifikasi yaitu terkait dan tidak terkait, berikut merupakan penjelasan dari kedua strategi tersebut.

a. Diversifikasi terkait

Diversifikasi pada suatu bisnis terkait jika rantai nilai bisnis memiliki kesesuaian strategis lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif.

b. Diversifikasi tidak terkait

Sedangkan bisnis tidak terkait adalah ketika rantai nilai bisnis tidak mempunyai hubungan lintas bisnis yang bernilai kompetitif.

#### 4. Strategi Defensif

Selain ketiga strategi diatas, strategi lain yang dapat dilakukan oleh organisasi yaitu defensif yang terdiri dari:

a. Penciutan (*retrenchment*)

Disebut juga dengan pembalikan atau strategi reorganisasional, dapat berupa penjualan lahan maupun bangunan untuk menambah kas, menutup pabrik yang usang, memangkas lini produk menutup bisnis yang tidak menguntungkan, menggunakan mesin yang otomatis, merumahkan beberapa karyawan, dan membangun sistem pengendalian beban.

b. Divestasi (*divestiture*)

Divestasi dapat membebaskan perusahaan dari bisnis yang tidak menguntungkan, menghabiskan banyak modal, dan memfokuskan perusahaan pada bisnis inti sehingga bisnis tidak terlalu terdiversifikasi. Strategi diversifikasi dapat dilakukan dengan menjual satu divisi atau bagian dari organisasi untuk mendapatkan modal guna akuisisi atau investasi strategis lebih jauh.

c. Likuidasi (*liquidation*)

Likuidasi menjadi strategi yang sulit secara emosional karena merupakan pernyataan kekalahan perusahaan karena lebih baik menghentikan operasi daripada terus menderita kerugian dalam jumlah besar. Penerapan likuidasi yaitu dengan menjual seluruh asset perusahaan secara terpisah untuk kekayaan berwujud.

### 2.4 Pemasaran

Pemasaran adalah kegiatan yang dilakukan perusahaan yang langsung berhubungan dengan konsumen. Secara umum, proses pemasaran bertujuan untuk menyampaikan nilai kepada konsumen. Untuk lebih memahami mengenai pemasaran, berikut merupakan definisi, strategi dan sistem pemasaran.

#### 2.4.1 Definisi Pemasaran

Terdapat beberapa pengertian tentang pemasaran salah satunya menurut Stanton dalam Swastha (2002) ) menyatakan bahwa pemasaran adalah sistem keseluruhan dari untuk perencanaan, penentuan harga, promosi dan pendistribusian barang dan jasa untuk memuaskan kebutuhan pelanggan.

### 2.4.2 Strategi Pemasaran

Strategi pemasaran merupakan pola pikir yang akan digunakan untuk mencapai tujuan pemasarannya. Perusahaan bisa menggunakan dua atau lebih program pemasaran secara bersamaan karena masing-masing program memiliki pengaruh yang berbeda terhadap permintaan. Sehingga dibutuhkan koordinasi dari program-program pemasaran agar sejalan dan terintegrasi yang disebut strategi pemasaran. Peluang pemasaran terbaik diperoleh dari upaya memperluas permintaan primer, sedangkan peluang pertumbuhan terbaik berasal dari upaya memperluas permintaan selektif (Kotler dan Amstrong, 2012).

### 2.4.3 Sistem Pemasaran

Menurut Swastha dan Irawan (2005), sistem pemasaran adalah kumpulan lembaga-lembaga yang melakukan tugas pemasaran, barang, jasa, ide, orang, dan faktor-faktor lingkungan yang saling memberikan pengaruh, dan membentuk serta mempengaruhi hubungan perusahaan dengan pasarnya.

### 2.5 Persaingan

Menurut kamus besar Bahasa Indonesia persaingan adalah usaha memperlihatkan keunggulan masing-masing yang dilakukan oleh perseorangan (perusahaan, negara) pada bidang perdagangan, produksi, persenjataan, dsb. Sehingga dalam persaingan dikenal pula istilah “pesaing” yaitu perusahaan yang menghasilkan atau menjual barang atau jasa yang sama atau mirip dengan produk yang ditawarkan. Pesaing suatu perusahaan dapat dikategorikan sebagai pesaing kuat dan pesaing lemah, atau ada pesaing yang dekat yang memiliki produk yang sama atau mirip (Kasmir, 2012).

### 2.6 Pangsa Pasar

Pangsa pasar adalah bagian pasar yang dikuasai oleh suatu perusahaan, atau persentase penjualan suatu perusahaan terhadap total penjualan para pesaing terbesarnya pada waktu dan tempat tertentu (Stanton, 1984). Serupa dengan Stanton, menurut Assauri (2001) pangsa pasar merupakan besarnya bagian atau luasnya total pasar yang dapat dikuasai oleh suatu perusahaan yang biasanya dinyatakan dalam bentuk presentase. Dalam pengertian yang lebih sempit pangsa pasar adalah perbandingan volume penjualan industri baik dalam unit maupun dalam rupiah atau yang biasa disebut *unit market share*. Pengertian pangsa pasar juga dijelaskan dalam undang-undang yaitu pasal 1 angka 13 Undang- Undang Nomor 5 Tahun 1999 yaitu persentase nilai jual atau beli barang atau jasa tertentu yang dikuasai oleh pelaku

usaha pada pasar bersangkutan dalam tahun kalender tertentu. Sehingga dapat disimpulkan bahwa market share adalah keseluruhan pasar yang dapat dikuasai oleh perusahaan untuk menjual produknya.

Besarnya pangsa pasar setiap saat akan berubah sesuai dengan perubahan selera konsumen, atau berpindahnya minat konsumen dari suatu produk ke produk lain (Lamb,dkk, 2001). Besarnya pangsa pasar dapat dijadikan sebagai indikator kinerja dari bisnis perusahaan. Perusahaan yang menghadapi persaingan sedikit dapat menjual dalam jumlah besar pada harga tinggi sehingga menghasilkan tingkat penghasilan yang tinggi. Tingkat persaingan yang tinggi mempunyai akibat sebaliknya. Pertama, dapat menurunkan pangsa pasar, dengan demikian menurunkan jumlah yang terjual oleh setiap perusahaan. Kedua, tingkat persaingan tinggi dapat memaksa setiap perusahaan dalam industri mengurangi harga untuk mencegah pesaing mengambil alih bisnisnya.

## **2.7 Usaha Mikro, Kecil dan Menengah**

Terdapat beberapa pengertian Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) di Indonesia yang mengacu pada kriteria lembaga atau instansi maupun peraturan perundang-undangan. Menurut UU No. 20 tahun 2008 tentang usaha mikro, kecil dan menengah, kriteria yang membedakan yaitu:

1. Usaha mikro

Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp50.000.000,00 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp300.000.000,00

2. Usaha kecil

Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000,00 sampai dengan paling banyak Rp500.000.000,00 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00.

3. Usaha menengah

Memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000,00 sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000,00 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha atau memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000,00 sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000,00.

## 2.8 Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan adalah suatu proses yang digunakan perencana strategi untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan ancaman, peluang, kekuatan dan kelemahan perusahaan (Sharplin, 1985). Model yang sering digunakan yaitu *external factor evaluation (EFE) matrix* dan *internal factor evaluation (IFE) matrix* (Purwanto, 2012).

### 2.8.1 Analisis Lingkungan Eksternal

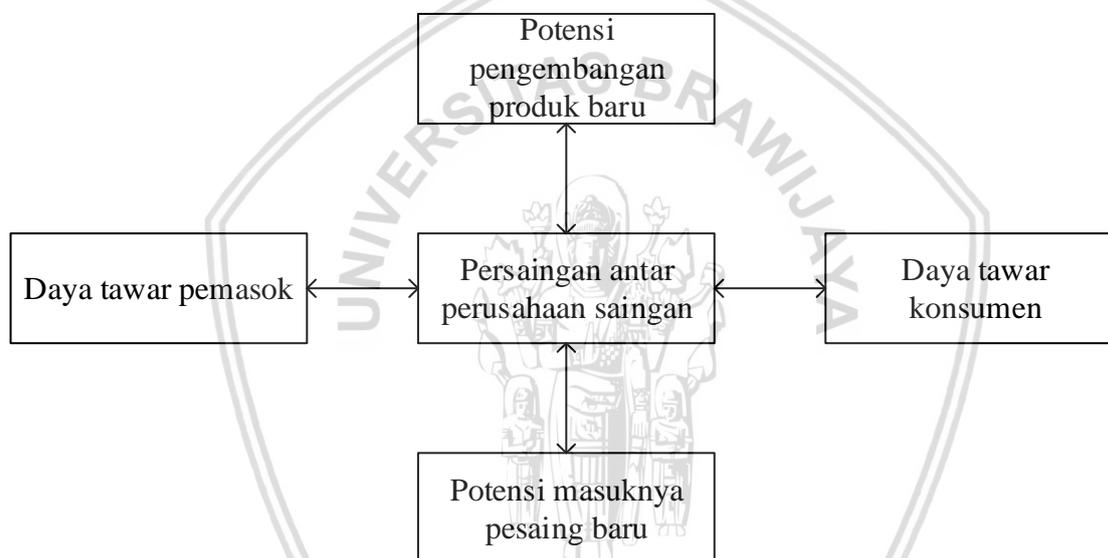
Analisa lingkungan external, meliputi diagnosis atau kondisi pasar, kecenderungan industri, teknologi, iklim pemerintahan, budaya, ekonomi, dan demografi. Penilaian dilakukan berdasarkan perspektif historis untuk menentukan seberapa sehat perusahaan mampu memobilisasi sumber dayanya dalam menghadapi tantangan global yang penuh persaingan (Kotler, 2005). Menurut David (2011), analisis lingkungan eksternal bertujuan untuk mengembangkan daftar terbatas dari peluang dan ancaman yang harus dihindari dengan tujuan untuk mengidentifikasi variabel-variabel penting yang menawarkan respon berupa tindakan. Kekuatan-kekuatan eksternal (*external forces*) dapat dibagi menjadi lima kategori luas yaitu:

1. Kekuatan Ekonomi, memiliki dampak langsung terhadap daya tarik potensial dari beragam strategi. Sebagai contoh ketika tingkat suku bunga naik, dana yang diperlukan untuk ekspansi modal menjadi lebih mahal atau tidak tersedia.
2. Kekuatan Sosial, Budaya, Demografi, dan Lingkungan, memiliki dampak yang besar atas hampir semua produk, jasa, pasar, dan konsumen. Tren-tren sosial, budaya, demografis, dan lingkungan membentuk cara orang hidup, bekerja, memproduksi dan mengonsumsi. Tren-tren baru menciptakan jenis konsumen yang berbeda dan konsekuensinya, menciptakan kebutuhan akan produk, jasa, dan strategi yang berbeda.
3. Kekuatan Politik, Pemerintahan, dan Hukum, dapat merepresentasikan peluang atau ancaman utama bagi perusahaan. Karena pemerintah baik pusat maupun daerah merupakan pembuat regulasi, deregulasi, penyubsidi, pemberi kerja, dan konsumen utama organisasi. Kemudian kesalingtergantungan global yang semakin meningkat dikalangan ekonomi, pasar, pemerintah, dan organisasi memaksa perusahaan mempertimbangkan dampak potensial dari variabel-variabel politik dalam perumusan dan penerapan strategi kompetitif mereka.
4. Kekuatan Teknologi, mempresentasikan peluang dan ancaman yang harus dipertimbangkan dalam perumusan strategi. Kemajuan teknologi bisa secara dramatis

mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, konsumen, proses produksi, praktik pemasaran dan posisi kompetitif organisasi.

5. Kekuatan Kompetitif, salah satu bagian penting dari audit eksternal adalah mengidentifikasi perusahaan pesaing dan menentukan kekuatan, kelemahan, kapabilitas, peluang, ancaman, tujuan, dan strategi mereka. Mengumpulkan data dan mengevaluasi informasi tentang pesaing penting bagi perumusan strategi yang berhasil.

Selain menganalisis kekuatan-kekuatan eksternal dalam proses audit eksternal, analisis kompetitif berdasarkan model lima kekuatan Porter (*Porter's five forces model*) dapat digunakan sebagai pendekatan untuk mengembangkan strategi di banyak industri. Dengan analisis kompetitif lima kekuatan Porter dapat diidentifikasi ancaman atau tekanan kompetisi dari kompetitor. Gambar 2.2 akan menunjukkan *framework* dari model lima kekuatan Porter.



Gambar 2.2 *Framework* model lima kekuatan porter  
Sumber: David (2011)

### 2.8.2 External Factor Evaluation (EFE) Matrix

Setelah menganalisis lingkungan eksternal perusahaan, selanjutnya dapat dibuat matriks EFE. Menurut David (2011) matriks evaluasi faktor eksternal (matriks EFE) memperbolehkan pembuat strategi untuk menyimpulkan dan menilai ekonomi, sosial, kebudayaan, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi dan informasi persaingan. Matriks EFE dapat dikembangkan dengan lima langkah, yaitu:

1. Mendaftar kunci faktor eksternal
2. Menentukan bobot tiap-tiap faktor dengan jangkauan dari angka 0.0 (tidak penting) sampai 1.0 (sangat penting). Proses pembobotan dapat dilakukan melalui wawancara maupun dengan menggunakan tools AHP.

3. Menentukan urutan *rating* antara 1 sampai 4 dari tiap-tiap faktor eksternal utama untuk mengindikasikan seberapa efektifnya strategi yang diterapkan dari perusahaan untuk menanggapi faktor-faktor tersebut
4. Mengalikan bobot tiap-tiap faktor dengan *rating* untuk mendapatkan nilai bobot
5. Jumlahkan nilai bobot dari tiap variabel untuk mendapatkan total nilai bobot dari organisasi. Jika total dari nilai bobotnya adalah 4 menandakan bahwa tanggapan organisasi terhadap ancaman dan kelemahan adalah luar biasa. Jika total dari nilai bobotnya adalah 1 menandakan bahwa strategi perusahaan tidak diperhitungkan terhadap kesempatan atau menghindari ancaman

Berikut merupakan contoh profil matriks EFE yang ditunjukkan pada Tabel 2.2.

Tabel 2.2  
Contoh matriks EFE

Variabel Eksternal yang Signifikan	Bobot	Rating	Nilai
<b>Peluang</b>			
Tingkat Harga	0.08	1	0.08
Tenaga Kerja	0.07	3	0.21
Perkembangan Industri	0.15	2	0.30
Pinjaman	0.12	3	0.36
Teknologi Luar Negeri	0.14	4	0.56
<b>Ancaman</b>			
Perubahan Teknologi	0.12	4	0.48
Kecenderungan Pembeli	0.07	2	0.14
Sumber Daya Alam	0.09	3	0.27
Perilaku Pembeli Potensial	0.05	1	0.05
Tarif	0.11	2	0.22
<b>Total</b>	1.00		2.67

Sumber: Purwanto (2012)

### 2.8.3 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal akan menghasilkan kekuatan dan kelemahan pada perusahaan. Analisis ini menggambarkan kekuatan perusahaan, baik dari segi kuantitas maupun kualitas pemasaran, sumber daya manusia, sumber daya fisik, operasi, keuangan, manajemen dan organisasi (Suyanto, 2007). Audit internal berupaya untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan serta kelemahan suatu perusahaan dalam area fungsional bisnis, termasuk manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi manajemen.

### 2.8.4 Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

Seperti analisis faktor eksternal, setelah dilakukan analisis faktor internal perusahaan maka selanjutnya dapat dibuat matriks IFE. Menurut David (2011) Matriks Evaluasi Faktor

Internal (IFE), digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang dianggap penting. Data dan informasi aspek internal perusahaan dapat digali dari beberapa fungsional perusahaan, misalnya dari aspek manajemen, keuangan, SDM, pemasaran, sistem informasi, produksi dan operasi.

Langkah-langkah untuk mengembangkan matriks IFE adalah:

1. Buat daftar faktor internal kunci
2. Tetapkan bobot mulai 0,0-1,0. Proses pembobotan dapat dilakukan melalui wawancara maupun dengan menggunakan *tools* AHP.
3. Tetapkan rating 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor
4. Kalikan bobot dengan rating untuk mendapat nilai skor
5. Jumlahkan skor tertimbang

Berikut merupakan contoh profil matriks IFE yang ditunjukkan pada Tabel 2.3.

Tabel 2.3  
Contoh matriks IFE

Variabel Internal yang Signifikan	Bobot	Rating	Nilai
<b>Kekuatan</b>			
Kemampuan Teknologi	0.16	4	0.64
Performance R&D	0.12	4	0.48
Pelayanan Pelanggan	0.15	4	0.60
Kualitas Produk	0.14	3	0.42
Jaringan Distribusi	0.08	3	0.24
<b>Kelemahan</b>			
Tanggung Jawab Kualitas	0.05	2	0.10
Modal Ventura	0.05	2	0.10
Biaya R&D	0.12	1	0.12
Persaingan Divisi	0.04	1	0.04
Biaya Iklan	0.09	1	0.09
<b>Total</b>	1.00		2.83

Sumber: Purwanto (2012)

## 2.9 Internal External (IE) Matrix

Matriks IE didasarkan pada dua dimensi kunci: skor total tertimbang IFE pada sumbu x dan skor total tertimbang EFE pada sumbu y. Ingat bahwa setiap divisi dari suatu organisasi harus membangun Matriks IFE dan Matriks EFE untuk bagiannya dari organisasi. Total skor tertimbang yang berasal dari divisi memungkinkan pembangunan Matriks IE tingkat perusahaan. Pada sumbu x dari Matriks IE, skor total tertimbang IFE 1,0-1,99 mewakili posisi internal yang lemah; skor 2,0 hingga 2,99 dianggap rata-rata; dan skor 3,0 hingga 4,0 kuat. Demikian pula, pada sumbu y, skor total EFE dari 1,0 hingga 1,99 dianggap rendah; skor 2,0 hingga 2,99 adalah sedang; dan skor 3,0 hingga 4,0 tinggi.

Matriks IE dapat dibagi menjadi tiga wilayah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda. Pertama, divisi yang jatuh ke dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai *grow and build*, strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi mundur, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) adalah yang paling sesuai untuk divisi ini. Kedua, divisi yang jatuh ke dalam sel III, V, atau VII dapat dikelola dengan baik dengan *hold and maintain strategy*, penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang umum digunakan untuk jenis divisi ini. Ketiga, untuk divisi yang jatuh ke dalam sel VI, VIII, atau IX adalah *harvest or divest*. Organisasi yang berhasil dapat mencapai portofolio bisnis yang ditempatkan di dalam atau di sekitar sel I di matriks IE. Gambar 2.3 berikut ini akan menggambarkan contoh matriks IE.

		SKOR BOBOT TOTAL IFE		
		Kuat 3,0- 4,0 4,0	Sedang 2,0- 2,99 3,0	Lemah 1,0- 1,99 2,0 1,0
SKOR BOBOT TOTAL EFE	Tinggi 3,0- 4,0 3,0	I	II	III
	Sedang 2,0- 2,99 2,0	IV	V	VI
	Rendah 1,0-1,99 1,0	VII	VIII	IX

Gambar 2.3 Contoh matriks IE  
Sumber: David (2009)

## 2.10 Analisis SWOT

SWOT merupakan salah satu dari beberapa metode yang digunakan dalam tahap kedua pada perumusan strategi. Menurut Jogiyanto (2005), SWOT digunakan untuk menilai kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan dari sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan dan kesempatan-kesempatan eksternal dan tantangan-tantangan yang dihadapi. Berikut merupakan penjelasan dari SWOT (David, 2006)

### 1. Kekuatan (*Strenghts*)

Kekuatan adalah keunggulan maupun keterampilan yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar yang dapat dilayani oleh perusahaan dan memberikan *competitive advantage* bagi perusahaan di pasar

## 2. Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan. Keterbatasan tersebut dapat berupa fasilitas, sumber daya keuangan, kemampuan manajemen dan keterampilan pemasaran dapat meruoakan sumber dari kelemahan perusahaan.

## 3. Peluang (*Opportunities*)

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kecendrungan– kecendrungan penting merupakan salah satu sumber peluang, seperti perubahan teknologi dan meningkatnya hubungan antara perusahaan dengan pembeli atau pemasok

## 4. Ancaman (*Threats*)

Ancaman adalah situasi tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan berupa pengganggu utama bagi posisi sekarang contohnya yaitu dengan adanya peraturan baru maupun revisi peraturan pemerintah dapat menjadi ancaman bagi kesuksesan perusahaan

### 2.10.1 Matriks SWOT

SWOT atau TOWS *matrix* merupakan *matching tool* yang membantu para manajer mengembangkan empat tipe strategi, yaitu strategi SO, WO, ST, dan WT (Purwanto, 2012).

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*) adalah strategi dengan vmemanfaatkan *strengths* yang dimiliki untuk dapat menangkap *opportunities* yang ada.
2. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*) adalah strategi dengan meminimalkan *weakness* yang ada untuk memanfaatkan berbagai *opportunity* yang ada
3. Strategi ST (*Strength-Threat*) adalah strategi dengan memanfaatkan atau menoptimalkan *strength* untuk mengurangi berbagai *threats* yang mungkin melingkupi perusahaan.
4. Strategi WT (*Weakness-Threats*) adalah strategi yang digunakan perusahaan untuk mengurangi *weakness* dan menghindari *threats*

Dalam penyusunan matriks SWOT digunakan hasil dari matriks EFE dan IFE untuk memudahkan proses analisis. Langkah dalam pembuatan matriks SWOT adalah:

1. Buat daftar peluang eksternal yang signifikan
2. Buat daftar ancaman eksternal yang signifikan
3. Buat daftar kekuatan internal yang signifikan
4. Buat daftar kelemahan internal yang signifikan

5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel SO strategi
6. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel WO strategi
7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan catat hasilnya dalam sel ST strategi
8. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan catat hasilnya dalam sel WT strategi

Berikut merupakan kerangka matriks SWOT yang ditampilkan pada Tabel 2.4.

Tabel 2.4

Kerangka matriks SWOT

	<b>Strength (S)</b> Tentukan 5-10 Faktor-faktor kekuatan internal	<b>Weakness (W)</b> Tentukan 5-10 Faktor-faktor kelemahan internal
<b>Opportunities (O)</b> Tentukan 5-10 Faktor-faktor Peluang eksternal	<b>Strategi SO</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	<b>Strategi WO</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<b>Threats (T)</b> Tentukan 5-10 Faktor-faktor Ancaman eksternal	<b>Strategi SO</b> Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	<b>Strategi ST</b> Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2009)

### 2.11 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Menurut David (2011) Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) adalah teknik analitik dalam literatur yang dirancang untuk menentukan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak. QSPM merupakan tahap ketiga dari kerangka analisis perumusan strategi. Teknik ini secara objektif menunjukkan strategi alternatif mana yang terbaik dengan menggunakan masukan dari analisis *input stage* pada tahap 1 dan mencocokkan hasil dari analisis *matching stage* pada tahap 2 untuk memutuskan secara obyektif di antara strategi alternatif. Yaitu dengan menggunakan matriks EFE dan matriks IFE yang membentuk Tahap 1, dipasangkan dengan matriks SWOT dan matriks IE yang menyusun Tahap 2, memberikan informasi yang diperlukan untuk menyiapkan QSPM (Tahap 3).

Format dasar QSPM diilustrasikan pada Tabel 2.5. Pada matriks QSP kolom kiri terdiri dari faktor eksternal dan internal kunci (dari Tahap 1), dan baris atas terdiri dari strategi alternatif yang layak (dari Tahap 2). Dalam kolom yang berdekatan dengan faktor-faktor penentu keberhasilan, bobot masing-masing faktor merupakan nilai bobot pada matriks EFE dan IFE. Tidak setiap strategi yang disarankan oleh tahap *matching stage* harus dievaluasi

dalam QSPM. Pakar strategi harus menggunakan penilaian intuitif yang baik dalam memilih strategi untuk dimasukkan dalam QSPM.

Tabel 2.5  
Contoh matriks QSP

	Alternatif Strategi				
	Bobot	Membeli lahan baru dan membangun toko baru yang lebih besar		Merenovasi total toko yang sudah ada	
		AS	TAS	AS	TAS
<b>Peluang</b>					
1. Populasi kota bertambah 10%	0,10	4	0,40	2	0,20
2. Toko komputer pesaing dibuka dalam jarak 1 kilometer	0,10	2	0,20	4	0,40
3. Lalu lintas kendaraan yang melalui toko naik 12%	0,08	1	0,80	4	0,32
4. Vendor rata-rata mengeluarkan enam produk baru/ tahun	0,05	-	-	-	-
5. Penggunaan computer warga senior naik 8%	0,05	-	-	-	-
6. Pertumbuhan usaha kecil di daerah itu naik 10%	0,10	-	-	-	-
7. Kebutuhan akan situs web naik 18% untuk agen-agen real estat	0,06	-	-	-	-
8. Kebutuhan akan situs web naik 12% untuk perusahaan-perusahaan kecil	0,06	-	-	-	-
<b>Ancaman</b>					
1. Pesaing membuka toko baru di dekat toko dalam 1 tahun dari sekarang	0,15	4	0,60	3	0,45
2. Universitas setempat menawarkan jasa reparasi computer	0,08	-	-	-	-
3. Highway 34 yang baru akan mengalihkan jalur lalu lintas dalam 1 tahun dari sekarang	0,12	4	0,48	1	0,12
4. Mal baru akan dibangun di sekitar tempat itu	0,08	2	0,16	4	0,32
5. Harga minyak naik 14%	0,04	-	-	-	-
6. Vendor menaikkan harga 8%	0,03	-	-	-	-
<b>Strengths</b>					
1. Perputaran persediaan naik dari 5,8% menjadi 6,7%	0,05	-	-	-	-
2. Pembelian konsumen rata-rata naik dari \$97 menjadi \$128	0,07	2	0,14	4	0,28
3. Semangat kerja karyawan sangat baik	0,10	-	-	-	-
4. Promosi dalam toko menghasilkan peningkatan penjualan sebesar 20%	0,05	-	-	-	-
5. Pengeluaran iklan surat kabar naik 10%	0,02	-	-	-	-

	Alternatif Strategi				
	Bobot	Membeli lahan baru dan membangun toko baru yang lebih besar		Merenovasi total toko yang sudah ada	
		AS	TAS	AS	TAS
6. Pendapatan dari segmen jasa reparasi naik 16%	0,15	4	0,60	3	0,45
7. Karyawan bantuan teknis dalam toko memiliki gelar MIS	0,05	-		-	
8. Rasio utang terhadap total aset toko turun 34%	0,03	4	0,12	2	0,06
9. Pendapatan per karyawan naik 19%	0,02	-		-	
<b>Weaknesses</b>					
1. Pendapatan dari segmen peranti lunak turun 12%	0,10	-		-	
2. Lokasi toko dirugikan oleh keberadaan <i>highway</i> 34 yang baru	0,15	4	0,60	1	0,15
3. Karpet dan cat di toko dalam kondisi memperhatikan	0,02	1	0,02	4	0,08
4. Kamar mandi di toko perlu perbaikan	0,02	1	0,02	4	0,08
5. Pendapatan dari bisnis turun 8%	0,04	3	0,12	4	0,16
6. Toko tidak mempunyai situs web	0,05	-		-	
7. Pengiriman tepat waktu pemasok bertambah hingga 2,4 hari	0,03	-		-	
8. Pelanggan sering harus antre lama di kasir	0,05	2	0,10	4	0,20
<b>Total</b>			3,72		2,83

Sumber: David (2011)

## **BAB III METODE PENELITIAN**

Pada bab ini dijelaskan mengenai tahapan yang dilakukan dalam penelitian agar proses penelitian dapat terarah dengan baik sesuai dengan tujuan penelitian.

### **3.1 Jenis Penelitian**

Jenis penelitian yang dilakukan merupakan penelitian dengan menggunakan pendekatan kuantitatif dan kualitatif. Pelaksanaan penelitian ini menggunakan penelitian yang memusatkan perhatian kepada pemecahan masalah-masalah aktual pada saat penelitian dilaksanakan dengan mencari dan mengumpulkan data untuk memperoleh fakta-fakta yang jelas terkait dengan berbagai keadaan dan situasi yang ada dalam perusahaan.

### **3.2 Tempat Dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilaksanakan di Agronas Gizi Food yang berlokasi di Jl. Raya Sidomulyo No. 55 Bumiaji, Kota Batu, Jawa Timur dan dimulai pada Maret 2018 dan berakhir pada bulan Agustus 2018.

### **3.3 Langkah-Langkah Penelitian**

Langkah-langkah dalam penelitian ini adalah:

#### **1. Tahap Pendahuluan**

##### **a. Studi Lapangan**

Melakukan *survey* pada tempat penelitian yaitu Agronas Gizi Food. *Survey* pendahuluan ini digunakan untuk memperoleh gambaran mengenai kondisi perusahaan dan kemungkinan dilakukan penelitian yang dapat diperoleh dengan cara sebagai berikut.

- 1) *Interview*, yaitu dengan mengajukan pertanyaan secara langsung kepada pemilik usaha Agronas Gizi Food terkait permasalahan yang terjadi
- 2) Observasi, yaitu dengan melakukan pengamatan langsung pada proses produksi dan pemasaran.

##### **b. Studi pustaka**

Melakukan studi literatur di perpustakaan dan membaca sumber-sumber informasi lainnya yang berhubungan dengan pembahasan. Sehingga dengan studi pustaka

diperoleh teori untuk menunjang penelitian. Studi pustaka yang dilakukan mencakup analisis faktor internal dan eksternal perusahaan, metode SWOT, dan QSPM sebagai landasan teori dalam penelitian ini.

c. Identifikasi masalah

Mengidentifikasi masalah yang terjadi dari hasil *survey* pendahuluan. Berdasarkan kondisi perusahaan, maka identifikasi masalah dilakukan dengan menganalisis data historis penjualan keripik kentang Agonas Gizi Food.

d. Rumusan Masalah

Rumusan masalah berisi tentang rincian permasalahan dari hasil identifikasi masalah.

e. Tujuan Penelitian

Menentukan tujuan penelitian berdasarkan hasil rumusan masalah agar dapat merencanakan langkah yang akan diambil dalam penelitian.

2. Tahap Pengumpulan Data

Melakukan pengumpulan data untuk menunjang dilakukannya penelitian. Data yang dikumpulkan berupa:

a. Data primer adalah data yang diambil secara langsung dari obyek penelitian oleh peneliti yang diperoleh dari wawancara dan berdiskusi dengan manajemen Agronas Gizi Food.

b. Data sekunder, merupakan data yang didapatkan secara tidak langsung yaitu data historis perusahaan yang berkaitan dan masih relevan dengan penelitian ini berupa struktur organisasi, proses produksi, data penjualan, dan lain-lain.

3. Tahap Pengolahan Data dan Pembahasan

Melakukan pengolahan dari data-data yang telah terkumpul dengan tahapan sebagai berikut.

a. Menentukan faktor internal dan eksternal dari lingkungan yang berpengaruh terhadap usaha Agronas Gizi Food.

b. Menyusun matriks IFE dan EFE.

c. Menyusun matriks IE sesuai hasil matriks EFE dan IFE

d. Menganalisis dengan menggunakan metode SWOT tentang faktor-faktor yang berpengaruh, sehingga menghasilkan beberapa alternatif strategi yang sesuai dengan keadaan Agronas Gizi Food.

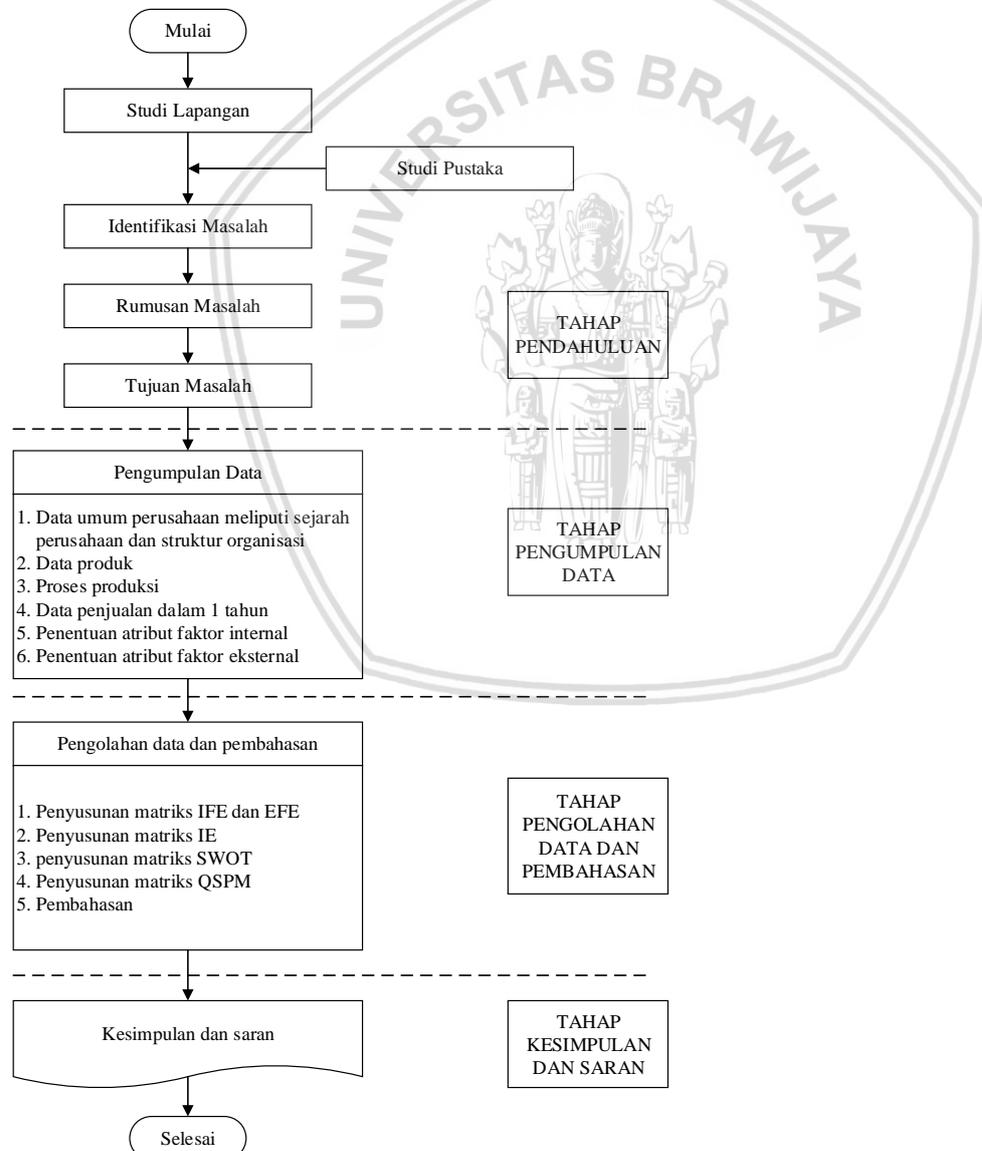
e. Membuat matriks QSPM dan menentukan urutan prioritas alternatif strategi berdasarkan nilai total *attractiveness score* yang tertinggi.

- f. Melakukan pembahasan dengan melihat hasil urutan prioritas alternatif yang diperoleh dari matriks QSP dan menentukan strategi yang dapat dilakukan oleh Agronas Gizi Food agar mampu meningkatkan penjualan produk keripik kentang.

#### 4. Tahap Kesimpulan dan Saran

Tahap ini merupakan tahap akhir dalam penelitian. Yang diharapkan dapat menjawab permasalahan yang ada yaitu dengan menerapkan strategi yang dihasilkan dari pengolahan matriks QSP dengan nilai TAS yang tertinggi. Sementara, saran yang dihasilkan berdasarkan hasil pengolahan data dan dijadikan masukan bagi perusahaan dan dapat dijadikan permasalahan untuk dilakukan penelitian selanjutnya.

### 3.4 Diagram Alir Penelitian



Gambar 3.1 Diagram alir penelitian



Halaman ini sengaja dikosongkan



## **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Pada bab hasil dan pembahasan ini akan dijelaskan mengenai pengumpulan data yang sudah dilakukan dan selanjutnya dilakukan pengolahan berdasarkan metode penelitian. Kemudian menginterpretasi data untuk mendapatkan hasil analisis dan pembahasan dari metode yang digunakan dalam penelitian ini.

### **4.1 Gambaran Umum Perusahaan**

Pada sub bab ini akan dijelaskan mengenai gambaran umum Agronas Gizi Food yang meliputi sejarah perusahaan, visi, misi dan struktur organisasi.

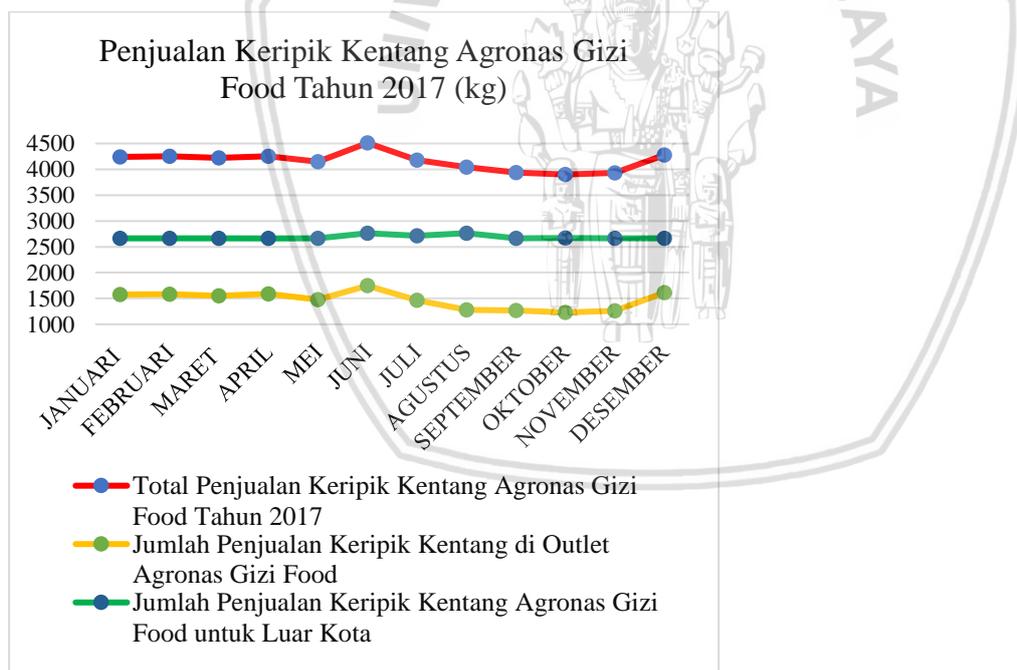
#### **4.1.1 Sejarah Perusahaan**

Agronas Gizi Food merupakan sebuah perusahaan yang bergerak di bidang pengolahan makanan khususnya keripik kentang. UMKM ini sebelumnya bergerak di bidang perdagangan sayur dan merupakan tempat penyuplai kentang mentah ke perusahaan kentang dan pasar tradisional di beberapa daerah di Pulau Jawa, Kalimantan, dan Sumbawa sejak tahun 1978. Kemudian mulai beralih menjadi pengolahan keripik kentang. Ide membuat keripik kentang berawal dari keinginan pemilik untuk lebih memaksimalkan laba karena usaha penjualan kentang mentah untuk disuplai kurang membuahkan hasil.

Dalam memproduksi keripik kentang, pemilik berusaha mempertahankan cita rasa asli kentang itu sendiri dengan tidak menambahkan bahan kimia seperti penyedap rasa dan pemutih. Selain itu, proses produksi dilakukan secara manual dengan bantuan alat sederhana dengan alasan memproduksi manual akan menghasilkan keripik kentang yang bagus dan terjaga kualitasnya. Sehingga banyak konsumen tertarik membeli produk Agronas Gizi Food karena rasanya yang alami dan berbeda dengan produk UMKM lainnya. Seiring berkembangnya usaha, Agronas Gizi Food resmi menjadi usaha pengolahan keripik kentang dan memperoleh surat izin usaha pada tahun 2000 dengan nomor DEP. KES RI P-IRT No. 2153 5790 4008 dan merek terdaftar.

Selain memproduksi keripik kentang dalam bentuk keripik kentang matang dan mentah. Agronas Gizi Food juga memasarkan produk keripik lain seperti keripik nangka, salak, apel, dll dimana Agronas Gizi Food hanya melakukan pengemasan kembali (*repackaging*) produk keripik yang diperoleh dari produsen utama. UMKM yang terletak di Jl. Raya Sidomulyo

No. 55, Kec. Bumiaji Kota Batu ini membangun sebuah *outlet* yang berada tepat disamping tempat produksi untuk memudahkan proses pemasaran. Hingga kini, *outlet* tersebut tidak hanya menjual produk Agronas Gizi Food, tetapi juga berbagai macam produk makanan olahan dari UMKM lain dengan omzet tiap harinya mencapai Rp 1.300.000,00 hingga Rp 34.000.000,00. Agronas Gizi Food mempunyai 17 karyawan yang bekerja setiap hari mulai pukul 5.30 hingga 15.30. Sehingga Agronas Gizi Food termasuk dalam kategori industri kecil. Produk keripik kentang Agronas Gizi Food ditujukan kalangan anak-anak hingga dewasa, karena tekstur produk yang renyah dan mudah dikonsumsi untuk semua golongan umur. Kebanyakan konsumen Agronas Gizi Food merupakan wisatawan yang sedang berkunjung ke Kota Batu dan mencari buah tangan, hal ini dikarenakan letak outlet yang berada di lokasi strategis di pinggir jalan raya yang menghubungkan beberapa tempat wisata di Kota Batu. Selain konsumen yang datang ke outlet, produk Agronas Gizi Food juga dikirim ke beberapa kota antara lain Surabaya, Sidoarjo, Jakarta dan Bandung. Berikut merupakan data penjualan produk keripik kentang Agronas Gizi Food selama tahun 2017 yang ditunjukkan pada Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Penjualan keripik kentang Agronas Gizi Food tahun 2017

#### 4.1.2 Visi dan Misi Perusahaan

Setiap organisasi umumnya mempunyai visi dan misi yang ingin dicapai. Begitu pula dengan Agronas Gizi Food, meskipun usaha ini didirikan mulai dari nol dan belum disusun visi dan misi pada awalnya, pemilik kemudian merasa perlu untuk merumuskan visi dan misi tersebut. Berikut merupakan visi dan misi Agronas Gizi Food.

### 1. Visi Perusahaan

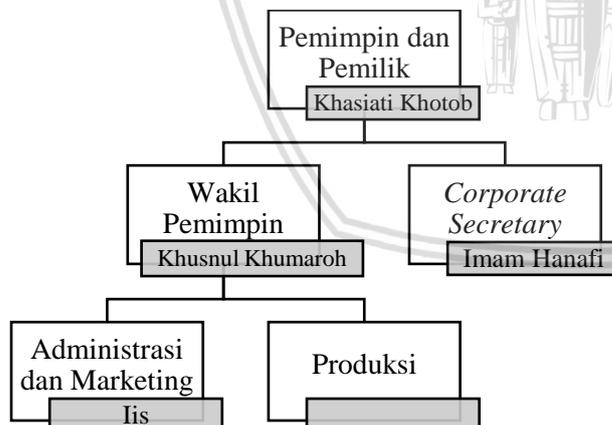
Menjadi perusahaan penyedia pangan yang halal berkualitas dan dikenal diseluruh Indonesia serta bermanfaat bagi lingkungan sekitar

### 2. Misi Perusahaan

- a. Memberdayakan sumber daya manusia di lingkungan sekitar
- b. Mengembangkan ketrampilan dan pengetahuan karyawan guna mencapai performa operasional yang maksimal
- c. Menggunakan sistem pengolahan yang terstandar
- d. Menggunakan bahan baku yang bermutu tinggi
- e. Jaminan mutu selama proses produksi hingga pemasaran
- f. Memberikan kepuasan terhadap pelanggan, pemilik, dan karyawan

#### 4.1.3 Struktur Organisasi

Dalam menjalankan seluruh kegiatan organisasi diperlukan koordinasi yang jelas sesuai sistem dan pembagian kerja yang sudah ditentukan. Oleh karena itu, diperlukan sebuah struktur organisasi yang jelas untuk menunjukkan sistem dan pembagian kerja yang sesuai sehingga seluruh kegiatan dapat terkoordinasi. Gambar 4.2 berikut ini akan menunjukkan struktur organisasi Agronas Gizi Food.



Gambar 4.2 Struktur organisasi Agronas Gizi Food

#### 4.2 Produk

Agronas Gizi Food memproduksi keripik kentang sebagai produk utamanya. Selain itu, Agronas Gizi Food juga melakukan pengemasan ulang (*repackaging*) pada produk keripik lain yang diperoleh dari produsen lain, dengan menggunakan kemasan bermerek dagang Agronas Gizi Food. Produk repackaging antara lain keripik apel, keripik nangka, keripik ubi,

keripik singkong, dan berbagai olahan kerupuk. Gambar produk Agronas Gizi Food akan ditunjukkan pada Gambar 4.3 dibawah ini.

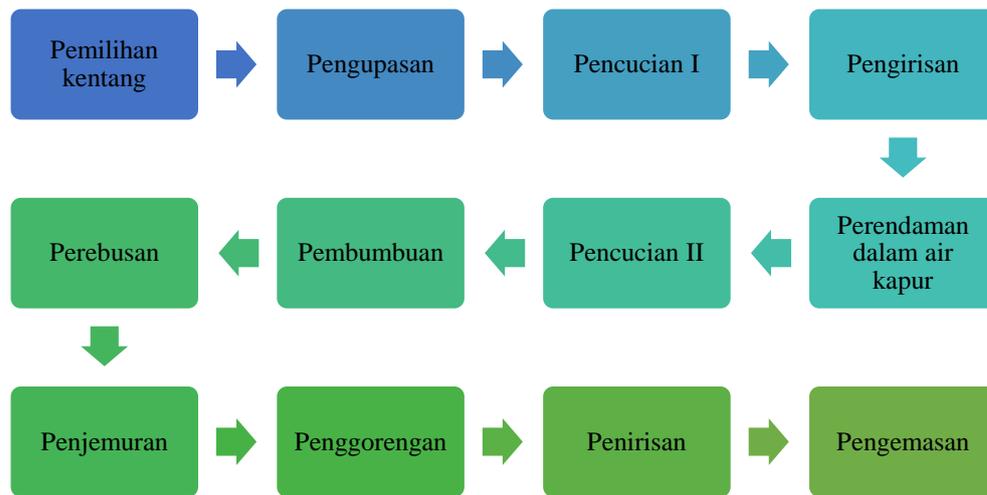


Gambar 4.3 Produk Agronas Gizi Food

Keripik kentang Agronas Gizi Food dibuat dengan bahan baku utama berupa kentang mentah yang diperoleh dari daerah sekitar kota batu. Kentang mentah yang digunakan hanya kentang yang dalam kondisi baik dan tidak berlubang sehingga menghasilkan keripik kentang bermutu tinggi. Keripik Kentang Agronas Gizi Food dikemas dalam lima ukuran, yaitu 40 g, 65 g, 115 g, 250 g dan 350 g. Penggunaan plastik nylon sebagai bahan kemasan Agronas Gizi Food membuat keripik kentang ini tahan hingga 6 bulan. Keripik kentang yang paling banyak diproduksi oleh Agronas Gizi Food berbahan dasar kentang putih, disamping itu Agronas Gizi Food juga memproduksi keripik kentang kuning dan kentang merah yang jarang diproduksi oleh UMKM lain.

### 4.3 Proses Produksi

Proses pengolahan keripik kentang terdiri dari beberapa tahapan dimulai dari tahap pemilihan kentang hingga pengemasan. Proses produksi pengolahan keripik kentang akan ditunjukkan pada Gambar 4.4.



Gambar 4.4 Proses produksi keripik kentang

## 4.4 Pengumpulan Data

### 4.4.1 Analisis Atribut Faktor Internal

Pengumpulan data terkait faktor internal perusahaan dilakukan dengan melakukan wawancara dengan pihak perusahaan. Faktor internal yang dianalisis berupa kekuatan dan kelemahan perusahaan terkait dengan manajemen, produk, pemasaran, sistem informasi, dan keuangan. Berikut merupakan hasil analisis faktor internal.

#### 1. Manajemen

Manajemen dalam suatu usaha sangat penting perannya dalam menentukan berjalannya strategi untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai. Fungsi manajemen terdiri dari perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), memotivasi (*motivating*), penempatan staff (*staffing*), dan pengontrolan (*controlling*). Fungsi manajemen ini rupanya belum dijalankan dengan efektif. Salah satu contohnya yaitu struktur organisasi yang menunjukkan pembagian kerja dan spesifikasi kerja yang kurang seimbang. Beban kerja yang ditanggung oleh wakil pimpinan Agronas Gizi Food cukup besar karena harus bertanggung jawab terhadap berbagai hal salah satunya suplai bahan baku dan pergudangan. Disamping itu, visi dan misi yang sudah dirumuskan, rupanya belum diketahui oleh para karyawan karena tidak disampaikan oleh pemimpin Agronas Gizi Food. Untuk operasional produksi, keseluruhan proses mengandalkan tenaga manusia karena masih manual, sehingga jika karyawan produksi yang masuk tidak mencukupi maka tidak dilakukan produksi di hari itu. Hal tersebut tentu akan mengganggu produksi Agronas Gizi Food jika terjadi berulang kali. Selain itu jumlah sumber daya manusia yang terbatas baik pada pihak manajemen maupun operasional produksi menyebabkan ketergantungan yang tinggi pada masing-masing SDM agar proses bisnis dapat berjalan.

## 2. Produksi

Proses produksi dalam suatu bisnis mencakup semua aktivitas yang mengubah input menjadi output berupa produk maupun jasa. Kebanyakan biaya terbesar dalam membuat produk atau jasa terjadi dalam proses produksi, sehingga proses produksi menjadi senjata kompetitif dalam strategi keseluruhan perusahaan. Proses produksi dalam pengolahan keripik kentang mencakup berbagai aspek, yaitu proses dalam melakukan produksi itu sendiri, kemudian kapasitas produksi, persediaan bahan mentah hingga produk jadi, tenaga kerja produksi, dan yang paling penting yaitu kualitas produksi. Agronas Gizi Food menggunakan bahan baku utama berupa kentang mentah dimana hanya kentang yang dalam kondisi baik dan tidak berlubang serta bermutu tinggi yang digunakan dalam produksi untuk mempertahankan kualitas produknya. Disamping itu pengemasan produk menggunakan plastik nylon membuat produk dapat bertahan hingga 6 bulan. Proses produksi yang dilakukan Agronas Gizi secara garis besar dilakukan secara manual menggunakan alat sederhana berupa pisau, talenan, wadah plastik, dan lain-lain. Sedangkan untuk proses penjemuran, dilakukan secara manual dengan dijemur dibawah sinar matahari. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak Agronas Gizi Food, alasan proses produksi yang dilakukan secara manual dengan tenaga manusia adalah untuk menjaga kualitas produk, karena dari pengalaman masa lalu ketika menggunakan mesin pemotong otomatis menyebabkan ketebalan kentang tidak sesuai dengan yang diinginkan. Hal tersebut menyebabkan proses produksi Agronas Gizi Food mengalami ketergantungan pada tenaga manusia dan kondisi cuaca. Di sisi lain, kapasitas produksi Agronas Gizi Food setiap harinya mampu mengolah hingga 500 kg kentang mentah berjenis kentang putih untuk diolah menjadi keripik kentang. Selain kentang putih, Agronas Gizi Food juga mengolah jenis kentang kuning dan kentang merah yang jarang diproduksi oleh UMKM lain. Hal tersebut tentu menyebabkan kondisi persediaan bahan baku kentang yang dibutuhkan sangat banyak. Arus keluar masuk bahan baku dan produk jadi sangat penting untuk dipantau oleh Agronas Gizi Food agar dapat memperkirakan tingkat produksi dan penjualan. Akan tetapi, belum adanya sistem informasi mengenai arus keluar masuk bahan baku dan produk jadi menyebabkan perusahaan tidak dapat mengawasi hal tersebut.

## 3. Pemasaran

Pemasaran berpengaruh secara langsung terhadap tingkat penjualan perusahaan dan juga berperan penting dalam menghadapi persaingan, agar produk yang dipasarkan dapat bertahan dan mengembangkan usaha. Semakin meningkatnya persaingan dalam

industri keripik kentang, Agronas Gizi Food dituntut untuk mengembangkan sistem pemasaran yang efektif. Strategi pemasaran yang selama ini dilakukan Agronas Gizi Food adalah dengan menetapkan harga jual yang sesuai kualitas produk yang bermutu tinggi, karena diharapkan kualitas produk tersebut dapat bersaing dengan produk lain yang sejenis. Sedangkan untuk promosi selama ini dilakukan melalui sistem *word of mouth* yaitu promosi dari mulut ke mulut untuk memperkenalkan produk Agronas Gizi Food. Disamping itu, Agronas Gizi Food juga memberikan hadiah *souvenir* maupun potongan harga secara tidak resmi untuk konsumen yang melakukan pembelian diatas nominal tertentu. Akan tetapi, sistem promosi tersebut ternyata kurang efektif karena dilihat dari peningkatan pangsa pasar Agronas Gizi Food yang tidak signifikan dalam rentang waktu 9 tahun.

#### 4. Sistem Informasi

Sistem Informasi dapat dimanfaatkan untuk kepentingan perusahaan dalam mengembangkan usahanya. Pemanfaatan sistem informasi contohnya untuk pembukuan keuangan dan pemasaran. Akan tetapi, Agronas Gizi Food rupanya belum memanfaatkan peluang tersebut dengan baik, karena untuk pembukuan masih dilakukan secara manual dengan menulis di buku. Hal tersebut tentunya akan menyusahkan perusahaan apabila ingin mengetahui tingkat penjualan, tingkat laba, maupun arus keluar masuk bahan baku dan keuangan. Disamping itu berkembangnya sistem penjualan *e-commerce* juga belum dimanfaatkan dengan baik dalam pemasaran Agronas Gizi Food. Pemasaran hanya memanfaatkan *outlet* atau penjualan *offline* dimana konsumen dapat melakukan pembelian langsung maupun melalui telepon untuk konsumen dari luar kota. Di sisi lain, pemanfaatan *e-commerce* dapat memudahkan perusahaan untuk menjangkau pasar baru yang sebelumnya tidak dapat dijangkau dengan penjualan *offline*.

#### 5. Keuangan

Dalam segi keuangan, penting bagi perusahaan untuk terus memantau tingkat penjualan, laba perusahaan, dan arus keluar masuk keuangan. Akan tetapi, belum dimanfaatkannya sistem informasi manajemen untuk pembukuan yang lebih sistematis, menyebabkan perusahaan akan kesulitan untuk memantau keuangan perusahaan. Faktor keuangan yang paling sering diperhatikan adalah terkait dengan laba perusahaan. Laba perusahaan dipengaruhi dari faktor produksi dan pemasaran. Pada faktor produksi, kondisi bahan baku yang terkadang tidak sesuai dengan standar yang diinginkan menyebabkan perusahaan harus menolak bahan baku dari *supplier* tersebut dan tak jarang juga

membuangnya. Hal tersebut tentunya menyebabkan kerugian bagi pihak perusahaan. Disamping itu harga bahan baku yang sering mengalami kenaikan seperti harga kentang, bawang putih, dan minyak goreng membuat Agronas Gizi Food terkadang harus menaikkan harga jual produknya untuk mempertahankan laba perusahaan. Oleh karena itu faktor keuangan sangat penting dalam penentuan strategi perusahaan.

#### 4.4.2 Penentuan Atribut Faktor Internal

Setelah dilakukan analisis atribut faktor internal dari Agronas Gizi Food, maka dilakukan penentuan faktor internal yang mempengaruhi dengan membuat sebuah daftar terbatas dari kekuatan dan kelemahan Agronas Gizi Food yang akan ditunjukkan pada Tabel 4.1.

Tabel 4.1

Faktor Internal Agronas Gizi Food

No	Faktor Internal yang Signifikan
	<b>Kekuatan (<i>strengths</i>)</b>
1	Penggunaan bahan baku kentang yang berkualitas
2	Agronas Gizi Food juga memproduksi keripik kentang merah dan kuning yang jarang diproduksi UMKM lain.
3	Kapasitas produksi yang cukup besar mencapai 500 kg kentang mentah per hari
4	Produk keripik kentang tanpa pengawet, perasa dan pewarna buatan
5	Pengemasan menggunakan plastik nylon untuk menjaga kualitas keripik
6	Harga jual bersaing sesuai dengan kualitas produk yang tinggi
7	Pemberian potongan harga maupun souvenir untuk pembelian diatas nominal tertentu
8	Outlet berada di lokasi strategis di pinggir jalan raya di daerah wisata Kota Batu
	<b>Kelemahan (<i>weaknesses</i>)</b>
9	Pembagian kerja kurang spesifik
10	Ketergantungan tinggi pada sumber daya manusia
11	Kuantitas hasil produksi tiap hari tidak menentu
12	Diferensiasi produk keripik kentang rendah
13	Belum adanya sistem informasi manajemen
14	Sistem promosi hanya terbatas pada <i>word of mouth</i>
15	Belum adanya target penjualan, target produksi dan peramalan permintaan

#### 4.4.3 Analisis Atribut Faktor Eksternal

Analisis atribut faktor eksternal juga diperlukan untuk proses penyusunan strategi. Faktor eksternal perusahaan yang diteliti berupa peluang dan ancaman yang mempengaruhi

perusahaan. Menurut David (2011), untuk menganalisis lingkungan eksternal perusahaan yang perlu dilihat adalah kekuatan ekonomi; kekuatan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan; kekuatan politik pemerintahan, dan hukum; kekuatan teknologi; dan kekuatan kompetitif. Disamping itu, dapat dilakukan juga analisis kompetitif dengan menggunakan model lima kekuatan Porter sebagai pendekatan untuk mengembangkan strategi perusahaan. Model lima kekuatan Porter meliputi persaingan antar perusahaan saingan, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk-produk pengganti, daya tawar pemasok, dan daya tawar konsumen. Berdasarkan hasil wawancara dengan pihak perusahaan, diperoleh hasil analisis faktor eksternal sebagai berikut.

#### 1. Analisis Lingkungan Makro

##### a. Kekuatan ekonomi

Faktor ekonomi berdampak langsung terhadap penentuan strategi perusahaan karena faktor ekonomi akan mempengaruhi eksternal maupun internal perusahaan. Beberapa variabel ekonomi yang merepresentasikan peluang dan ancaman bagi perusahaan antara lain pertumbuhan ekonomi, tren nilai dolar, dan fluktuasi harga. Pertumbuhan ekonomi Indonesia pada Kuartal I tahun 2018 menurut data Badan Pusat Statistik sebesar 5,06%, mengalami kenaikan dibanding tahun sebelumnya. Kenaikan pertumbuhan ekonomi tersebut tentu memberikan dampak positif bagi keadaan ekonomi Indonesia. Akan tetapi tren nilai tukar dolar ke rupiah yang terus merangkak naik dimulai pada awal tahun 2018 sebesar Rp 13.300,00 hingga pertengahan 2018 menjadi Rp 14.300,00 menjadi ancaman terhadap beberapa industri di Indonesia karena akan menyebabkan harga beberapa komoditas mengalami kenaikan. Fluktuasi harga yang terjadi tentu mengakibatkan perusahaan harus menetapkan strategi yang fleksibel dalam menghadapi keadaan ekonomi yang tidak menentu tersebut.

##### b. Kekuatan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan

Tren sosial, budaya, demografis, dan lingkungan membentuk cara orang hidup, bekerja, memproduksi, dan mengonsumsi. Tren tersebut menciptakan jenis konsumen yang berbeda dan konsekuensinya menciptakan kebutuhan akan produk, jasa, dan strategi yang berbeda pula. Di Indonesia, jumlah penduduk berusia dibawah 30 tahun mencapai 60%, hal tersebut berdampak pada pola konsumsi salah satunya konsumsi makanan olahan. Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) 2017, konsumsi masyarakat Indonesia per bulan untuk makanan jadi yaitu 17,15% yang mencakup olahan jadi hingga kerupuk. Pertumbuhan industri makanan ringan

ekstrusi seperti chiki yang mencakup 60%, kemudian olahan kentang 24%, disusul keripik tradisional seperti dari singkong sebesar 19%, dan aneka jenis lain. Olahan kentang yang dimaksud berupa keripik kentang yang diolah sedemikian rupa dengan ditambahkan perasa sintesis, pewarna dan pengawet. Padahal di sisi lain, masyarakat mulai beralih pada tren makanan sehat dengan mengurangi konsumsi makanan dengan pengawet, pewarna dan perasa sintesis. Hal tersebut tentu menjadi peluang yang dapat digunakan perusahaan dalam mengembangkan usahanya melalui penetapan strategi.

c. Kekuatan politik, pemerintahan, dan hukum

Situasi politik mempengaruhi kebijakan yang ditetapkan oleh pemerintah. Pergantian pemimpin, demonstrasi, dan lain-lain akan menyebabkan kebijakan yang ditetapkan berbeda menyesuaikan situasi politik tersebut. Jika situasi politik tidak stabil tentunya akan mengganggu kondisi perekonomian seperti penurunan nilai tukar rupiah dan pengurangan subsidi bahan bakar yang menyebabkan harga komoditas lain mengalami kenaikan. Disamping itu, peraturan pemerintah juga berpengaruh terhadap penentuan strategi perusahaan. Salah satunya terkait dengan bea cukai masuk, barang yang diimpor dari luar negeri lebih mudah dibeli ke Indonesia menyebabkan produk lokal harus bersaing dengan produk luar negeri yang tak jarang mempunyai harga lebih murah. Hal tersebut tentu menambah persaingan yang harus dihadapi perusahaan. Oleh karena itu diperlukan adanya regulasi hukum yang jelas untuk melindungi UMKM. Sejauh ini pemerintah sudah mengeluarkan kebijakan pokok terkait UMKM, yang pertama yaitu peningkatan layanan jasa keuangan yang meliputi perbaikan layanan jasa perbankan, pasar modal, *multifinance*, asuransi. Kemudian kebijakan yang kedua yaitu peningkatan infrastruktur layanan jasa keuangan, berupa akses pasar, layanan penagihan dan pembayaran, kemudahan investasi dan menabung, serta dukungan umum atas pelaksanaan transaksi perdagangan. Dan kebijakan yang terakhir yaitu meningkatkan kemampuan dan penguasaan aspek-aspek teknis dan manajemen usaha, pengembangan produk dan penjualan, administrasi keuangan, dan kewirausahaan secara menyeluruh. Pada tahun 2017, pemerintah juga mengeluarkan program baru berupa restrukturisasi mesin industri kecil menengah, dimana setiap pembelian mesin akan mendapatkan potongan hingga 30% untuk produk buatan dalam negeri dan 25% untuk produk buatan luar negeri (Kementerian Perindustrian, 2017). Di sisi lain, pemerintah rutin melakukan

pameran UMKM yang difasilitasi oleh beberapa kementerian yaitu kementerian perindustrian, kementerian perdagangan, dan kementerian koperasi dan UKM. Hal tersebut bertujuan untuk membantu para pemilik UMKM untuk memperkenalkan produknya.

d. Kekuatan teknologi

Perkembangan teknologi yang semakin modern dapat menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan. Hal tersebut dapat menjadi peluang jika perusahaan mampu memanfaatkan kemajuan teknologi tersebut dalam proses bisnisnya sehingga memudahkan perusahaan. Contohnya penggunaan media sosial dalam memasarkan produknya, penggunaan mesin yang modern sehingga dapat mempermudah proses produksi, dan teknologi transportasi yang semakin berkembang dapat memudahkan perusahaan dalam mendistribusikan produknya. Agronas Gizi Food belum memanfaatkan adanya perkembangan media sosial untuk memasarkan produknya, selain itu mesin produksi yang digunakan yaitu mesin sealer untuk pengemasan produk.

2. Analisis Kompetitif dengan Model Lima Kekuatan Porter

a. Persaingan antar perusahaan saingan

Menurut data Diskumdag Kota Batu, hingga akhir tahun 2017 terdapat 67 usaha yang bergerak di bidang pengolahan keripik kentang. Banyaknya jumlah perusahaan saingan tersebut tentu menjadi tantangan bagi Agronas Gizi Food untuk dapat memenangkan pasar. Produk keripik kentang yang dijual dipasar mempunyai diferensiasi produk yang rendah sehingga kualitas produk, jenis kemasan, dan harga jual menjadi faktor yang mempengaruhi persaingan tersebut.

b. Potensi masuknya pesaing baru

Usaha keripik kentang merupakan usaha yang mudah untuk dimasuki pendatang baru. Hal tersebut dikarenakan bahan baku dan bahan tambahan yang dibutuhkan mudah diperoleh serta proses produksi yang cukup sederhana. Kemudahan pelaku baru memasuki bisnis keripik kentang akan meningkatkan intensitas persaingan antar perusahaan. Terkadang perusahaan baru memasuki pasar dengan produk yang berkualitas lebih tinggi, harga lebih rendah, dan sumber daya pemasaran yang lebih efektif. Sehingga perusahaan harus menghadapi ancaman tersebut dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada dalam penentuan strateginya.

c. Potensi pengembangan produk-produk pengganti

Dalam industri pengolahan keripik kentang, perusahaan berkompetensi dengan beberapa produsen produk pengganti (substitusi) seperti produsen keripik berbahan dasar umbi-umbian, buah dan sayur. Tekanan kompetitif dari produk pengganti dapat bertambah ketika harga relatif produk pengganti tersebut turun. Sehingga beberapa pesaing produk yang sama akan meningkatkan kapasitas produksi selain angka penjualan dan pertumbuhan laba mereka. Oleh karena itu, melihat situasi kompetensi dari produk pengganti, Agronas Gizi Food perlu mengantisipasi ancaman tersebut dengan menyusun strategi baru.

d. Daya tawar pemasok

Bahan baku yang digunakan dalam produksi keripik kentang disuplai langsung dari petani lokal disekitar Kota Batu. Untuk menyuplai kentang mentah misalnya, Agronas Gizi Food memilih dari tiga daerah disekitar Kota Batu untuk memenuhi kebutuhan produksinya. Akan tetapi peningkatan harga bahan baku dari *supplier* terkadang akan berakibat pada kenaikan harga jual produk keripik kentang, sehingga daya tawar pemasok merupakan hal yang perlu diperhatikan dalam perumusan strategi Agronas Gizi Food.

e. Daya tawar konsumen

Loyalitas konsumen menjadi salah satu penentu dalam daya tawar konsumen. Hal ini dikerenakan dalam industri keripik kentang yang mempunyai diferensiasi produk rendah, konsumen mudah untuk beralih ke merek pesaing atau produk substitusi. Daya tawar konsumen dapat menjadi kekuatan terpenting yang memengaruhi keunggulan kompetitif. Daya tawar knsumen dapat semakin besar apabila konsumen menduduki tempat yang sangat penting bagi penjual, memegang kendali tentang apa dan kapan mereka bisa membeli produk, dan dapat dengan mudah beralih ke merek atau produk substitusi lain. Sehingga Agronas Gizi Food perlu menetapkan strategi untuk meningkatkan loyalitas konsumen disaat daya tawar konsumen kuat.

#### 4.4.4 Penentuan Atribut Faktor Eksternal

Setelah dilakukan analisis atribut faktor eksternal dari Agronas Gizi Food, maka dilakukan penentuan faktor eksternal yang mempengaruhi dengan membuat sebuah daftar terbatas dari peluang dan ancaman yang dihadapi Agronas Gizi Food dan ditunjukkan pada Tabel 4.2.

Tabel 4.2  
Faktor eksternal Agronas Gizi Food

No	Faktor Eksternal yang Signifikan
	<b>Peluang (<i>opportunities</i>)</b>
1	Bahan baku mudah diperoleh
2	Adanya peningkatan jumlah wisatawan di Kota Batu
3	Pertumbuhan ekonomi meningkat
4	Berkembangnya teknologi dan permesinan modern
5	Berkembangnya sistem <i>e-commerce</i>
6	Berkembangnya tren makanan sehat
7	Program pemerintah berupa pelatihan teknis dan pengembangan usaha
	<b>Ancaman (<i>threats</i>)</b>
8	Kenaikan harga bahan baku
9	Peningkatan jumlah pemilik usaha keripik kentang
10	Kemudahan pendatang baru memasuki usaha keripik kentang
11	Persaingan dengan produk pengganti
12	Konsumen mudah beralih ke merek pesaing maupun produk pengganti
13	Situasi politik yang tidak stabil dapat menyebabkan kebijakan pemerintah yang berubah-ubah

#### 4.5 Pengolahan data

Berdasarkan pengumpulan data berupa atribut faktor internal dan eksternal, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengolahan data. Pengolahan data yang dilakukan mencakup penyusunan matriks IFE dalam evaluasi faktor internal, penyusunan matriks EFE dalam evaluasi faktor eksternal, penyusunan matriks internal-eksternal (IE), penyusunan matriks SWOT dan terakhir penentuan strategi dengan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM).

##### 4.5.1 Evaluasi Faktor Internal

Setelah dilakukan pengumpulan data diperoleh hasil berupa atribut faktor internal terdiri dari kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) perusahaan. Selanjutnya dilakukan pembobotan pada faktor-faktor tersebut untuk melihat tingkat kepentingan dan pemberian rating untuk melihat kinerja perusahaan terhadap faktor tersebut. Penentuan urutan *rating* antara 1 sampai 4 dari tiap-tiap faktor internal untuk mengindikasikan seberapa efektifnya strategi yang diterapkan dari perusahaan untuk menanggapi faktor apakah sangat lemah (*rating*=1), lemah (*rating*=2), kuat (*rating*=3), atau sangat kuat (*rating*=4). Kekuatan akan memperoleh *rating* 3 atau 4, sedangkan kelemahan mendapat *rating* 1 atau 2. Selanjutnya

menghitung nilai bobot dengan mengalikan bobot tiap faktor dengan *rating*. Dan terakhir, menjumlahkan nilai bobot tiap faktor untuk memperoleh total nilai bobot sebagai nilai matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE). Matriks IFE akan ditunjukkan pada Tabel 4.3.

Tabel 4.3

Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE)

No	Faktor Internal yang Signifikan	Bobot	Rating	Nilai
	<b>Kekuatan (<i>strengths</i>)</b>			
1	Penggunaan bahan baku kentang yang berkualitas	0,122	4	0,487
2	Agronas Gizi Food juga memproduksi keripik kentang merah dan kuning yang jarang diproduksi UMKM lain.	0,026	3	0,078
3	Kapasitas produksi yang cukup besar mencapai 500 kg kentang mentah per hari	0,060	3	0,179
4	Produk keripik kentang tanpa pengawet, perasa dan pewarna buatan	0,084	4	0,334
5	Pengemasan menggunakan plastik nylon untuk menjaga kualitas keripik	0,069	3	0,206
6	Harga jual bersaing sesuai dengan kualitas produk yang tinggi	0,074	4	0,295
7	Pemberian potongan harga maupun souvenir untuk pembelian diatas nominal tertentu	0,042	3	0,126
8	Outlet berada di lokasi strategis di pinggir jalan raya di daerah wisata Kota Batu	0,064	4	0,256
	<b>Kelemahan (<i>weaknesses</i>)</b>			
9	Pembagian kerja kurang spesifik	0,035	1	0,035
10	Ketergantungan tinggi pada sumber daya manusia	0,051	2	0,101
11	Kuantitas hasil produksi tiap hari tidak menentu	0,066	1	0,066
12	Diferensiasi produk keripik kentang rendah	0,086	1	0,086
13	Belum adanya sistem informasi manajemen	0,056	1	0,056
14	Sistem promosi hanya terbatas pada <i>word of mouth</i>	0,099	2	0,198
15	Belum adanya target penjualan, target produksi dan peramalan permintaan	0,068	1	0,068
<b>Total</b>		1,000		2,571

Pemberian bobot pada matriks IFE menggunakan metode *analytical hierarchy process* (AHP) yang dilampirkan pada lampiran 1. Kemudian pemberian *rating* didasarkan pada skala 1 hingga 4, dimana untuk faktor kekuatan diberi nilai 3 (kuat) atau 4 (sangat kuat) dan untuk faktor kelemahan diberi nilai 1 (sangat lemah) atau 2 (lemah). Berikut merupakan penjelasan pemberian *rating* matriks IFE hasil dari berdiskusi dengan manajemen Agronas Gizi Food.

1. Penggunaan bahan baku yang berkualitas merupakan kunci utama dari usaha yang dilakukan oleh Agronas Gizi Food. Selama 18 tahun melakukan usaha pengolahan kentang, Agronas Gizi Food sangat memperhatikan kualitas bahan baku yang digunakan. Sehingga menghasilkan keripik kentang yang bermutu tinggi. Oleh karena itu, respon Agronas Gizi Food terhadap kualitas bahan baku diberi *rating* 4.

2. Selain menggunakan bahan baku kentang putih yang umumnya digunakan oleh UMKM lain, Agronas Gizi Food juga memproduksi keripik kentang merah dan kentang kuning. Penggunaan bahan baku kentang merah dan kuning tidak banyak dilakukan oleh UMKM lain di Kota Batu karena harga bahan baku yang lebih mahal dibanding kentang putih. Akan tetapi, Agronas Gizi Food sendiri juga tidak memproduksi kentang merah dan kuning tersebut dalam jumlah banyak. Sehingga *rating* yang sesuai dengan respon Agronas Gizi Food adalah 3.
3. Meskipun proses produksi yang dilakukan masih manual dengan tenaga manusia, kapasitas produksi Agronas Gizi Food cukup besar karena dapat mengolah 500 kg kentang mentah setiap harinya. Hal tersebut diharapkan dapat menjaga stok produk jadi yang akan dipasarkan. Karena kapasitas produksi yang besar tersebut, Agronas Gizi Food dapat memenuhi permintaan pada bulan-bulan yang mengalami peningkatan permintaan. Sehingga *rating* yang sesuai dengan respon Agronas Gizi Food adalah 3.
4. Selain memperhatikan aspek bahan baku yang digunakan, Agronas Gizi Food juga sangat memperhatikan proses produksinya. Berbeda dengan beberapa produsen yang menambahkan pengawet hingga pemutih untuk memproduksi keripik kentang, Agronas Gizi Food tidak menambahkan pengawet, perasa, maupun pewarna buatan. Hanya dengan menggunakan bahan-bahan alami, bahan baku yang bermutu, dan pengemasan yang baik dapat menjaga kualitas produk Agronas Gizi Food.
5. Pengemasan keripik kentang Agronas Gizi Food menggunakan plastik nylon. Penggunaan plastik tersebut dapat mempertahankan kualitas keripik kentang karena plastik kuat dan tidak mudah sobek. Akan tetapi kemasan Agronas Gizi Food belum mempunyai ciri khas yang dapat membedakannya dengan produk UMKM lain karena hanya mengandalkan sablon merek pada luar kemasan dimana kemasan nylon juga umum digunakan oleh UMKM lain.
6. Harga jual yang ditetapkan oleh Agronas Gizi Food memang tidak dapat dikategorikan dengan harga yang murah, akan tetapi harga tersebut sesuai dengan kualitas yang ditawarkan oleh produk Agronas Gizi Food, dan merupakan harga yang bersaing dengan kualitas produk UMKM lain yang serupa.
7. Dalam memasarkan produknya, banyak konsumen Agronas Gizi Food yang melakukan pembelian dalam jumlah besar. Secara tidak resmi, Agronas Gizi Food memberikan potongan harga kepada konsumen-konsumen yang melakukan pembelian diatas nominal tertentu maupun souvenir kepada konsumen tersebut. Hal tersebut dilakukan

agar loyalitas konsumen meningkat dan mau melakukan pembelian di Agronas Gizi Food lagi.

8. Outlet yang dibangun tepat disebelah tempat produksi keripik kentang Agronas Gizi Food berlokasi di pinggir jalan raya Sidomulyo yang merupakan jalan raya menuju beberapa destinasi wisata di Kota Batu yaitu Toko Bunga Sidomulyo, wisata petik apel, Taman Wisata Selecta, dan penginapan. Lokasi tersebut tentunya sangat strategis karena banyak wisatawan yang melewati outlet tersebut. Ditambah dengan fasilitas lahan parkir yang cukup luas dan berdekatan dengan masjid serta *rest area* membuat banyak wisatawan yang singgah untuk berbelanja oleh-oleh khas Kota Batu di outlet ini. Pemilihan lokasi yang strategis ini sesuai dengan *rating* 4 untuk respon Agronas Gizi Food.
9. Dalam melakukan proses bisnis, suatu organisasi perlu menetapkan *job description* yang jelas dan seimbang untuk memudahkan koordinasi antar 1 bagian dengan lainnya. Akan tetapi, hal tersebut belum dijalankan dengan baik oleh Agronas Gizi Food karena tugas masing-masing bagian kurang jelas dan seimbang. Contohnya untuk tugas dari seorang wakil pemimpin adalah mengurus pergudangan, produksi, dan pemasaran. Sedangkan tugas dari pemimpin adalah mengurus aliran keuangan dibantu dengan bagian administrasi dan marketing. Selain membantu pemimpin dalam bidang keuangan, bagian administrasi dan marketing juga melakukan pembukuan secara manual dan mengurus penjualan di *outlet*. Pembagian kerja yang kurang seimbang tersebut dapat dinyatakan dalam skala 1 untuk respon Agronas Gizi Food pada faktor tersebut.
10. Ketergantungan sumber daya manusia (SDM) dalam proses bisnis Agronas Gizi Food sangat tinggi karena dalam pihak manajemen sendiri *job description* yang tidak seimbang tersebut menyebabkan sangat bergantung pada individu dalam menjalankan tugasnya. Disamping itu, proses produksi yang mengandalkan tenaga manusia juga mempunyai ketergantungan tinggi pada SDM, dimana jika jumlah tenaga produksi yang masuk tidak mencukupi untuk melakukan produksi maka kegiatan produksi tidak dilakukan pada hari itu.
11. Kuantitas hasil produksi keripik kentang tidak menentu setiap harinya, hal ini dikarenakan proses penjemuran keripik kentang yang memanfaatkan panas matahari untuk mengeringkannya, sehingga proses tersebut bergantung pada cuaca hari itu. Jika saat musim hujan dan panas yang diperlukan tidak mencukupi maka penjemuran akan diulang kembali hari berikutnya. Disisi lain, jika hal tersebut berulang terus menerus

maka kentang yang dijemur akan turun kualitasnya, yang juga berdampak pada menurunnya harga jual produk keripik kentang tersebut. Respon Agronas Gizi Food dinilai sangat lemah terhadap faktor tersebut sehingga diberi *rating* 1.

12. Produk keripik kentang yang dijual Agronas Gizi Food hanya dibedakan berdasarkan ukuran kemasan yaitu kemasan 40 g, 65 g, 115 g, 250 g, dan 350 g. Dikarenakan perbedaannya hanya pada kemasan dengan kata lain diferensiasi produk rendah, maka Agronas Gizi Food perlu mengembangkan produknya untuk membedakan dengan produk UMKM lain.
13. Sistem informasi manajemen merupakan hal yang penting dalam bisnis karena digunakan untuk memudahkan manajemen melihat pertumbuhan keuntungannya. Agronas Gizi Food rupanya belum memanfaatkan teknologi sistem informasi tersebut karena seluruh transaksi masih dilakukan secara manual dengan menuliskannya di buku. Baik produk keripik kentang produksi Agronas Gizi Food maupun produk olahan makanan lain yang ada di *outlet* Agronas Gizi Food. Selain itu, arus keluar masuk bahan baku dan produk jadi tidak dapat diawasi dengan baik karena pembukuan yang juga masih manual. Manajemen kesulitan jika ingin memantau tingkat produksi dan produk yang terjual per harinya karena semua data tersebut harus dicari pada rekap di buku. Oleh karena itu *rating* yang sesuai diberikan pada respon Agronas Gizi Food adalah 1.
14. Dalam mempromosikan produknya, Agronas Gizi Food hanya memanfaatkan sistem *word of mouth* atau promosi dari mulut ke mulut. Pemilik akan memperkenalkan produk Agronas Gizi Food ke rekan-rekannya dan memberikan kartu nama. Selain itu konsumen yang membeli produk dari Agronas Gizi Food diharapkan juga akan mengajak orang lain untuk membeli produk Agronas Gizi Food. Sejauh ini sistem promosi tersebut dirasa sudah cukup membantu pemasaran Agronas Gizi Food.
15. Target produksi, target penjualan, dan peramalan permintaan merupakan hal yang penting untuk diperhitungkan bagi sebuah usaha. Karena hal tersebut dapat membantu proses bisnis menjadi lebih efektif dan efisien. Agronas Gizi Food rupanya belum mempunyai ketiga hal tersebut. Dalam melakukan produksi, Agronas Gizi Food hanya memperkirakan jumlah yang sebaiknya diproduksi, sehingga tingkat produksi menjadi tidak menentu karena tidak berdasarkan pada peramalan permintaan. Selain itu, target penjualan juga tidak diterapkan dalam Agronas Gizi Food. Oleh karena itu, *rating* yang sesuai diberikan yaitu 1.

#### 4.5.2 Evaluasi Faktor Eksternal

Sama halnya dengan evaluasi factor internal, pada evaluasi faktor eksternal setelah dilakukan pengumpulan data diperoleh hasil berupa atribut faktor eksternal yang terdiri dari Peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang dihadapi perusahaan. Selanjutnya dilakukan pembobotan pada faktor-faktor tersebut untuk melihat tingkat kepentingan dan pemberian *rating* untuk melihat kinerja perusahaan terhadap faktor tersebut. Penentuan urutan *rating* antara 1 sampai 4 dari tiap-tiap faktor eksternal untuk mengindikasikan seberapa efektifnya strategi yang diterapkan dari perusahaan untuk menanggapi faktor apakah sangat lemah (*rating*=1), lemah (*rating*=2), kuat (*rating*=3), atau sangat kuat (*rating*=4). Peluang dan ancaman akan sama-sama memperoleh *rating* antara 1 sampai 4. Selanjutnya menghitung nilai bobot dengan mengalikan bobot tiap faktor dengan *rating*. Dan terakhir, menjumlahkan nilai bobot tiap faktor untuk memperoleh total nilai bobot sebagai nilai matriks *External Factor Evaluation* (EFE). Tabel 4.4 berikut ini akan menunjukkan hasil Matriks EFE.

Tabel 4.4  
Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

No	Faktor Eksternal yang Signifikan	Bobot	Rating	Nilai
	<b>Peluang (<i>opportunities</i>)</b>			
1	Bahan baku mudah diperoleh	0,071	4	0,284
2	Adanya peningkatan jumlah wisatawan di Kota Batu	0,084	4	0,337
3	Pertumbuhan ekonomi meningkat	0,074	3	0,223
4	Berkembangnya teknologi dan permesinan modern	0,071	2	0,143
5	Berkembangnya sistem <i>e-commerce</i>	0,077	2	0,154
6	Berkembangnya tren makanan sehat	0,061	4	0,243
7	Program pemerintah berupa pelatihan teknis dan pengembangan usaha	0,047	1	0,047
	<b>Ancaman (<i>threats</i>)</b>			
8	Kenaikan harga bahan baku	0,136	4	0,542
9	Peningkatan jumlah pemilik usaha keripik kentang	0,088	4	0,351
10	Kemudahan pendatang baru memasuki usaha keripik kentang	0,080	4	0,321
11	Persaingan dengan produk pengganti	0,079	4	0,316
12	Konsumen mudah beralih ke merek pesaing maupun produk pengganti	0,088	3	0,265
13	Situasi politik yang tidak stabil dapat menyebabkan kebijakan pemerintah yang berubah-ubah	0,043	2	0,087
	<b>Total</b>	1,000		3,313

Pemberian bobot pada matriks EFE serupa dengan pembobotan pada matriks IFE yaitu dengan menggunakan metode *analytical hierarchy process* (AHP) yang dilampirkan pada lampiran 2. Sedangkan pemberian *rating* menggunakan skala yang sama yaitu 1 hingga 4,

dimana *rating* 1 untuk respon perusahaan yang sangat lemah terhadap faktor tersebut, *rating* 2 untuk respon lemah, *rating* 3 untuk respon kuat, dan *rating* 4 untuk respon sangat kuat. Berikut merupakan penjelasan penetapan *rating* terhadap faktor eksternal Agronas Gizi Food.

1. Bahan baku yang digunakan dalam memproduksi keripik kentang yaitu kentang mentah, bawang putih, garam, dan beberapa bahan tambahan lain. Semua bahan baku tersebut merupakan produk lokal yang mudah diperoleh. Hal tersebut tentu menjadi peluang Agronas Gizi Food dalam mempertahankan usahanya. Sehingga *rating* yang sesuai adalah 4 melihat respon Agronas Gizi Food dalam menghadapi faktor peluang tersebut sangat kuat.
2. Jumlah wisatawan di Kota Batu setiap tahunnya mengalami peningkatan. Menurut data dinas pariwisata Kota Batu, pada tahun 2017, jumlah wisatawan Kota Batu selama 12 bulan sebanyak 4,7 juta orang, meningkat dibanding tahun sebelumnya yaitu 3,95 juta orang. Peningkatan jumlah wisatawan ke Kota Batu tentu dimanfaatkan oleh Agronas Gizi Food dengan adanya *outlet* di daerah wisata tersebut.
3. Pertumbuhan ekonomi meningkat akan berdampak pada banyak hal, karena faktor ekonomi mempengaruhi berbagai sektor, terutama perdagangan. Ekonomi Indonesia yang tercatat meningkat pada kuartal I 2018 dibanding tahun sebelumnya menandakan adanya peningkatan pendapatan masyarakat. Jika pendapatan meningkat, tentunya daya beli juga akan meningkat. Hal tersebut tentu menjadi peluang bagi Agronas Gizi Food karena produk Agronas Gizi Food tidak hanya dijual di Kota Batu tetapi juga diluar kota. Dengan meningkatnya daya beli masyarakat, diharapkan penjualan baik di outlet maupun luar kota mengalami kenaikan.
4. Seiring berkembangnya zaman, perkembangan teknologi juga semakin meningkat. Hal tersebut juga sejalan dengan permesinan yang digunakan. Bagi sebuah usaha manufaktur, permesinan tentunya dapat membantu proses produksi yang lebih efektif dan efisien. Akan tetapi, Agronas Gizi Food rupanya belum merespon adanya peluang tersebut dengan baik karena dalam proses produksi, mesin yang digunakan hanya berupa mesin sealing untuk proses produksi. Sedangkan proses lainnya secara manual. Padahal, berbagai mesin yang dapat mempercepat proses produksi sudah dikembangkan baik dalam negeri maupun luar negeri, seperti mesin *vacuum frying*, mesin oven pengering, dan mesin pengiris kentang.
5. Dalam menjual produk, bermunculan berbagai cara yang dapat membantu produsen salah satunya dengan adanya sistem *e-commerce*. Di zaman yang serba maju dan

penggunaan internet sudah menjadi sebuah kebutuhan, *e-commerce* tentu menjadi sebuah pilihan berbelanja karena memudahkan pembeli maupun penjual untuk bertransaksi. Terdapat beberapa cara dalam menjual produk secara online yaitu melalui media sosial, *website*, maupun *marketplace*. Agronas Gizi Food rupanya belum merespon adanya peluang berjualan melalui *e-commerce*, sehingga *rating* yang sesuai yaitu 2.

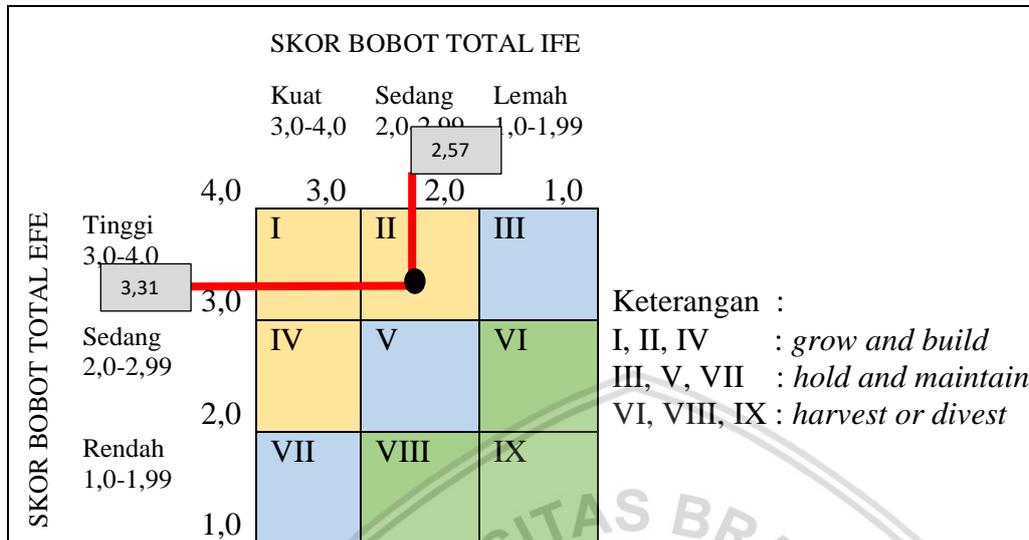
6. Tren makanan sehat mulai diminati oleh masyarakat seperti makanan organik, makanan yang mengurangi bahan pengawet, perasa dan pewarna buatan. Agronas Gizi Food memproduksi keripik kentang yang memenuhi aspek makanan sehat karena tidak menambahkan pengawet, perasa, dan pewarna buatan. Sehingga peluang tersebut seharusnya dapat dimanfaatkan oleh Agronas Gizi Food untuk mempromosikan produknya lebih giat lagi. Skala nilai yang sesuai dengan respon Agronas Gizi Food tersebut adalah 3.
7. Pelatihan teknis dan pengembangan usaha yang diprogramkan pemerintah belum diperhatikan oleh Agronas Gizi Food. Pelatihan teknis dapat bermanfaat pada peningkatan skill karyawan dan memudahkan Agronas Gizi Food mengembangkan usahanya. Disamping itu, pemerintah sedang mengeluarkan program kerja restrukturisasi mesin dan/atau peralatan industri kecil dan menengah dimana industri kecil dan menengah yang melakukan pembelian mesin pada periode 1 Agustus 2017 sampai dengan 30 september 2018 akan mendapatkan potongan harga hingga 30% dari harga pembelian mesin dan/atau peralatan buatan dalam negeri, atau 25% untuk buatan luar negeri. Karena belum memanfaatkan adanya program pemerintah tersebut maka respon perusahaan terhadap peluang tersebut diberi *rating* 1.
8. Bahan baku yang digunakan oleh Agronas Gizi Food merupakan bahan pokok yang sering mengalami kenaikan. Kentang dan bawang putih mempunyai harga yang fluktuatif mengikuti musim. Pada musim hujan, harga kentang mencapai Rp 10.000,00. Disamping itu, harga kentang dan bawang putih juga mengalami kenaikan menjelang hari raya idul fitri. Agronas Gizi Food mengantisipasi ancaman tersebut dengan mengandalkan tiga *supplier* dari daerah sekitar Kota Batu dan menjaga stok dalam gudang.
9. Peningkatan jumlah pemilik usaha keripik kentang semakin tahun semakin tinggi jumlahnya. Hal tersebut tentunya meningkatkan persaingan dalam memasarkan produk keripik kentang. Agronas Gizi Food menghadapinya dengan mempertahankan kualitas dari produk keripik kentangnya.

10. Peningkatan jumlah pemilik usaha keripik kentang tersebut disebabkan karena untuk memulai usaha keripik kentang terbilang cukup mudah. Tanpa menggunakan mesin untuk produksi seperti yang dilakukan Agronas Gizi Food, pendatang baru sudah dapat memproduksi keripik kentang. Akan tetapi Agronas Gizi Food mampu menghadapi ancaman ini karena sudah lama berkecimpung dalam pengolahan kentang sehingga mengetahui trik dalam mengolah kentang yang baik dan menghasilkan keripik kentang yang bermutu tinggi.
11. Persaingan dengan produk pengganti  
Persaingan dengan produk pengganti merupakan hal yang harus dihadapi oleh Agronas Gizi Food. Produk pengganti yang dimaksud berupa keripik yang berbahan dasar sayuran, buah-buahan, umbi-umbian maupun produk camilan lain seperti kerupuk dan makanan olahan ekstrudat. Produk pengganti tersebut mempunyai pangsa pasar yang cukup besar karena diminati oleh berbagai usia. Agronas Gizi Food menghadapi ancaman tersebut dengan mengedepankan kualitas sebagai makanan oleh-oleh khas Kota Batu.
12. Konsumen mudah beralih ke merek pesaing maupun produk substitusi dikarenakan barang yang tidak tersedia, harga yang lebih mahal, maupun karena konsumen yang kurang loyal. Agronas Gizi Food menghadapi kemungkinan-kemungkinan tersebut dengan selalu menjaga stok produk jadi dan menjaga loyalitas konsumen terhadap produknya meskipun di sisi lain, Agronas Gizi Food tidak dapat memperkirakan jumlah permintaan karena tidak adanya peramalan permintaan.
13. Situasi politik yang tidak stabil seperti adanya pergantian kepala daerah tak jarang menyebabkan terjadi beberapa perubahan peraturan atau kebijakan yang berlaku. Kebijakan yang paling penting yaitu terkait dengan harga bahan pokok dan peraturan yang berkaitan dengan UMKM. Tentunya hal ini tidak dapat diperkirakan oleh Agronas Gizi Food sehingga *rating* yang diberikan yaitu 2.

#### 4.5.3 Matriks Internal-Eksternal

Setelah melakukan perumusan matriks IFE dan EFE pada tahap *input stage* maka selanjutnya melakukan perumusan matriks IE dan SWOT pada tahap *matching stage*. Pada tahap ini, hasil dari matriks IFE dan EFE dilakukan pencocokan untuk menyusun strategi alternatif yang mungkin dengan kondisi lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Penyusunan matriks IE membutuhkan hasil nilai matriks IFE dan EFE. Pada matriks IFE diperoleh nilai 2,57 sedangkan pada matriks EFE diperoleh nilai 3,31. Selanjutnya setelah

dimasukkan kedalam matriks IE diperoleh hasil bahwa Agronas Gizi Food berada di kuadran II yang ditunjukkan pada Gambar 4.5 berikut ini.



Gambar 4.5 Matriks IE

Hasil dari matriks IE tersebut menunjukkan bahwa Agronas Gizi Food berada pada tahap *grow and build*. Sehingga strategi yang sesuai adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau strategi integrasi (intergrasi mundur, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal).

#### 4.5.4 Matriks SWOT

Matriks SWOT menggunakan hasil analisis lingkungan eksternal dari matriks EFE dan analisis lingkungan internal dari matriks IFE. Selanjutnya dirumuskan strategi yang sesuai dengan analisis lingkungan eksternal dan internal tersebut. Hasil perumusan matriks SWOT ditunjukkan pada Tabel 4.5 dibawah ini.

Tabel 4.5  
Matriks SWOT

	<p><b>Strengths (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penggunaan bahan baku kentang yang berkualitas</li> <li>2. Produksi keripik kentang merah dan kentang kuning yang jarang diproduksi oleh UMKM lain</li> <li>3. Kapasitas produksi yang cukup besar mencapai 500 kg kentang mentah per hari</li> <li>4. Produk keripik kentang tanpa pengawet, perasa dan pewarna buatan</li> <li>5. Pengemasan menggunakan plastik nylon untuk menjaga kualitas produk</li> <li>6. Harga jual bersaing sesuai dengan kualitas produk yang tinggi</li> <li>7. Pemberian potongan harga maupun souvenir untuk pembelian diatas nominal tertentu</li> <li>8. <i>Outlet</i> berada di lokasi stretegis di pinggir jalan raya di daerah wisata Kota Batu</li> </ol>	<p><b>Weaknesses (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pembagian kerja kurang spesifik</li> <li>2. Ketergantungan tinggi pada sumber daya manusia</li> <li>3. Hasil produksi yang tidak menentu</li> <li>4. Diferensiasi produk keripik kentang rendah</li> <li>5. Belum adanya sistem informasi manajemen</li> <li>6. Sistem promosi hanya terbatas pada <i>world of mouth</i></li> <li>7. Belum adanya target penjualan, target produksi dan peramalan permintaan</li> </ol>
<p><b>Opportunities (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Bahan baku mudah diperoleh</li> <li>2. Adanya peningkatan jumlah wisatawan</li> <li>3. Pertumbuhan ekonomi meningkat</li> <li>4. Berkembangnya teknologi dan permesinan modern</li> <li>5. Berkembangnya sistem <i>e-commerce</i></li> <li>6. Berkembangnya tren makanan sehat</li> <li>7. Program pemerintah berupa pelatihan teknis dan pengembangan usaha</li> </ol>	<p><b>Strategi S-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memanfaatkan sistem <i>e-commerce</i> untuk meningkatkan penjualan dengan memperluas pasar (S3, O5)</li> <li>2. Melakukan promosi melalui brosur yang disebar di daerah wisata Kota Batu terutama di <i>outlet</i> Agronas Gizi Food (S8,O2)</li> </ol>	<p><b>Strategi W-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melakukan inovasi produk untuk meningkatkan diferensiasi produk sesuai kebutuhan wisatawan dan konsumen makanan sehat (W4, O2, O6)</li> <li>2. Melakukan perekrutan karyawan baru dan melatih <i>skill</i> karyawan untuk meningkatkan kuantitas serta kualitas sumber daya manusia dalam penerapan teknologi dan <i>e-commerce</i> (W1, W2, W3, O4, O5)</li> <li>3. Melakukan promosi secara teratur melalui media sosial (W6, O5)</li> </ol>

	<p><b>Strengths (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penggunaan bahan baku kentang yang berkualitas</li> <li>2. Produksi keripik kentang merah dan kentang kuning yang jarang diproduksi oleh UMKM lain</li> <li>3. Kapasitas produksi yang cukup besar mencapai 500 kg kentang mentah per hari</li> <li>4. Produk keripik kentang tanpa pengawet, perasa dan pewarna buatan</li> <li>5. Pengemasan menggunakan plastik nylon untuk menjaga kualitas produk</li> <li>6. Harga jual bersaing sesuai dengan kualitas produk yang tinggi</li> <li>7. Pemberian potongan harga maupun souvenir untuk pembelian diatas nominal tertentu</li> <li>8. <i>Outlet</i> berada di lokasi stretegis di pinggir jalan raya di daerah wisata Kota Batu</li> </ol>	<p><b>Weaknesses (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pembagian kerja kurang spesifik</li> <li>2. Ketergantungan tinggi pada sumber daya manusia</li> <li>3. Hasil produksi yang tidak menentu</li> <li>4. Diferensiasi produk keripik kentang rendah</li> <li>5. Belum adanya sistem informasi manajemen</li> <li>6. Sistem promosi hanya terbatas pada <i>world of mouth</i></li> <li>7. Belum adanya target penjualan, target produksi dan peramalan permintaan</li> </ol>
<p><b>Threats (T)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kenaikan harga bahan baku</li> <li>2. Peningkatan jumlah pemilik usaha keripik kentang</li> <li>3. Kemudahan pendatang baru memasuki usaha keripik kentang</li> <li>4. Persaingan dengan produk pengganti</li> <li>5. Konsumen mudah beralih ke merek pesaing maupun produk substitusi</li> <li>6. Situasi politik yang tidak stabil dapat menyebabkan kebijakan pemerintah yang berubah-ubah</li> </ol>	<p><b>Strategi S-T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Menerapkan sistem <i>membership</i> dan <i>voucher</i> untuk meningkatkan loyalitas konsumen (S7, T5)</li> <li>2. Meningkatkan produksi keripik kentang merah dan kuning yang jarang diproduksi UMKM lain (S2, T2, T4)</li> </ol>	<p><b>Strategi W-T</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memanfaatkan sistem informasi manajemen untuk mengatur arus keluar masuk barang dan uang serta memperkirakan kondisi stok dan pergerakan harga bahan baku maupun produk jadi (W5, T1)</li> </ol>

Setelah merumuskan matriks SWOT diperoleh 8 strategi yang dirasa sesuai dengan analisis eksternal dan internal Agronas Gizi Food. Strategi tersebut adalah:

1. Memanfaatkan sistem *e-commerce* untuk meningkatkan penjualan dengan memperluas pasar (S3, O5)

2. Melakukan promosi melalui brosur yang disebar di daerah wisata Kota Batu terutama di *outlet* Agronas Gizi Food (S8,O2)
3. Melakukan inovasi produk untuk meningkatkan diferensiasi produk sesuai kebutuhan wisatawan dan konsumen makanan sehat (W4, O2, O6)
4. Melakukan perekrutan karyawan baru dan melatih *skill* karyawan untuk meningkatkan kuantitas serta kualitas sumber daya manusia dalam penerapan teknologi dan *e-commerce* (W1, W2, W3, O4, O5)
5. Melakukan promosi secara teratur melalui media sosial (W6, O5)
6. Menerapkan sistem *membership* dan *voucher* untuk meningkatkan loyalitas konsumen (S7, T5)
7. Meningkatkan produksi keripik kentang merah dan kuning yang jarang diproduksi UMKM lain (S2, T2, T4)
8. Memanfaatkan sistem informasi manajemen untuk mengatur arus keluar masuk barang dan uang serta memperkirakan kondisi stok dan pergerakan harga bahan baku maupun produk jadi (W5, T1)

#### 4.5.1 Hubungan Matriks EFE, IFE, IE dan SWOT

Setelah melakukan *input stage* dengan merumuskan matriks EFE dan IFE diperoleh hasil nilai matriks EFE sebesar 3,31 sedangkan nilai IFE 2,57. Langkah selanjutnya adalah *matching stage* dengan merumuskan matriks IE dan SWOT. Hasil dari kedua matriks adalah beberapa strategi alternatif yang sesuai dengan tahap *input stage*. Dari matriks IE diperoleh 6 alternatif strategi, sedangkan hasil matriks SWOT diperoleh 8 strategi. Strategi-strategi tersebut kemudian dicocokkan dan dikelompokkan menjadi 3 strategi yang akan dimasukkan pada tahap *decision stage* dengan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Berikut merupakan hasil pengelompokkan strategi.

##### 1. Penetrasi pasar

Strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar melalui upaya pemasaran yang lebih besar ini sesuai dengan strategi yang dihasilkan pada matriks SWOT yaitu strategi SO2 dan ST1. Strategi penetrasi pasar yang dapat diterapkan Agronas Gizi Food yaitu melakukan promosi melalui brosur yang disebar di daerah wisata Kota Batu untuk menarik minat wisatawan berkunjung ke *outlet* Agronas Gizi Food. Selain itu strategi penetrasi pasar yang dapat dilakukan yaitu dengan menerapkan sistem *membership* dan *voucher*. Beberapa tempat oleh-oleh sudah menerapkan sistem *membership* dan *voucher* ini untuk menjaga loyalitas pelanggannya.

## 2. Pengembangan pasar

Pengembangan pasar meliputi pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah geografis baru. Strategi pengembangan pasar yang dapat diterapkan oleh Agronas Gizi Food yaitu strategi SO1 dan WO3 dengan memanfaatkan sistem *e-commerce* untuk memperluas pasar, dimana sistem *e-commerce* yang dapat digunakan yaitu dengan pembuatan *website*, penjualan dan promosi melalui media sosial dan *marketplace*.

## 3. Pengembangan produk

Pengembangan produk adalah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini. Strategi ini sesuai dengan hasil matriks SWOT yaitu strategi WO1 dan ST2. Strategi pengembangan produk yang dapat dilakukan Agronas Gizi Food yaitu inovasi produk untuk meningkatkan diferensiasi produk dan meningkatkan produksi keripik kentang merah dan kuning yang jarang diproduksi UMKM lain.

### 4.5.2 Penentuan Strategi dengan QSPM

Matriks QSP terdiri dari kolom faktor penentu keberhasilan, bobot, strategi alternatif, *attractiveness score* (AS), dan total *attractiveness score* (TAS). Kolom faktor penentu keberhasilan didapatkan dari hasil faktor EFE dan IFE pada tahap *input stage*, kemudian kolom strategi alternatif merupakan hasil dari penyesuaian matriks IE dengan SWOT pada tahap *matching stage*. Untuk kolom AS penentuan nilainya berdasarkan pengaruh faktor terhadap strategi yang dipilih dengan skala nilai antara 1 sampai 4. Nilai AS 1 menunjukkan bahwa tidak memiliki daya tarik, nilai 2 jika agak menarik, kemudian nilai 3 jika secara logis menarik, dan nilai 4 menunjukkan bahwa memiliki daya tarik tinggi. TAS merupakan hasil perkalian dari bobot dan nilai AS dari masing-masing faktor. Nilai AS yang kosong karena pada faktor tersebut strategi yang ada tidak memiliki daya tarik terhadap faktor tersebut. Berikut merupakan hasil penyusunan matriks QSP yang ditunjukkan pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6  
Matriks QSP

Faktor Penentu Keberhasilan	Bobot	Strategi Alternatif					
		Penetrasi pasar		Pengembangan pasar		Pengembangan produk	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Kekuatan (<i>Strengths</i>)</b>							
Penggunaan bahan baku kentang yang berkualitas	0.122	1	0.488	1	0.122	4	0.366
Agronas Gizi Food juga memproduksi keripik kentang	0.026	2	0.078	3	0.052	4	0.104

Faktor Penentu Keberhasilan	Bobot	Strategi Alternatif					
		Penetrasi pasar		Pengembangan pasar		Pengembangan produk	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
merah dan kuning yang jarang diproduksi UMKM lain							
Kapasitas produksi yang cukup besar mencapai 500 kg kentang mentah per hari	0.06	3	0.12	4	0.24	2	0.18
Produk keripik kentang tanpa pengawet, perasa dan pewarna buatan	0.084	3	0.252	2	0.168	4	0.336
Pengemasan menggunakan plastik nylon untuk menjaga kualitas keripik	0.069		0		0		0
Harga jual bersaing sesuai dengan kualitas produk yang tinggi	0.074	4	0.296	3	0.222	2	0.148
Pemberian potongan harga maupun souvenir untuk pembelian diatas nominal tertentu	0.042		0		0		0
Outlet berada di lokasi stretegis di pinggir jalan raya di daerah wisata Kota Batu	0.064	4	0.256	1	0.064	3	0.192
<b>Kelemahan (<i>weaknesses</i>)</b>							
Pembagian kerja kurang spesifik	0.035		0		0		0
Ketergantungan tinggi pada sumber daya manusia	0.051		0		0		0
Kuantitas hasil produksi tiap hari tidak menentu	0.066		0		0		0
Diferensiasi produk keripik kentang rendah	0.086	3	0.258	2	0.172	4	0.344
Belum adanya sistem informasi manajemen	0.056		0		0		0
Sistem promosi hanya terbatas pada <i>world of mouth</i>	0.099	4	0.396	3	0.297	1	0.099
Belum adanya target penjualan, target produksi dan peramalan permintaan	0.068		0		0		0
<b>Peluang (<i>opportunities</i>)</b>							
Bahan baku mudah diperoleh	0.071		0		0		0
Adanya peningkatan jumlah wisatawan di Kota Batu	0.084		0		0		0
Pertumbuhan ekonomi Indonesia meningkat	0.074	3	0.222	4	0.296	1	0.074
Berkembangnya teknologi dan permesinan modern	0.071	3	0.213	2	0.142	4	0.284
Berkembangnya sistem <i>e-commerce</i>	0.077		0		0		0

Faktor Penentu Keberhasilan	Bobot	Strategi Alternatif					
		Penetrasi pasar		Pengembangan pasar		Pengembangan produk	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Berkembangnya tren makanan sehat	0.061	2	0.122	3	0.183	4	0.244
Program pemerintah berupa pelatihan teknis dan pengembangan usaha	0.047	2	0.094	3	0.141	4	0.188
<b>Ancaman (threats)</b>							
Kenaikan harga bahan baku	0.136		0		0		0
Peningkatan jumlah pemilik usaha keripik kentang	0.088	4	0.352	3	0.264	2	0.176
Kemudahan pendatang baru memasuki usaha keripik kentang	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16
Persaingan dengan produk pengganti	0.079	3	0.237	2	0.158	4	0.316
Konsumen mudah beralih ke merek pesaing maupun produk pengganti	0.088	4	0.352	3	0.264	2	0.176
Situasi politik yang tidak stabil dapat menyebabkan kebijakan pemerintah yang berubah-ubah	0.043		0		0		0
<b>TOTAL</b>			3,724		3,051		3,449

Berdasarkan hasil QSPM dapat dilihat bahwa strategi penetrasi pasar mempunyai nilai TAS paling tinggi sebesar 3,724 diikuti oleh strategi pengembangan produk dengan TAS sebesar 3,449 dan yang terakhir adalah strategi pengembangan pasar dengan TAS sebesar 3,051. Berdasarkan nilai tersebut, dapat disimpulkan bahwa urutan prioritas strategi yang dapat diterapkan adalah penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar.

#### 4.6 Pembahasan

Setelah melakukan ketiga tahap dalam perumusan strategi yaitu tahap *input stage*, *matching stage*, dan *decision stage*, berikut merupakan pembahasan dari hasil yang diperoleh pada masing-masing tahap.

##### 1. *Input stage*

Pada tahap *input stage* dilakukan perumusan matriks EFE dan IFE setelah menganalisis lingkungan dari Agronas Gizi Food. Dari matriks EFE diperoleh nilai total yaitu 3,31, sedangkan dari matriks IFE diperoleh nilai akhir sebesar 2,57. Berdasarkan hasil tersebut dapat dilihat bahwa respon Agronas Gizi Food terhadap faktor eksternalnya lebih baik dibandingkan respon terhadap faktor internalnya. Setelah mengevaluasi faktor

lingkungan Agronas Gizi Food, selanjutnya dilakukan perumusan strategi pada tahap *matching stage*.

## 2. *Matching stage*

Pada tahap ini, hasil dari tahap *input stage* berupa faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi Agronas Gizi Food dijadikan dasar dalam perumusan strategi-strategi alternatif yang mungkin. Matriks IE dan matriks SWOT digunakan untuk merumuskan strategi alternatif tersebut. Pada matriks IE hasil nilai matriks IFE dan EFE dimasukkan kedalam matriks dengan 9 kuadran dan diperoleh hasil bahwa Agronas Gizi Food berada pada tahap *grow and build* dimana strategi yang sesuai yaitu strategi integrasi (integrasi ke depan, integrasi ke belakang dan integrasi horizontal) dan startegi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk). Sedangkan pada matriks SWOT dilakukan analisis berdasarkan kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) yang diperoleh dari matriks EFE dan IFE sebelumnya. Setelah dianalisis, diperoleh 8 strategi yang dianggap sesuai dengan faktor internal dan eksternal tersebut. Untuk melanjutkan ke tahap selanjutnya, strategi alternatif yang dihasilkan dari kedua matriks tersebut dicocokkan dan diperoleh 3 strategi alternatif yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.

## 3. *Decision stage*

Tahap terakhir dari perumusan strategi ini bertujuan untuk menentukan strategi apa yang sesuai untuk diterapkan pada Agronas Gizi Food. Metode yang digunakan pada tahap ini yaitu QSPM. Dengan menggunakan strategi alternatif dari tahap *matching stage* yang kemudian dicocokkan dengan hasil faktor dan bobot dari tahap *input stage*, peneliti berdiskusi dengan pihak manajemen Agronas Gizi Food untuk menilai daya tarik strategi terhadap faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi atau yang disebut dengan *attractiveness score* (AS). Setelah nilai AS dikalikan dengan bobot masing-masing faktor, diperoleh nilai TAS dimana strategi penetrasi pasar mempunyai nilai TAS paling tinggi sebesar 3,724 diikuti oleh strategi pengembangan produk dengan TAS sebesar 3,449 dan yang terakhir adalah strategi pengembangan pasar dengan TAS sebesar 3,051. Berdasarkan urutan nilai TAS tersebut diperoleh urutan prioritas strategi yang dapat diterapkan oleh Agronas Gizi Food yaitu penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar. Strategi penetrasi pasar yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan promosi melalui brosur yang disebar di daerah wisata Kota Batu untuk menarik minat wisatawan berkunjung ke *outlet* Agronas Gizi Food. Selain itu

strategi penetrasi pasar yang dapat dilakukan yaitu dengan menerapkan sistem *membership* dan *voucher*. Beberapa tempat oleh-oleh sudah menerapkan sistem *membership* dan *voucher* ini untuk menjaga loyalitas pelanggannya. Sedangkan strategi pengembangan produk yaitu dengan inovasi produk untuk meningkatkan diferensiasi produk dan meningkatkan produksi keripik kentang merah dan kuning yang jarang diproduksi UMKM lain. Kemudian untuk menerapkan strategi pengembangan pasar yang dapat dilakukan oleh Agronas Gizi Food yaitu dengan dengan memanfaatkan sistem *e-commerce* untuk memperluas pasar, dimana sistem *e-commerce* yang dapat digunakan yaitu dengan pembuatan *website*, penjualan dan promosi melalui media sosial dan *marketplace*.

Selain melakukan strategi-strategi tersebut, Agronas Gizi Food juga dapat menerapkan strategi-strategi lain yang dihasilkan dari perumusan matriks SWOT yaitu melakukan perekrutan karyawan baru dan melatih skill karyawan untuk meningkatkan kuantitas serta kualitas sumber daya manusia dalam penerapan teknologi dan *e-commerce* serta menggunakan sistem informasi manajemen untuk mengatur arus keluar masuk barang dan uang serta memperkirakan kondisi stok dan pergerakan harga bahan baku maupun produk jadi dan melakukan peramalan permintaan dan penentuan target produksi maupun penjualan setiap bulannya. Strategi-strategi tersebut jika diterapkan tentunya akan memberi keuntungan bagi perusahaan karena berkaitan dengan hal-hal teknis yang membantu pencapaian tujuan perusahaan.

## BAB V PENUTUP

Pada bagian penutup dijelaskan mengenai kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian dan saran yang dapat diberikan kepada perusahaan dan penelitian selanjutnya.

### 5.1 Kesimpulan

Berikut merupakan kesimpulan yang diperoleh dari hasil penelitian.

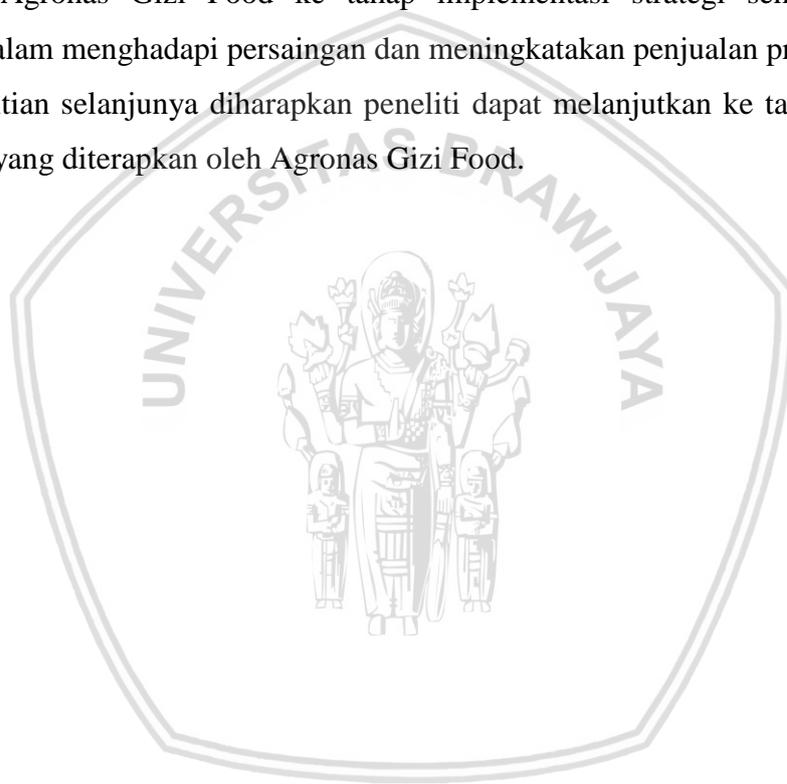
1. Pada penelitian ini, faktor internal dianalisis berdasarkan aspek manajemen, produksi, pemasaran, sistem informasi dan keuangan. Sedangkan analisis faktor eksternal berdasarkan analisis lingkungan makro dan analisis kompetitif dengan model lima kekuatan porter. Berdasarkan analisis faktor internal diperoleh 15 faktor internal sedangkan analisis faktor eksternal diperoleh 13 faktor eksternal. Setelah itu, hasil analisis diolah menggunakan matriks EFE dan IFE yang diperoleh hasil yaitu sebesar 2,57 untuk matriks IFE dan 3,31 untuk matriks EFE. Faktor internal yang mempunyai nilai paling besar yaitu penggunaan bahan baku yang berkualitas sedangkan faktor eksternal dengan nilai yang paling besar yaitu kenaikan harga bahan baku. Berdasarkan hasil nilai matriks IFE dan EFE tersebut dapat dilihat bahwa respon Agronas Gizi Food terhadap faktor eksternalnya lebih baik dibandingkan respon terhadap faktor internalnya.
2. Untuk memperoleh rumusan strategi yang dapat diterapkan oleh Agronas Gizi Food, hasil dari faktor internal dan eksternal diolah menggunakan matriks IE dan SWOT yang kemudian menghasilkan 3 strategi alternatif yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Selanjutnya dengan menggunakan matriks QSPM diperoleh urutan prioritas strategi yaitu penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar. Strategi penetrasi pasar yang dapat dilakukan adalah dengan melakukan promosi melalui brosur yang disebar di daerah wisata Kota Batu untuk menarik minat wisatawan berkunjung ke *outlet* Agronas Gizi Food. Selain itu strategi penetrasi pasar yang dapat dilakukan yaitu dengan menerapkan sistem *membership* dan *voucher*. Beberapa tempat oleh-oleh sudah menerapkan sistem *membership* dan *voucher* ini untuk menjaga loyalitas pelanggannya. Sedangkan strategi pengembangan produk yaitu dengan inovasi produk untuk meningkatkan diferensiasi produk dan meningkatkan

produksi keripik kentang merah dan kuning yang jarang diproduksi UMKM lain. Kemudian untuk menerapkan strategi pengembangan pasar yang dapat dilakukan oleh Agronas Gizi Food yaitu dengan dengan memanfaatkan sistem *e-commerce* untuk memperluas pasar, dimana sistem *e-commerce* yang dapat digunakan yaitu dengan pembuatan *website*, penjualan dan promosi melalui media sosial dan *marketplace*.

## 5.2 Saran

Saran yang ingin diberikan dari hasil penelitian ini adalah:

1. Strategi yang diperoleh dari hasil perumusan strategi diharapkan dapat dilanjutkan oleh manajemen Agronas Gizi Food ke tahap implementasi strategi sehingga dapat membantu dalam menghadapi persaingan dan meningkatkan penjualan produknya.
2. Untuk penelitian selanjutnya diharapkan peneliti dapat melanjutkan ke tahap evaluasi dari strategi yang diterapkan oleh Agronas Gizi Food.



## DAFTAR PUSTAKA

- Assauri, Sofyan. 2001. *Pangsa Pasar*, Jakarta: Lembaga Penerbit Universitas Indonesia.
- Badan Perencanaan Pembangunan Nasional. 2016. *Penguatan UMKM untuk Pertumbuhan Ekonomi yang Berkualitas*. Warta KUMKM Volume 5 No.1 2016.
- Badan Pusat Statistik. 2017. *Persentase Pengeluaran Rata-Rata per Kapita Sebulan Menurut Kelompok Barang Indonesia 1999, 2002-2017*. <https://www.bps.go.id/statictable/2009/06/15/937/persentase-pengeluaran-rata-rata-per-kapita-sebulan-menurut-kelompok-barang-indonesia-1999-2002-2017.html>. (diakses 8 Agustus 2018).
- Badan Pusat Statistik Kota Batu. 2017. *Kota Batu dalam Angka 2017*. Batu: BPS Kota Batu.
- David, Fred R. 2006. *Manajemen Strategis*. Edisi Sepuluh, Jakarta: Salemba Empat.
- David, Fred R. 2009. *Konsep Manajemen Strategis*, Jakarta: Salemba Empat.
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management Thirteen Edition*, Florence: Prentice Hall.
- Fahmi, Syaifuddin. 2015. *Analisis Perencanaan Strategi Pemasaran pada PT Hapeel Pharmindo*. Jurnal Manajemen Bisnis Indonesia Vol. 2, Nomor 3, Juni 2015. pp 344-363.
- Herlambang, Susyanto. 2014. *Basic Management*, Yogyakarta: Gosyen Publishing.
- Jogiyanto. 2005. *Sistem Informasi Strategik untuk Keunggulan Kompetitif*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Kasmir. 2012. *Kewirausahaan*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada.
- Kementerian Perindustrian. 2017. *Restrukturisasi Mesin dan/atau Peralatan IKM*. <http://www.kemenperin.go.id/restrukturisasi-ikm> (diakses 11 Agustus 2018).
- Kotler, Philip. 2005. *Manajemen Pemasaran*. Jilid I dan II, Jakarta: PT Indeks.
- Kotler, P. & Amstrong, G. 2012. *Prinsip-Prinsip Pemasaran*. Edisi 13. Jilid 1, Jakarta: Erlangga.
- Kotler, P. & Keller, K.L. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Edisi 12, Pearson Prentice Hall. PT Indeks. Edisi Bahasa Indonesia.
- Lamb, Charles W., Hair, Joseph F., Mcdaniel, C., 2001. *Pemasaran*. Edisi Pertama, Jakarta: Salemba Empat.
- Lembaga Pengembangan Perbankan Indonesia dan Bank Indonesia. 2015. *Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)*. Jakarta: Lembaga Pembangunan Perbankan Indonesia .
- Mustaniroh, S.A., Mulyarto, A.R., & Nukhasanah, S., 2008. *Analisa Positioning Keripik Kentang dengan Pendekatan Multi-Dimensional Scalling di Kota Batu*, Malang: Teknologi Industri Pertanian Universitas Brawijaya.



- Purwanto, Iwan. 2012. *Manajemen Strategi*. Bandung: Yrama Widya.
- Rangkuti, Freddy. 2009. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy. 2013. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sharplin, Arthur. 1985. *Strategic Management*. McGraw Hill Int.
- Sipayung, Mariadi Eprianto. 2017. *Analisis SWOT Berbasis Lima Elemen Sun Tzu dalam Menentukan Strategi Pemasaran Produk Mesin Antrian. Skripsi tidak dipublikasikan*, Malang Teknik Industri Universitas Brawijaya.
- Stanton, William J. 1984. *Prinsip Pemasaran*, Jakarta: Erlangga.
- Suyanto, M. 2007. *Strategic Management: Global Most Admired Companies*, Yogyakarta: Andi Offset.
- Swastha, Basu. 2002. *Manajemen Pemasaran*. Edisi Kedua. Cetakan Kedelapan, Jakarta: Liberty.
- Swastha, Basu & Irawan. 2005. *Manajemen Pemasaran Modern*, Yogyakarta: Liberty.
- Wicaksono, Arie 2017. *Strategi Pemasaran dengan Menggunakan Analisis SWOT Tanpa Skala Industri pada PT X di Jakarta*. *Jurnal Manajemen Industri dan Logistik* Vol. 1 No. 2, November 2017 pp 106-112.

