

Kajian Strategi Pengembangan Usaha Industri Kripik Singkong Perusahaan PT. Inti Sari Rasa di Bekasi

Study of Developing Strategy the Crispy Chips of Cassava in PT. Inti Sari Rasa, Bekasi

Praba Indariawati¹, Sapta Raharja² dan Soewarno T. Soekarto³

¹PT BNI (Persero) Tbk.

²Departemen Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor

³Departemen Ilmu dan Teknologi Pangan, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor

ABSTRACT

Cassava is one of local prime commodity in Indonesia. Crispy chips of cassava is one of product was made from cassava. People interest in developing of it, for example, people in Bekasi. PT Inti Sari Rasa was built in 1981, it has a business in crispy chips of cassava industry. The company have an internal and external constraints to develop and awaken crispy chips of cassava industry (increasing competition power of product and business). The aims of the study are : (1) to identify and evaluate the internal factor business of crispy chips of cassava industry in PT. Inti Sari Rasa which is become strength and weakness factors; (2) to identify and evaluate the external factors which is become opportunities and threats that can influence its developing; (3) to analyze strategy which was applied and formulate the alternative strategy for developing business of crispy chips of cassava. Data which was used in this analysis covered primary and secondary data which have quantitative and qualitative character. The respondents were : (a) company management (5 persons); (b) agent (10 agents); (c) consumer (50 persons). The tools analysis used matrix of IFE (Internal Factor Evaluation), EFE (External Factor Evaluation), IE (Internal - External) and SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) to arrange developing business strategy, also QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) to determine priority strategy which was chose. The result of IFE matrix calculation got score 2.703 and EFE 2.511. Based market on the mapping by IE matrix, position of the company in the cell V. Strategy that can apply in this cell are market penetration and developing product and market. The result of SWOT matrix are four types of strategy that done, they are : S-O strategy, to maintain consumer's loyalty and increasing productivity; W-O strategy, to expand distribution area and market, to increase quality of human resource marketing, to apply accountancy system in the company's finance; S-T strategy, to increase product diversification to counter a new comer, to increase image product in order to implant consumer loyalty; W-T strategy, to increase promotion activity in order to catch the potential consumer, to fix the product price in order to meet the most people. Based on the alternative strategy that was formulated. QSPM used to choose priority strategy which can be applied, it is expanding distribution area and market (4,612). That strategy rely on strengthens and opportunities, also solve some weaknesses and anticipate threatens which come from company surrounding.

Key words: alternative strategy, business developing, crispy chips of cassava

PENDAHULUAN

Berdasarkan data Departemen Perindustrian dan Perdagangan (Deperindag) tahun 2000 pada tahun 1999 Industri Kecil (IK) mampu menyerap tenaga kerja 59.646.722 orang dari jumlah penduduk, dimana perkembangan tersebut terus meningkat dari tahun ke tahun. Selain memiliki kemampuan untuk menyerap tenaga kerja secara nyata, IK memiliki kemampuan lain yang tidak kalah tangguhannya, yaitu mampu menyerap sumber daya alam (SDA) lokal. Pemanfaatan SDA lokal secara otomatis membuat IK tidak tergantung pada pengaruh eksternal, karena dapat menyediakan bahan baku secara mandiri

(dalam negeri), misalnya bahan baku singkong yang saat ini banyak diolah menjadi kripik singkong.

Singkong merupakan produk pertanian yang cocok dijadikan unit bisnis, karena manfaat yang diperoleh dari komoditi tersebut cukup banyak dan bermanfaat. Melihat pangsa pasar yang cukup menggiurkan atas bahan baku singkong, maka PT. Inti Sari Rasa mengambil bagian dalam manfaat komoditi singkong. Selain itu, keripik singkong sangat banyak diminati oleh masyarakat umum dari kalangan anak-anak sampai orang tua, baik dari golongan masyarakat bawah maupun kalangan atas, tidak terkecuali masyarakat yang berdomisili di daerah Bekasi dan sekitarnya. Mengingat singkong sebagai bahan baku utama merupakan industri hulu, maka industri kripik singkong dapat dinilai sebagai industri hilir.

* Korespondensi:

Jl. Perumahan Vila Nusa Indah 2 Blok GG 4/3, Bekasi
e-mail: indariawati@yahoo.uk

PT. Inti Sari Rasa didirikan tahun 1981 oleh Bp. Zainal Arifin, berlokasi di Jalan Bukit Kencana No. 57 Kel. Jati Makmur Kec. Pondok Gede Bekasi. Perusahaan ini menarik untuk dikaji lebih mendalam mengingat perjalanan perusahaan selama 28 tahun senantiasa menerapkan sistem manual.

Perjalanan panjang perusahaan tersebut dalam menjalankan usaha industri kripik singkong belum mampu meningkatkan perkembangan usaha sebagaimana harapan manajemen perusahaan. Berkenaan dengan hal tersebut perusahaan selalu berusaha mengembangkan diri agar mampu meningkatkan usaha, sehingga dapat meraih pangsa pasar yang lebih luas.

Pengembangan dan pemberdayaan usaha industri kripik singkong "PT. Inti Sari Rasa" dalam meningkatkan daya saing produknya dan peningkatan usahanya mengalami banyak kendala, baik yang bersifat internal (bersumber dari perusahaan sendiri) dan eksternal (bersumber dari lingkungan luar perusahaan).

Masalah yang dihadapi oleh para pengrajin kripik ini adalah adanya persaingan usaha yang disebabkan oleh beberapa aspek. Untuk memahami permasalahan yang dihadapi perusahaan tersebut, maka dilakukan analisis profitabilitas, analisis *marketing mix* atau bauran pemasaran (harga, produk, distribusi dan promosi), serta analisis SWOT. Bauran pemasaran adalah salah satu cara pemasaran yang banyak digunakan oleh perusahaan (Kotler dan Armstrong, 2001), dimana bauran pemasaran menempati posisi yang penting dalam penyusunan strategi pemasaran.

Kajian terhadap perkembangan industri kripik singkong dirasakan tepat, mengingat perkembangan PT. Inti Sari Rasa yang berjalan selama 28 tahun dinilai sangat lambat. Tetapi di sisi lain pertumbuhan perusahaan yang bergerak di bidang perdagangan atau industri kripik singkong cukup baik yang diketahui dari munculnya merk-merk baru kripik singkong, baik dengan kemasan yang modern atau tradisional yang banyak ditemui di toko-toko besar atau kecil, antara lain memiliki nama Kusuka, Qtela, Karya Rasa dan lain-lain.

Tujuan kajian mengkaji strategi pengembangan usaha industri kripik singkong agar mampu meningkatkan usaha dengan memanfaatkan sumber daya manusia (SDM) dan SDA lokal secara optimal, yaitu (1) Mengidentifikasi dan mengevaluasi kondisi usaha industri kripik singkong PT. Inti Sari Rasa yang menjadi faktor kekuatan dan kelemahan internalnya; (2) Mengidentifikasi dan mengevaluasi lingkungan eksternal PT. Inti Sari Rasa yang menjadi peluang dan ancamannya; (3) Menganalisa strategi yang telah diterapkan dan perumusan alternatif strategi yang tepat untuk pengembangan usaha kripik singkong PT. Inti Sari Rasa, agar dapat bersaing dengan pengusaha sejenis yang memiliki kemampuan lebih besar, baik dari segi teknik atau permodalan.

METODOLOGI

Data yang digunakan dalam analisa ini meliputi data primer dan sekunder, baik kuantitatif maupun kualitatif. Analisis dalam kajian ini terbagi menjadi analisis bauran pemasaran, analisis SWOT untuk menyusun strategi pengembangan usaha kripik singkong dan QSPM untuk menentukan prioritas strategi yang dipilih.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Jenis dan Spesifikasi Produk

Untuk menghasilkan kripik singkong yang bermutu, maka perusahaan harus memperoleh bahan baku singkong dengan mutu unggul. Proses produksi meliputi singkong dikupas dan dicuci, kemudian diiris, dikukus dan digoreng, setelah dingin dilakukan pengemasan. Kecenderungan konsumen menurut survei menunjukkan bahwa sebagian responden lebih memilih kripik singkong dengan rasa singkong asli (54%) daripada rasa singkong berbumbu (46%) dan rasa kripik singkong yang paling disukai adalah rasa asin 56%. Rendemen (susut) dari singkong mentah menjadi keripik singkong 40% dan perbandingan bahan baku dengan bahan penolong adalah 80:20.

Kapasitas produksi bahan mentah singkong setiap tahunnya terus mengalami penurunan. Tahun 2005, kapasitas produksi mencapai 465.838 kg per tahun, terus mengalami penurunan hingga 182.359 kg pada tahun 2008. Permasalahan dalam proses produksi masih terbatas pada bahan baku singkong yang terkadang tidak terpenuhi atau bermutu rendah dan minyak tanah yang sulit ditemui dipasaran, karena subsidi telah ditiadakan pemerintah. Penggunaan gas elpiji mempengaruhi cita rasa kripik singkong yang dihasilkan perusahaan dan biaya operasional yang harus dikeluarkan.

Pengembangan usaha tersebut menggunakan konsep produk (*product concept*) dan mutu produksi menjadi andalan yang digunakan dalam menghadapi para pesaing. Mutu produk yang telah dihasilkan telah mengacu pada standar SNI dan dirasakan sudah memberikan kepuasan konsumen. Selain itu, produk hasil olahan telah mendapat sertifikat halal dari LP POM MUI dengan No. 0110126400907, juga telah terdaftar di Departemen Kesehatan RI No. SP/025/601/09/90. Selain itu, untuk lebih mengenalkan produk kepada masyarakat umum, telah diberikan merk produk, dengan nama "Dua Kelinci" dan telah terdaftar pada Departemen Kehakiman RI.

Karakteristik Konsumen

Sebagian besar konsumen berada pada usia 24-29 tahun (48%), maka sebagian besar konsumen unit usaha kripik singkong tergolong responden relatif muda yang selalu mempertim-

bangkan rasa, kepraktisan, selalu ingin mencoba hal-hal yang baru dan menyukai makanan kecil (jajanan).

Sebagian besar konsumen adalah laki-laki (54%) dan 46% adalah perempuan. Hal ini disebabkan oleh kecenderungan laki-laki yang lebih suka berkumpul bersama dalam melakukan kegiatan dibandingkan perempuan, selain itu laki-laki cenderung memiliki ego tinggi dalam pergaulan dengan lawan jenis dalam hal pengambilan keputusan pembelian.

Latar Belakang pendidikan terakhir konsumen pada penelitian ini didominasi (58%) oleh tingkat atas (SLTA). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan mempengaruhi pengetahuan konsumen terhadap produk yang dikonsumsi.

Pemasaran

Untuk memahami bauran pemasaran, maka berikut ini dijelaskan benang merah dari masing-masing hal:

1. Produk

Keputusan konsumen untuk menentukan jenis produk yang dibeli sangat ditentukan oleh beberapa aspek, yaitu mutu produk, manfaatnya dan kemampuan produk tersebut untuk memberikan kepuasan kepada konsumen (Tjiptono, 1995). Strategi produk dari kripik singkong yang diproduksi dapat dilihat dari segi mutu dan kuantitas produk. Mutu produk kripik singkong dapat dilihat dari segi kerenyahannya, ketebalannya dan cita rasanya. Produk kripik singkong yang dihasilkan perusahaan ini memiliki beragam ukuran, mengingat pangsa pasar yang dibidik oleh perusahaan ini cukup beragam.

2. Harga

Penetapan harga jual dari produk kripik singkong ditentukan perusahaan berdasarkan biaya produksi kripik singkong dan ditambah dengan margin keuntungan, dengan tetap mempertimbangkan pangsa pasar yang dibidik. Unit usaha menetapkan harga singkong super ke tenaga pemasar Rp 3.500 per kemasan dan tenaga pemasar dapat menaikkan harga per 1,5 ons, untuk kripik singkong keju dengan harga Rp 3.500, tenaga pemasar dapat menaikkan harga per 1 onsnya ke konsumen dan slondok rasa pedas dihargai Rp 1.750/kemasan.

3. Distribusi

Untuk mempercepat proses pendistribusian, perusahaan memiliki 13 tenaga *Sales* sebagai ujung tombak pengiriman produknya dan membuka peluang usaha agar produk yang telah dihasilkan selalu diterima dipasaran.

4. Promosi

Kotler (2000) menyatakan bahwa promosi merupakan salah satu kegiatan dalam bauran pemasaran yang meliputi iklan, promosi penjualan secara langsung, penjualan secara

personal dan hubungan masyarakat. Langkah yang dilakukan untuk memperkenalkan suatu produk adalah membuat proposal dan mendatangi secara langsung perusahaan retail, antara lain Carrefour dan agen-agen yang biasanya tersebar dipasar-pasar tradisional melalui para tenaga *sales* yang berupaya untuk melaksanakan promosi dengan cara menjalin kerja sama melalui penjualan dengan sistem konsinyasi, sehingga para pengusaha tersebut tertarik dengan produk yang ditawarkannya. Untuk menarik konsumen yang kebanyakan merupakan para pedagang, maka perusahaan telah membentuk *image* konsumen dengan membuat merek berupa Gambar 2 Kelinci dengan tulisan ISR.

Analisis Lingkungan Perusahaan dan Pesaing

Dalam memasarkan produk kripik singkong, perusahaan tidak mengalami kesulitan, karena telah memiliki jaringan pemasaran yang luas, yaitu memasukkan barang dagangannya ke beberapa *supermarket* dan agen-agen kecil. Kemudahan penjualan barang dagangannya disebabkan perusahaan menjual kripik singkong dalam berbagai variasi demi memenuhi selera konsumen dan harga bersaing sesuai dengan mutu yang dihasilkan, sehingga mampu mengakomodir permintaan masyarakat.

Hubungan yang terjalin antara perusahaan dengan beberapa agen dan perusahaan retail besar tersebut dilaksanakan melalui para tenaga pemasar yang cukup andal, karena telah berpengalaman dan bekerja cukup lama. Perkembangan nilai penjualan produk kripik singkong dinilai mengalami fluktuasi yang cukup tajam. Tingkat penjualan pada tahun 2005 senilai Rp 1.994.402.007 mengalami penurunan pada tahun 2006 menjadi Rp 1.673.686.675, pada tahun 2007 sedikit mengalami peningkatan kembali menjadi Rp 1.741.872.643, namun pada tahun 2008 turun secara tajam dengan nilai penjualan Rp 1.397.552.250.

Permasalahan yang mendasar dan sangat berpengaruh terhadap perkembangan usaha perusahaan tersebut menurut pendapat seluruh manajemen adalah pasar yang tidak menjanjikan, karena banyaknya perusahaan kecil yang bergerak dalam usaha sejenis, tetapi memiliki keberanian banting harga, sehingga mengacaukan sistem perdagangan kripik singkong secara umum. Sementara PT. Inti Sari Rasa yang tetap mengedepankan mutu terkendala dengan kondisi ekonomi secara global yang berdampak besar terhadap perekonomian negara Indonesia, dimana permasalahan umum yang berpengaruh adalah kelangkaan minyak tanah dan disubstitusi dengan gas elpiji 3 (tiga) kg, kenaikan harga minyak goreng yang relatif mahal mengingat PT. Inti Sari Rasa selama ini mempergunakan minyak

goreng kemasan sebagai bahan pembantu dalam menggoreng kripik singkong.

Penyesuaian penggunaan bahan pembantu tersebut telah diupayakan oleh perusahaan, tetapi sangat mempengaruhi cita rasa yang dihasilkan. Waktu penggorengan dan biaya produksi yang cenderung meningkat sehingga berdampak positif terhadap kenaikan harga sementara di lapangan para tenaga pemasar mengeluhkan kondisi persaingan ketat dengan perusahaan sejenis.

Proses produksi dalam industri keripik yang sederhana, namun memiliki pangsa pasar yang cukup luas, telah mengakibatkan tingkat persaingan dengan perusahaan sejenis semakin tinggi. Selain itu, adanya pesaing dari perusahaan skala kecil (*home industry*) yang menghasilkan produk tanpa merek di lingkungan sekitar, produk olahan singkong dari merk temamapun yang saat ini banyak bermunculan menjadi pesaing yang tidak dapat dihindari, menyebabkan persaingan antar produk olahan singkong semakin tinggi. Produk-produk olahan keripik singkong yang memiliki merek dan menjadi pesaing utama PT. Inti Sari Rasa saat ini, diantaranya merek Qtela, Kusuka, Kaya Rasa, dan sebagainya. Produk-produk tersebut memiliki kemasan menarik, variasi rasa dan memiliki program promosi yang baik, sehingga cepat dikenal masyarakat luas.

Perumusan Strategi

Matriks IFE dan EFE

Faktor yang menjadi kekuatan utama perusahaan adalah mutu produk dengan bobot 0,120 dan rating 4,000, sehingga diperoleh skor 0,480. Selain itu, faktor kekuatan lain yang dapat dimanfaatkan perusahaan adalah kapasitas produksi cukup besar (0,440), variasi produk (0,431), pengalaman berusaha (0,431) dan loyalitas karyawan (0,276).

Kelemahan utama perusahaan adalah penetapan harga jual ke konsumen yang ditentukan oleh pemasar dengan bobot 0,070 dan rating 1,600, sehingga diperoleh skor 0,112, diikuti pencatatan keuangan masih sederhana (0,139) dan keterbatasan modal, yang masih mengandalkan pinjaman dari bank dengan skor 0,142. Selain itu, faktor kelemahan lain yang perlu mendapat perhatian adalah kurangnya promosi (0,176) dan tenaga pemasaran yang belum optimal (0,204).

Dari hasil analisis perhitungan faktor-faktor internal didapatkan total skor 2,703, nilai ini berada di atas rata-rata 2,50, menunjukkan posisi internal perusahaan cukup kuat, dimana perusahaan memiliki kemampuan di atas rata-rata dalam memanfaatkan kekuatan dan mengantisipasi kelemahan internal.

Kemudahan dalam proses produksi merupakan peluang utama dengan bobot 0,121 dan rating 3,800, sehingga diperoleh skor 0,458. Faktor peluang lain yang dapat mendukung perkembangan perusahaan adalah SDA (0,35),

dimana sumber daya bahan baku yang tersedia mudah didapat.

Faktor yang menjadi ancaman utama perusahaan adalah kebijakan pemerintah dengan bobot 0,096 dan rating 1,400, sehingga diperoleh skor 0,134. Kondisi ekonomi dan politik yang tidak menentu akhir-akhir ini (skor 0,142) merupakan ancaman yang harus diwaspadai untuk mempengaruhi perkembangan perusahaan di masa mendatang.

Dari hasil analisis perhitungan faktor strategi eksternal didapatkan total skor 2,511. Nilai ini berada di atas rata-rata 2,50, ini berarti bahwa perusahaan memiliki strategi efektif untuk memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman/pengaruh negatif eksternal.

Matriks IE

Penentuan posisi strategi matriks IE didasarkan pada hasil total nilai matriks IFE yang diberi bobot pada sumbu X dan total nilai matriks EFE pada sumbu Y (David, 2006). Total nilai matriks IFE 2,703 dan nilai matriks EFE 2,511. Dengan demikian posisi PT. Inti Sari Rasa terletak pada sel V, yaitu pertumbuhan dan stabilitas. Strategi yang sesuai untuk sel ini adalah penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar.

Analisis SWOT

Analisis kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari unit bisnis PT. Inti Sari Rasa adalah:

1. Kekuatan

- a. Mutu produk. Perusahaan telah mengacu pada persyaratan Standar Nasional Indonesia dengan No. SNI.01-4305-1996.
- b. Variasi produk. PT. Inti Sari Rasa menciptakan variasi produk dengan cita rasa cukup beragam.
- c. Pengalaman usaha. Pengalaman usaha selama 28 tahun diharapkan mampu mengatasi permasalahan yang timbul.
- d. Kapasitas produksi perusahaan. Kapasitas mesin 50.000/kg per bulannya dan pangsa pasar masih cukup luas, diharapkan dalam setahun dapat mengolah sebanyak 600.000 kg bahan mentah singkong, sehingga dapat memanfaatkan peluang pasar yang masih terbuka.
- e. Loyalitas karyawan. Lingkungan kerja perusahaan yang mengutamakan kerja keras dan rasa kekeluargaan yang erat, sehingga menjamin tingginya loyalitas karyawan.

2. Kelemahan

- a. Kurangnya promosi. Saat ini kegiatan promosi telah dilakukan hanya sebatas pada kemasan dari penjualan produk.
- b. Pencatatan keuangan masih sederhana. Pencatatan keuangan belum menerapkan sistem akuntansi, sehingga tidak dapat

dilakukan penilaian kinerja keuangan perusahaan yang tepat.

- c. Tenaga pemasaran belum optimal. Tenaga pemasaran saat ini masih perlu memahami posisi perusahaan dalam pasar dan fokus bisnisnya, serta bagaimana secara individual memberikan kontribusi kesuksesan dan pertumbuhannya.
 - d. Penetapan harga jual. Dalam menetapkan harga jual produk ke konsumen, perusahaan menyerahkan sepenuhnya kepada para tenaga pemasar, sehingga harga jual produk bervariasi dan tidak terkontrol.
 - e. Keterbatasan modal. Permodalan untuk operasional perusahaan masih didominasi dari pinjaman bank.
3. Peluang
- a. Sumber daya alam. Memanfaatkan sumber yang ada, dengan tujuan agar pembudidayaan singkong menjadi makanan dapat berorientasi ekspor.
 - b. Sosial budaya dan lingkungan. Inovasi suatu produk sangat mempengaruhi kemampuan produk itu sendiri untuk terus berkembang.
 - c. Kemudahan proses produksi. Kemudahan dalam proses pengolahan dan banyaknya permintaan konsumen mendorong pertumbuhan pengusaha kripik singkong.
 - d. Kekuatan tawar menawar dari konsumen. Banyaknya beragam rasa dan merk kripik mempengaruhi harga yang ditawarkan kepada konsumen yang memiliki kekuatan penawaran.
 - e. Kekuatan tawar menawar dari pemasok. Pengelolaan penanaman singkong membutuhkan perhatian khusus, agar menghasilkan singkong yang bermutu.
4. Ancaman
- a. Keberadaan perusahaan sejenis. Perusahaan harus mampu mengadakan inovasi baru agar dapat mengatasi persaingan usaha kripik singkong cukup banyak.
 - b. Perusahaan pendatang baru. Pada tahun 2007-2008 perusahaan yang bergerak dalam perdagangan kripik singkong mengalami peningkatan cukup nyata.
 - c. Keberadaan produk sejenis. Penggunaan bahan baku lain selain singkong (kentang), menuntut perusahaan lebih kreatif dalam menghasilkan produk-produk bermutu, agar tidak kalah dengan produk lain.
 - d. Kebijakan Pemerintah. Kebijakan yang dikeluarkan oleh Pemerintah sangat mempengaruhi kinerja dari seluruh sektor ekonomi, walaupun tujuan dari kebijakan pemerintah tersebut untuk meningkatkan pertumbuhan perekonomian Indonesia secara keseluruhan.
 - e. Kondisi ekonomi dan politik. Imbasan dari sektor makro ke sektor mikro berupa harga kebutuhan pokok meningkat secara oto-

matis harga pembelian yang berpengaruh pada harga penjualan.

Matriks SWOT

Berdasarkan hasil analisis matriks IFE dan EFE, disusun matriks SWOT yang menghasilkan empat (4) tipe strategi yang dapat dilakukan, yaitu strategi S-O, W-O, S-T dan W-T.

- a. Strategi Kekuatan-Peluang (S-O)
 1. Mempertahankan dan meningkatkan mutu dalam rangka mempertahankan konsumen yang ada
 2. Meningkatkan produktivitas
- b. Strategi Kekuatan-Ancaman (S-T)
 1. Meningkatkan variasi produk untuk menghadapi pendatang baru
 2. Meningkatkan citra produk dalam rangka menanamkan loyalitas konsumen
- c. Strategi Kelemahan-Peluang (W-O)
 1. Memperluas jangkauan distribusi dan pemasaran
 2. Meningkatkan mutu SDM Pemasaran
 3. Menerapkan sistem akuntansi dalam keuangan perusahaan
- d. Strategi Kelemahan-Ancaman (W-T)
 1. Meningkatkan kegiatan promosi dengan tujuan menjaring konsumen potensial
 2. Menetapkan harga jual yang terjangkau masyarakat

Penentuan Strategi Prioritas

Berdasarkan hasil perhitungan dalam matriks QSP, diperoleh strategi yang paling tepat untuk diimplementasikan adalah memperluas jangkauan distribusi dan pemasaran dengan total nilai daya tarik tertinggi diantara alternatif strategi lainnya (4,612).

Implementasi Strategi

Strategi tersebut dapat dicapai dengan cara penetrasi pasar, pengembangan produk yang sudah ada (mengembangkan produk baru untuk pasar lama) dan perluasan pasar (menjual produk lama di pasar baru), dengan tetap mengandalkan kekuatan dan peluang yang ada, serta mengatasi semua kelemahan dan mengantisipasi adanya ancaman yang berasal dari lingkungan perusahaan, dengan rincian berikut:

1. Strategi Penetrasi Pasar. Strategi ini mengarahkan sumber daya untuk mencapai pertumbuhan hanya pada satu produk dan di satu pasar, serta dengan satu teknologi dominan. Tindakan-tindakan yang dapat dilakukan, antara lain menarik pelanggan dari pesaing, dengan cara menurunkan harga, namun tetap menjaga mutu dan meningkatkan promosi.
2. Pengembangan produk dan pasar. Perlu dilakukan perubahan terhadap produk lama atau menciptakan produk baru. Strategi ini digunakan untuk memperpanjang daur hidup

produk yang sudah ada. Strategi pengembangan produk didasarkan pada penetrasi pasar lama dengan melakukan modifikasi produk atau mengembangkan produk baru yang kaitannya jelas dengan lini produk yang sudah ada. Dalam hal ini, mutu produk secara bertahap dapat ditingkatkan melalui proses penggunaan bahan baku, proses produksi, penggunaan peralatan yang bermutu tinggi dan pemakaian mutu tenaga kerja (SDM) yang lebih baik.

Pengembangan pasar yang dimaksud dengan penguasaan pasar di pusat kota dan meningkatkan informasi pasar. Selain itu dapat dilakukan dengan memodifikasi produk di wilayah pasar dengan menambah saluran distribusi. Beberapa tindakan yang dapat dilakukan, antara lain:

- a. Membuka pasar pada daerah baru
- b. Memikat segmen pasar lain dengan mengembangkan versi produk untuk memikat segmen lain, dengan cara menggunakan saluran distribusi lain.
- c. Mengusahakan cara pemasaran alternatif untuk pengembangan pasar selain agen.

KESIMPULAN

1. Identifikasi dan evaluasi faktor lingkungan internal meliputi mutu produk, diversifikasi produk, pengalaman berusaha, kapasitas produksi cukup besar dan loyalitas karyawan; disamping kurangnya promosi, pencatatan keuangan masih sederhana, tenaga pemasaran belum optimal, penetapan harga jual dan keterbatasan modal.

2. Identifikasi dan evaluasi faktor lingkungan eksternal meliputi SDA, sosial budaya dan lingkungan, kemudahan proses produksi, kekuatan tawar menawar dari konsumen, kekuatan tawar menawar dari pemasok, keberadaan perusahaan sejenis, perusahaan pendatang baru, keberadaan produk sejenis, kebijakan pemerintah dan kondisi ekonomi dan politik.
3. Berdasarkan hasil identifikasi dan evaluasi faktor strategi internal dan eksternal lingkungan yang dikuantifikasi dalam matriks IE, berada pada sel V, yaitu pertumbuhan dan stabilitas. Dari hasil analisis SWOT, didapatkan beberapa alternatif strategi dan dari beberapa alternatif strategi yang sudah diformulasikan dengan menggunakan matriks QSP dipilih prioritas strategi yang dapat diterapkan, yaitu memperluas jangkauan distribusi dan pemasaran (4,612). Strategi tersebut dapat dicapai dengan cara penetrasi pasar, pengembangan produk yang sudah ada dan pengembangan pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F.R. 2006. *Manajemen Strategi* (Terjemahan). Salemba Empat, Jakarta.
- Deperindag. 2000. *Laporan Tahunan*. Departemen Perindustrian dan Perdagangan, Jakarta.
- Kotler, P. 2000. *Manajemen Pemasaran* (Terjemahan). PT. Prenhallindo, Jakarta.
- _____ dan G. Armstrong. 2001. *Prinsip-Prinsip Pemasaran* (Terjemahan). Erlangga, Jakarta.
- Tjiptono, F. 1995. *Strategi Pemasaran*. Andi Offset, Yogyakarta.