

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA YOGHURT  
PADA RINADYA YOGHURT, KABUPATEN BOGOR**

**SKRIPSI**

**MUTIARA DEWI**

**H34050574**



**DEPARTEMEN AGRIBISNIS  
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR  
BOGOR  
2009**

## RINGKASAN

MUTIARA DEWI. **Analisis Strategi Pengembangan Usaha Yoghurt Pada Rinadya Yoghurt, Kabupaten Bogor**. Skripsi. Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor (Di bawah bimbingan JUNIAR ATMAKUSUMA).

Usaha Kecil Menengah (UKM) merupakan salah satu motor penggerak perekonomian Indonesia karena telah terbukti mampu bertahan pada masa krisis ekonomi. Sektor industri pengolahan merupakan salah satu sector yang banyak dilakukan oleh UKM, yaitu sebesar 6,49 persen pada tahun 2007. Industri makanan dan minuman siap saji merupakan bagian dari sector industri pengolahan. Perkembangan industri makanan dan minuman tidak terlepas dari adanya perubahan pola konsumsi yang ditunjukkan dengan adanya peningkatan pengeluaran penduduk Indonesia terhadap makanan dan minuman jadi. Produk minuman dalam perkembangannya dapat diproduksi dari berbagai macam bahan baku salah satunya adalah susu. Seiring dengan konsumsi susu yang meningkat, produk susu olahanpun juga semakin berkembang, yaitu dengan diolah menjadi yoghurt. Yoghurt merupakan minuman yang memiliki manfaat bagi kesehatan. Kabupaten Bogor juga tidak terlepas dari perkembangan usaha yoghurt. Seiring dengan bertambahnya jumlah produsen yoghurt akan berimplikasi terhadap tingkat persaingan yang semakin tinggi diantara perusahaan yoghurt. Rinadya yoghurt merupakan salah satu produsen yoghurt di Kabupaten Bogor. Tingginya persaingan ini menjadi salah satu factor bagi perusahaan untuk melakukan pengembangan usaha. Tujuan penelitian ini adalah (1) Menganalisis faktor-faktor lingkungan internal Rinadya Yoghurt, (2) Menganalisis faktor-faktor lingkungan eksternal Rinadya Yoghurt. (3) Merumuskan alternatif strategi yang dapat diterapkan pihak Rinadya Yoghurt.

Penelitian ini dilaksanakan di Rinadya Yoghurt yang terletak di Bukit Asri Ciomas Blok A No. 5, Kecamatan Ciomas Kabupaten Bogor. Waktu penelitian dilakukan selama bulan Maret Sampai Mei 2009. Penarikan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*, dimana pemilihan responden dilakukan secara sengaja. Responden yang digunakan dalam penelitian ini berjumlah tiga orang, yaitu dua dari pihak internal dan satu dari pihak eksternal. Pihak internal meliputi pemilik dan karyawan, sedangkan pihak eksternal adalah Kepala Dinas Perindustrian Bogor. Adanya keterlibatan pihak eksternal dalam penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan alternatif strategi yang lebih objektif. Metode pengolahan dan analisis data terdiri dari analisis deskriptif, dan analisis tiga tahap formulasi strategi. Alat bantu analisis yang digunakan untuk merumuskan strategi adalah matriks IFE, matriks EFE, matriks IE, matriks SWOT dan matriks QSP.

Matriks IFE dan EFE menunjukkan total bobot skor rata-rata sebesar 2,738 dan 2,800. Hasil analisis matriks IE menggambarkan posisi Rinadya Yoghurt berada pada posisi V, yaitu tahap *hold and maintain*. Kemudian dari matriks SWOT diperoleh sembilan alternatif strategidan dari hasil matriks QSP diperoleh prioritas strategibagi Rinadya yoghurt berturut-turut, yaitu (1) memanfaatkan skim kredit yang ditawarkan oleh pemerintah untuk meningkatkan kapasitas produksi sehingga dapat memenuhi permintaan konsumen (  $STAS = 6,289$ ),

(2) Mempertahankan dan meningkatkan kualitas/ mutu produk yoghurt untuk memenuhi permintaan konsumen atau pasar,(3) Meningkatkan diferensiasi produk yoghurt yang berkualitas dengan terus melakukan upaya inovasi untuk menghadapi pesaing dan pendatang baru, (4) Memperluas wilayah distribusi produk dan memperluas pasar untuk meningkatkan penjualan ,(5) Memperbaiki kemasan dengan memberikan merek dan labelisasi halal dari dinas keamanan pangan terkait, (6) Mempertahankan tingkat harga bersaing dan pelayanan kepada konsumen untuk menghadapi persaingan,(7) Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM),(8) Mempertahankan hubungan baik dengan pekerja, pelanggan, maupun dinas terkait untuk menjaga kontinuitas usaha, serta (9) Melakukan pengaturan dalam pengalokasian keuangan perusahaan

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA YOGHURT  
PADA RINADYA YOGHURT, KABUPATEN BOGOR**

**MUTIARA DEWI  
H34050574**

**Skripsi ini merupakan salah satu syarat untuk  
memperoleh gelar Sarjana Ekonomi pada  
Departemen Agribisnis**

**DEPARTEMEN AGRIBISNIS  
FAKULTAS EKONOMI DAN MANAJEMEN  
INSTITUT PERTANIAN BOGOR  
BOGOR  
2009**

**Judul Skripsi** : Analisis Strategi Pengembangan Usaha Yoghurt Pada  
Rinadya Yoghurt, Kabupaten Bogor

**Nama** : Mutiara Dewi

**NIM** : H34050574

Disetujui,  
Pembimbing

**Ir. Juniar Atmakusuma, MS**  
**NIP.19530104 197903 2 001**

Diketahui  
Ketua Departemen Agribisnis  
Fakultas Ekonomi dan Manajemen  
Institut Pertanian Bogor

**Dr.Ir. Nunung Kusnadi, MS**  
**NIP. 9580908 198403 1 002**

Tanggal lulus :

## **PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi saya yang berjudul “Analisis Strategi Pengembangan Usaha Yoghurt pada Rnadya yoghurt, Kabupaten Bogor” aalah karya sendiri dan belum diajukan dalam bentuk apapun kepada perguruan tinggi manapun. Sumber informasi yang berasal atau dikutip dari karya yang diterbitkan maupun tidak diterbitkan dari penulis lain telah disebutkan dalam teks dan dicantumkan dalam bentuk daftar pustaka di bagian akhir skripsi ini.

Bogor, Juli 2009

Mutiara Dewi

H34050574

## **RIWAYAT HIDUP**

Penulis dilahirkan di Bogor, Provinsi Jawa Barat pada tanggal 16 September 1987, sebagai anak pertama dari tiga bersaudara. Penulis lahir dari pasangan Bapak Fauzan Akhmadi dan Ibu Ernawati.

Penulis menyelesaikan pendidikan tingkat kanak-kanak di TK Tatwam Asi Yogyakarta (1991-1993), SDN Bandut, Desa Sedayu, Yogyakarta (1993-1999), SMPN 3 Yogyakarta (1999-2002), dan SMAN 7 Yogyakarta (2002-2005). Pada tahun 2005 penulis diterima sebagai mahasiswa Institut Pertanian Bogor melalui jalur USMI dan pada tahun 2006 penulis diterima sebagai mahasiswa Departemen Agribisnis, Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor.

Selama menjadi mahasiswa penulis tergabung dalam Himpunan Profesi Mahasiswa Peminat Agribisnis (HIPMA) sebagai staf Departemen PSDM dan Organisasi Mahasiswa Daerah (OMDA) Yogyakarta. Selain aktif berorganisasi, penulis juga pernah menjadi Finalis Tingkat IPB pada LKTM bidang Pendidikan 2008, dan memperoleh biaya dari DIKTI untuk Pekan Kreativitas mahasiswa bidang pengabdian Masyarakat (PKMM) 2007 serta penerima beasiswa dari perusahaan Metrodata.

## **KATA PENGANTAR**

Puji syukur kehadiran Allah SWT atas limpahan rahmat dan hidayah- Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi dengan judul “Analisis Strategi Pengembangan Usaha Yoghurt Pada Rinadya Yoghurt Kabupaten Bogor”, disusun berdasarkan hasil penelitian yang penulis laksanakan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi, Institut Pertanian Bogor.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal Rinadya Yoghurt, dan merumuskan alternatif strategi yang dapat diterapkan pihak Rinadya Yoghurt sesuai dengan kondisi lingkungan usahanya. Penulisan skripsi ini diharapkan dapat bermanfaat bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam upaya mengembangkan usaha yoghurt.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini hanya karya kecil dihadapan kebesaran Allah SWT. Namun demikian, penulis berharap skripsi ini bermanfaat bagi pembaca maupun pihak-pihak yang berkepentingan. Akhir kata ucapan terimakasih penulis haturkan kepada semua pihak yang telah membantu dalam penyelesaian skripsi ini.

Bogor, Juli 2009

Mutiara Dewi

H34050574



## UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur kepada Allah SWT yang telah memberikan rahmat dan hidayah-Nya serta berbagai kemudahan dalam segala hal. Dalam kesempatan ini penulis ingin mengucapkan terima kasih sebesar-besarnya :

1. Papa dan Mama tercinta, adik Ryan dan Dyah dan seluruh keluarga tersayang atas segala dukungan, pengorbanan moril maupun materil, kasih sayang, dan do'a tulus yang tiada hentinya selama penulis menempuh pendidikan
2. Ir. Juniar Atmakusuma, MS selaku dosen pembimbing skripsi atas bimbingan, arahan, dan bantuan yang telah diberikan selama proses penelitian dan penyusunan skripsi.
3. Ir. Popong Nurhayati, MM selaku dosen penguji utama yang berkenan memberikan saran, masukan, dalam perbaikan skripsi penulis.
4. Yeka Hendra Fatika, SP selaku dosen penguji departemen yang berkenan memberikan saran, masukan, dalam perbaikan skripsi penulis.
5. Dr. Ir. Rachmat Pambudi, MS selaku dosen pembimbing akademik yang telah memberikan bimbingan selama penulis menempuh masa perkuliahan.
6. Bapak Dandan Subiandanu dan Ibu Lucy selaku pihak dari Rinadya Yoghurt atas kesediaannya untuk menjadi tempat penelitian dan kerja sama serta bantuan yang diberikan selama penulis melakukan penelitian.
7. Perusahaan Metrodata atas bantuannya berupa beasiswa yang diberikan kepada penulis sehingga penulis dapat menyelesaikan perkuliahan dengan lancar.
8. Teman-teman satu PA (Meno, Nurul, Nawi) atas kebersamaannya dan dukungannya selama masa perkuliahan.
9. Teman-teman satu PS (Daeng, Mami Sinta, dan Zulvan) atas motivasi dan dukungannya selama penulisan skripsi penulis.
10. Teman-teman AGB 42 dan teman-teman seperjuangan minor ( Ita, Linda, Echi, Novi, Ririn, Siti, Mba Lisda , Echa mona , Hepi , Mamat, Ube, Cin,

DL, Amel, dan Rifi) atas kebersamaan, dukungan dan kekompakkan yang masih terjalin sampai saat ini.

11. Teman-teman Gladikarya desa Cikole (ical, Nana P, Ncep, dan Tante Debi), desa Cibodas (Ivan “dora”, Uti “upet”, Mala, Riana “nemo”, dan Mas Bay ) dan Jalan Cagak Crew (abah Najmi, Abel, Njuz, Depce, dan Agnes)
12. Semua pihak yang tidak dapat penulis sebutkan satu-persatu, terimakasih atas bantuan dan dukungannya.

Bogor, Juli 2009

Mutiara Dewi

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>KATA PENGANTAR</b> .....	<b>i</b>
<b>UCAPAN TERIMAKASIH</b> .....	<b>ii</b>
<b>DAFTAR ISI</b> .....	<b>iii</b>
<b>DAFTAR TABEL</b> .....	<b>v</b>
<b>DAFTAR GAMBAR</b> .....	<b>vii</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....	<b>viii</b>
<b>I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang .....	1
1.2 Perumusan Masalah .....	4
1.3 Tujuan Penelitian .....	7
1.4 Manfaat Penelitian .....	7
1.5 Ruang Lingkup Penelitian .....	8
<b>II TINJAUAN PUSTAKA</b>	
2.1 Yoghurt .....	9
2.2 Tipe Yoghurt .....	9
2.3 Manfaat Yoghurt .....	10
2.4 Proses Pembuatan Yoghurt .....	12
2.5 Definisi Industri .....	13
2.6 Hasil Penelitian Terdahulu .....	15
<b>III KERANGKA PEMIKIRAN</b>	
3.1. Kerangka Pemikiran Teoritis .....	22
3.1.1 Strategi .....	22
3.1.2 Proses Manajemen Strategis .....	24
3.2 Kerangka Pemikiran Operasional .....	30
<b>IV METODOLOGI PENELITIAN</b>	
4.1 Lokasi dan Waktu Penelitian .....	33
4.2 Metode Penentuan Sampel .....	33
4.3 Desain Penelitian .....	33
4.4 Data dan Instrumentasi.....	34
4.5 Metode Pengumpulan Data.....	34
4.6 Metode Pengolahan dan Analisis Data .....	34
4.6.1 Analisis Deskriptif .....	34
4.6.2 Analisis Tiga Tahap Formulasi Strategi.....	35
<b>V GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN</b>	
5.1 Gambaran Umum Rinadya Yoghurt .....	42
5.2 Visi, Misi, dan Tujuan Perusahaan .....	42
5.3 Lokasi Perusahaan .....	43

5.4	Struktur Organisasi Perusahaan .....	43
5.5	Produk Perusahaan .....	45
5.6	Segmenting, Targeting, dan Positioning .....	45
<b>VI</b>	<b>ANALISIS LINGKUNGAN PERUSAHAAN</b>	
6.1	Analisis Lingkungan Internal .....	47
6.1.1	Sumberdaya Manusia dan Karyawan .....	47
6.1.2	Keuangan dan Akuntansi .....	48
6.1.3	Produksi dan Operasi .....	49
6.1.4	Pemasaran .....	52
6.1.5	Manajemen .....	56
6.2	Analisis Lingkungan Eksternal .....	57
6.2.1	Analisis Lingkungan Makro .....	57
6.2.2	Analisis Industri .....	70
<b>VII</b>	<b>FORMULASI DAN PEMILIHAN STRATEGI</b>	
7.1	Identifikasi Faktor Internal .....	75
7.2	Identifikasi Faktor Eksternal .....	82
7.3	Analisis Matrik IFE dan EFE .....	88
7.3.1	Matrik IFE .....	88
7.3.2	Matrik EFE .....	89
7.4	Matriks IE .....	91
7.5	Matriks SWOT .....	92
7.6	Pemilihan Strategi .....	96
<b>VIII</b>	<b>KESIMPULAN DAN SARAN</b>	
8.1	Kesimpulan .....	99
8.2	Saran .....	101
	<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>102</b>
	<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>104</b>

## DAFTAR TABEL

Nomor		Halaman
1.	Profil UKM di Indonesia Tahun 2006 dan Tahun 2007 .....	1
2.	Pengeluaran Rata-Rata Penduduk Indonesia Terhadap Makanan dan Minuman Jadi Perkapita Sebulan .....	2
3.	Jumlah Unit Usaha Industri Minuman di Bogor 2003-2007 .....	3
4.	Konsumsi Susu dan Laju Pertumbuhan Konsumsi Susu di Indonesia (ribu ton) Tahun 2000-2007 .....	3
5.	Kandungan Gizi Susu dan Yoghurt Per 100 Gram .....	4
6.	Nama Produsen Yoghurt dan Kapasitas Produksinya di Bogor.....	6
7.	Kandungan Gizi Susu dan Yoghurt Per 100 Gram .....	10
8.	Ringkasan Penelitian Terdahulu .....	19
9.	Penilaian Bobot Faktor Strategis Internal Perusahaan .....	36
10.	Penilaian Bobot Faktor Strategis Eksternal Perusahaan. ....	36
11.	Matriks <i>Internal Factor Evaluation</i> (IFE) .....	37
12.	Matriks <i>External Factor Evaluation</i> (EFE) .....	38
13.	Matriks <i>Quantitative Strategic Planning Matrix</i> (QSPM).....	41
14.	Harga Produk Yoghurt Rinadya Yoghurt .....	45
15.	Penetapan Harga Jual Produk Rinadya Yoghurt .....	53
16.	Konsumsi Minuman Kesehatan .....	58
17.	Jumlah Penduduk Indonesia Tahun 2005-2006 .....	59
18.	Jumlah Penduduk Kabupaten Bogor Tahun 2002-2007 .....	60
19.	Produk Domestik Regional Bruto Sektor Industri Non-Migas Atas Dasar Harga Konstan Bogor Tahun 2003-2007 (Jutaan Rp) .....	61

20.	Produk Domestik Regional Bruto Atas Dasar Harga Berlaku di Kabupaten Bogor Tahun 2003-2007 (Jutaan Rp) .....	62
21.	Perkembangan Harga Susu pada Tahun 2000-2008 .....	63
22.	Perkembangan Harga Rata-Rata Gula Bulan Januari 2008 – Bulan Februari 2009 .....	64
23.	Perkembangan Harga Gas Elpiji Per Kemasan (Rp/Kg) .....	65
24.	Perkembangan Jumlah Pelanggan dan Pemakai Internet .....	69
25.	Kekuatan dan Kelemahan Rinadya Yoghurt .....	75
26.	Daftar Harga Yoghurt Wilayah Pemasaran Bogor .....	77
27.	Peluang dan Ancaman Rinadya Yoghurt .....	87
28.	Matriks IFE pada Rinadya yoghurt .....	88
29.	Matriks EFE Rinadya yoghurt .....	90
30.	Peringkat Alternatif Strategi .....	98

## DAFTAR GAMBAR

Nomor		Halaman
1.	<b>Grafik Produksi Per Bulan Rinadya Yoghurt Bulan Juni 2008 sampai April 2009 .....</b>	6
2.	<b>Model Komprehensif Manajemen Strategis .....</b>	24
3.	<b>Model Lima Kekuatan Porter .....</b>	28
4.	<b>Kerangka Pemikiran Operasional .....</b>	32
5.	<b>Matriks Internal Eksternal (IE) .....</b>	39
6.	<b>Matriks SWOT .....</b>	40
7.	<b>Struktur Organisasi Rinadya Yoghurt .....</b>	44
8.	<b>Proses Pengolahan Yoghurt .....</b>	51
9.	<b>Saluran Distribusi Yoghurt .....</b>	54
10.	<b>Matriks IE Rinadya Yoghurt .....</b>	91

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Nomor	Halaman
1. Rating Rata-rata Faktor Strategis Internal.....	105
2. Rating Rata-rata Faktor Strategis Eksternal.....	110
3. Pembobotan Terhadap Kekuatan dan Kelemahan.....	113
4. Pembobotan Terhadap Peluang dan Ancaman Perusahaan ...	116
5. Penilaian Bobot Rata-rata Faktor Strategis Internal dan Eksternal	118
6. Matriks SWOT .....	120
7. Penentuan Alternatif Strategi dengan Matriks QSP .....	121



## I.PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) merupakan salah satu solusi masyarakat untuk tetap bertahan dalam menghadapi krisis dan memiliki peranan yang besar dalam perekonomian Indonesia. Kondisi ini dapat dilihat dari kontribusi Usaha Kecil Menengah terhadap penyerapan tenaga kerja, nilai tambah terhadap pembentukan Produk Domestik Bruto dan nilai ekspor hasil produksi UKM. Tabel 1 menggambarkan profil UKM di Indonesia pada tahun 2006-2007.

**Tabel 1.** Profil Usaha Kecil Menengah (UKM) di Indonesia pada Tahun 2006 dan Tahun 2007

Indikator	2006	2007
Jumlah Usaha (juta unit)	48,9	49,8
Tenaga Kerja (juta orang)	89,5	91,8
Nilai Ekspor (Rp Triliun)	122,3	142,8
Kontribusi terhadap PDB (Rp Triliun)	1.786,2	2.121,3

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2008

Pada dua tahun terakhir, seperti ditunjukkan pada Tabel 1, perkembangan jumlah UKM semakin meningkat. Adanya peningkatan ini berimplikasi terhadap peningkatan penyerapan tenaga kerja, nilai ekspor dan kontribusi Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia. Kondisi ini menunjukkan bahwa UKM memiliki peranan yang besar dan merupakan motor penggerak yang mampu mengurangi permasalahan yang dihadapi perekonomian nasional.

Menurut jenis lapangan usahanya, kegiatan UKM dapat dibagi menjadi sembilan sektor yaitu (1) sektor pertanian, perkebunan, peternakan, kehutanan, dan perikanan, (2) pertambangan dan penggalian, (3) industri pengolahan, (4) listrik, air dan gas bersih, (5) bangunan, (6) perdagangan, hotel, dan restoran, (7) pengangkutan dan komunikasi, (8) keuangan, persewaan, dan jasa perusahaan, (9) sektor jasa-jasa.

Sektor industri pengolahan merupakan salah satu sektor yang banyak diusahakan oleh UKM dan memiliki persentase sebesar 6,46 persen<sup>1</sup>. Industri makanan dan minuman merupakan salah satu bagian dari sektor industri pengolahan yang mempunyai peranan penting dalam pemenuhan dan penganekaragaman pangan. Perkembangan industri minuman tidak terlepas dari adanya perubahan terhadap pola konsumsi yang ditunjukkan oleh kecenderungan masyarakat saat ini untuk mengkonsumsi makanan dan minuman siap saji. Hal ini dapat dilihat dari besarnya pengeluaran rata-rata makanan dan minuman jadi per kapita sebulan di Indonesia (Tabel 2).

**Tabel 2.** Pengeluaran Rata-Rata Makanan dan Minuman Jadi Per Kapita Sebulan di Indonesia Tahun 2002-2007

Tahun	Pengeluaran Rata-Rata Makanan dan Minuman Jadi per kapita per Bulan (Rp)
2002	20.012
2003	22.068
2004	24.202
2005	27.729
2006	30.169
2007	37.030

Sumber : Susenas Tahun 2003-2007

Berdasarkan Tabel 2 dapat dilihat bahwa pengeluaran rata-rata untuk makanan dan minuman jadi per kapita sebulan di Indonesia setiap tahun selalu mengalami peningkatan. Hal ini merupakan stimulus bagi usaha kecil untuk bergerak dalam bidang makanan dan minuman. Seiring dengan adanya peningkatan terhadap pengeluaran rata-rata makanan dan minuman jadi menyebabkan jumlah industri yang bergerak dalam bidang tersebut juga semakin berkembang.

Industri minuman merupakan salah satu industri yang mendapatkan pembinaan dan pengembangan oleh pemerintah Kabupaten Bogor. Perkembangan industri minuman di Kabupaten Bogor dapat dilihat pada Tabel 3.

<sup>1</sup>[BPS] Badan Pusat Statistik. 30 Mei 2008. Perkembangan Indikator Makro UKM tahun 2008. <http://www.depkop.go.id> [15 Maret 2009]

**Tabel 3.** Perkembangan Jumlah Unit Usaha Industri Minuman di Kabupaten Bogor Tahun 2003-2007

Jenis Industri	Tahun	
	2006	2007
Menengah/ besar	8	9
Kecil Formal	40	49
Kecil Non Formal	203	207

Sumber : Dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperasi Bogor, 2009

Berdasarkan Tabel 3, jumlah industri yang paling banyak mendominasi usaha minuman di Kabupaten Bogor adalah industri kecil terutama industri kecil non formal. Industri kecil non formal merupakan industri yang bergerak dalam skala kecil dan belum terdaftar pada Dinas Perindustrian Perdagangan dan Koperasi. Meningkatnya jumlah industri minuman di Kabupaten Bogor menyebabkan semakin tingginya tingkat persaingan antar pelaku usaha terutama dalam memperoleh pelanggan.

Produk minuman dalam perkembangannya dapat diproduksi dari berbagai macam bahan baku diantaranya dengan bahan baku susu. Sebagian besar susu yang diproduksi adalah susu yang berasal dari sapi, baik yang dikonsumsi dalam bentuk segar maupun yang digunakan sebagai bahan baku dalam memproduksi berbagai susu olahan. Menurut data Departemen Pertanian tahun 2008, secara umum konsumsi susu dari subsektor peternakan di Indonesia dalam kurun waktu tahun 2004 sampai dengan tahun 2007 mengalami peningkatan. Data mengenai konsumsi susu dan laju pertumbuhan konsumsi susu di Indonesia dapat dilihat pada Tabel 4.

**Tabel 4.** Konsumsi Susu dan Laju Pertumbuhan Konsumsi Susu di Indonesia (ribu ton) Tahun 2000-2007

Tahun	Konsumsi Susu (ribu ton)	Laju Pertumbuhan (dalam persen)
2004	957.575	--
2005	845.744	-11,68
2006	1.854.744	119,37
2007	1.984.875	7.00

Sumber : www. Deptan.go.id, 2008 (diolah).

Meskipun secara umum konsumsi susu nasional mengalami peningkatan, konsumsi susu perkapita per tahun di Indonesia masih tergolong rendah. Menurut data Food and Agriculture Organization (FAO), pada tahun 2007 angka perkapita konsumsi susu di Indonesia hanya sebesar sembilan liter perkapita pertahun, sedangkan konsumsi susu di Malaysia mencapai 25,4 liter pertahun dan Vietnam mencapai 10,7 liter pertahun<sup>2</sup>. Seiring dengan perkembangan konsumsi susu yang semakin meningkat, produk-produk susu olahanpun semakin berkembang. Menurut Rahman (1992), susu mengandung berbagai komponen bahan pangan yang sangat sesuai bagi pertumbuhan mikroorganisme baik bakteri, kapang maupun khamir. Akibat pertumbuhan berbagai jenis mikroba ini, maka susu merupakan suatu bahan pangan hasil ternak yang mudah rusak sehingga diperlukan suatu proses penanganan yang baik. Salah satu cara penanganan susu tersebut adalah dengan cara pengolahan.

Yoghurt merupakan salah satu produk pengolahan susu. Yoghurt memiliki dampak yang baik bagi kesehatan. Hal ini dikarenakan yoghurt mengandung mikroba yang menguntungkan bagi kesehatan. Yoghurt juga mengandung Kalori, Protein, Karbohidrat, Kalsium, dan Potasium lebih tinggi dibandingkan susu segar. Mengonsumsi yogurt berkhasiat untuk membantu proses penyerapan nutrisi, membantu menyembuhkan infeksi saluran cerna, meningkatkan kekebalan tubuh dan sebagai sumber protein.

**Tabel 5.** Kandungan Gizi Susu dan Yoghurt per 100 g

No	Kandungan (unit/100g)	Susu	Yoghurt
1	Kalori	67,5	72
2	Protein (g)	3,5	3,9
3	Lemak (g)	4,25	3,4
4	Karbohidrat (g)	4,75	4,9
5	Calsium (mg)	119	145
6	Sodium (mg)	50	47
7	Potassium (mg)	152	186

Sumber : Tamine dan Robinson, 1989

Saat ini banyak produk yoghurt dalam berbagai bentuk dan kemasan yang dijual dipasaran. Seiring dengan meningkatnya perkembangan perusahaan yang

<sup>2</sup> Konsumsi Susu Indonesia kalah dari Malaysia-Vietnam. [http:// www. Fajar.co.id](http://www.Fajar.co.id). [10 Juni 2009]

bergerak dibidang industri yoghurt maka skala usaha yang dijalankan juga semakin beragam, mulai dari industry rumah tangga, kecil, sedang, sampai usaha besar. Bertambahnya jumlah produsen yoghurt maka bertambah pula jumlah pesaing dalam industri yoghurt sehingga kondisi ini berimplikasi terhadap tingkat persaingan yang juga semakin tinggi. Oleh karena itu, para produsen yoghurt harus mampu merumuskan strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan sehingga mampu bertahan dalam industri yoghurt. Salah satu pelaku bisnis yang memproduksi yoghurt adalah Usaha Kecil Rinadya yoghurt.

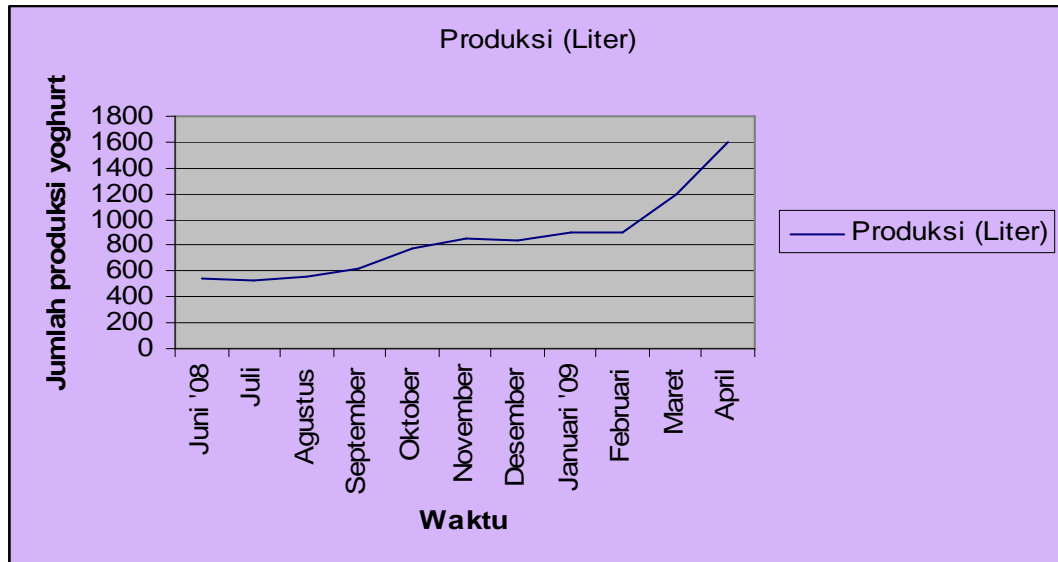
## **1.2 Perumusan Masalah**

Kecenderungan gaya hidup sehat semakin berkembang seiring dengan majunya tingkat pendidikan dan pendapatan masyarakat. Pemilihan makanan dan minuman tidak hanya didasarkan pada kelezatannya, tetapi juga khasiat yang terkandung dalam pangan tersebut. Banyak usaha yang ditempuh masyarakat agar kondisi fisiknya tetap baik atau tetap sehat, diantaranya dengan mengkonsumsi minuman kesehatan. Pasar produk pengolahan minuman kesehatan yang semakin potensial mengakibatkan semakin banyak bermunculannya industri atau kelompok usaha yang mengolah hasil peternakansalah satunya adalah yoghurt.

Rinadya Yoghurt merupakan salah satu usaha yang memproduksi yoghurt. Yoghurt yang dihasilkan dikemas dalam berbagai ukuran. Pada awalnya yoghurt yang diproduksi hanya berupa yoghurt plain, namun seiring perkembangan usahanya, saat ini dihasilkan juga yoghurt dengan tambahan rasa buah-buahan. Berdasarkan definisi Usaha Kecil Menengah menurut Badan Pusat Statistik serta Kementerian UKM dan Koperasi Rinadya Yoghurt digolongkan sebagai usaha kecil. Hal ini disebabkan jumlah tenaga kerja yang dimiliki Rinadya Yoghurt relatif kecil yaitu hanya berjumlah empat orang.

Saat ini kapasitas Rinadya Yoghurt dalam mengolah susu menjadi yoghurt sekitar 40-50 liter per hari. Kapasitas tersebut dinilai kurang karena jika ingin memenuhi permintaan pasar maka Rinadya Yoghurt harus mampu meningkatkan kapasitasnya menjadi 75 liter perhari. Keterbatasan Rinadya Yoghurt dalam mengatasi kelebihan permintaan terhadap produknya karena adanya keterbatasan tempat produksi dan modal, sehingga Rinadya yoghurt memproduksi berdasarkan pesanan. Jadi, dapat dikatakan kapasitas produksi Rinadya yoghurt sekitar 66,67

persen. Pada umumnya produksi yoghurt yang dihasilkan oleh Rinadya Yoghurt berfluktuasi dan cenderung meningkat. Fluktuasi produksi yoghurt dapat dilihat pada Gambar 1.



**Gambar 1. Grafik Produksi per bulan Rinadya yoghurt pada Bulan Juni 2008 sampai April 2009**

Sumber : Rinadya yoghurt

Permasalahan lain dari usaha ini adalah dari sisi manajemen, terjadi tumpang tindih pekerjaan dimana pemilik perusahaan juga bertanggung jawab terhadap pemasaran produk. Struktur organisasi perusahaan juga tidak begitu jelas, tetapi prinsip dasar manajemen telah diterapkan cukup baik. Selain menghadapi kendala internal perusahaan juga harus menghadapi persaingan antar produsen yoghurt yang semakin tinggi mengingat jumlah produsen yogurt di Bogor semakin bertambah.

**Tabel 6. Produsen Yoghurt dan Kapasitas Produksinya di Bogor**

Produsen	Kapasitas Produksi Per Bulan (Liter)
PT. Fajar Ahad Mandiri	20.000
Darul Fallah	20.000
Riri Yoghurt	9.000
Morita Yoghurt	8.000
PT. Bambino Boga Persada	6.000
PT. Trias Sukses Dinamika	31.500

Sumber : Dinas Perindustrian, perdagangan dan Koperasi Bogor,2009.

Berdasarkan Tabel 6, Rinadya Yoghurt menghadapi beberapa pesaing dari beberapa perusahaan yang produknya sudah terkenal. Perusahaan pesaing berusaha memenuhi kebutuhan konsumen yang beraneka ragam dengan menyediakan produk dalam berbagai ukuran dan memberikan positioning yang kuat terhadap produk yang dipasarkannya. Sebagian besar pesaing Rinadya yoghurt adalah perusahaan-perusahaan yang kapasitas produksinya mencapai puluhan ribu liter.

Melihat fenomena tersebut, Rinadya Yoghurt perlu membuat suatu perencanaan jangka panjang yang menyeluruh dalam rangka pengembangan usaha agar mampu bertahan dalam persaingan yang semakin ketat dan menghadapi lingkungan yang selalu berubah. Strategi pengembangan usaha yang sesuai bagi Rinadya Yoghurt adalah strategi yang diformulasikan dengan tepat ketika Rinadya Yoghurt mampu memanfaatkan kekuatan dan mengatasi kelemahan serta menghadapi peluang dan menghindari ancaman yang ada.

Berdasarkan uraian diatas ,dapat diperinci beberapa permasalahan sebagai berikut:

- 1) Faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal apa saja yang menentukan keberhasilan Rinadya Yoghurt?
- 2) Bagaimana alternatif dan prioritas strategi yang tepat untuk diterapkan pada pihak Rinadya Yoghurt sesuai dengan kondisi lingkungan usahanya?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah :

- 1) Menganalisis faktor-faktor lingkungan internal Rinadya yoghurt
- 2) Menganalisis faktor-faktor lingkungan eksternal Rinadya yoghurt.
- 3) Merumuskan alternatif strategi yang dapat diterapkan pihak Rinadya Yoghurt.

### **1.4 Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan berguna:

- 1) Bagi perusahaan sebagai bahan pertimbangan dalam upaya mengembangkan usaha yoghurt.

- 2) Bagi pembaca, hasil dari penelitian ini diharapkan dapat menjadi bahan masukan dan informasi mengenai usaha yoghurt dan sebagai referensi bagi peneliti selanjutnya.

### **1.5 Ruang Lingkup Penelitian**

Ruang lingkup analisis dan pembahasan dalam penelitian ini meliputi gambaran umum Rinadya yoghurt, analisis faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan, perumusan strategi dan penentuan prioritas strategi yang dapat diterapkan oleh Rinadya yoghurt. Penelitian ini hanya sampai pada tahap formulasi dari manajemen strategis. Sedangkan untuk tahap implementasi dan evaluasi strategi merupakan wewenang manajemen perusahaan.



## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Yoghurt

Menurut Rahayu dan Sudarmadji (1998), yoghurt adalah bahan pangan hasil fermentasi susu oleh bakteri asam laktat (*Lactobacillus bulgaricus* dan *Sterptococcus thermophilus*) yang mempunyai *flavor* khas, tekstur semi padat dan halus, kompak dengan rasa asam yang segar. Hasil fermentasi susu oleh bakteri asam laktat tersebut menghasilkan bentuk atau konsistensi yang menyerupai *pudding*.

Menurut Metchnikoff diacu dalam Efi (2007) dengan mengkonsumsi yoghurt maka akan meningkatkan jumlah bakteri didalam sistem pencernaan khususnya usus halus. Oleh karena itu, para pengonsumsi yoghurt umumnya jarang menderita penyakit akibat cemaran mikroba, seperti influenza dan diare. Fakta penduduk Balkan yang ditemukan Metchnikoff tersebut kemudian melahirkan teori panjang usia dan tetap awet muda (Metchnikoff *longevity-without-aging theory*). Hasil temuan Metchnikoff tersebut menimbulkan kesadaran pentingnya mengkonsumsi yoghurt diseluruh dunia.

Saat ini minuman yoghurt sudah dikenal oleh banyak bangsa dan berkembang ke seluruh dunia. Berikut terdapat beberapa istilah yang digunakan untuk menyebut produk yoghurt dari beberapa negara diantaranya adalah *Jugurt* (Turki), *Dahee* (India), *Filmjolk* (Skandinavia), *Tarho* (Hongaria), *Naja* (Bulgaria), *Kissel mleka* (Balkan), *Zabady* (Mesir dan Sudan), *Mast* (Iran), *Roba* (Irak), *Mazun* (Armenia), *Tiaourti* (Yunani), *Cieddu* (Italia), *Mezzoradu* (Sisilia), *Fiili* (Finlandia), dan *Leban* (Libanon). (Rahman *et al*, 1992)

### 2.2. Tipe Yoghurt

Yoghurt dapat dibedakan menjadi beberapa jenis, berdasarkan perbedaan metode pembuatannya tipe yoghurt dibagi menjadi dua jenis yaitu *set yoghurt* dan *stirred yoghurt*. Klasifikasi ini didasarkan pada sistem pembuatannya dan struktur fisik dari koagulan. *Set yoghurt* adalah produk dimana pada waktu inkubasi atau fermentasi susu berada dalam kemasan kecil, sehingga memungkinkan koagulannya tidak berubah. Sedangkan pada pembuatan *Stirred yoghurt*, proses fermentasi susu dilakukan pada tangki atau wadah yang besar kemudian proses

pengemasan dilakukan setelah inkubasi sehingga memungkinkan koagulannya pecah atau rusak sebelum pendinginan dan pengemasan selesai. (Rahman *et al* 1992).

Selain klasifikasi-klasifikasi yoghurt berdasarkan metode pembuatannya, menurut Rahman *et al* (1992), masih sering dijumpai produk-produk yoghurt lain yang telah dimodifikasi antara lain :

- a. Yoghurt pasteurisasi, yaitu yoghurt yang setelah proses inkubasi lalu dipasteurisasi untuk memperpanjang umur simpannya.
- b. Yoghurt beku, yaitu yoghurt yang disimpan pada suhu beku.
- c. Dietic yoghurt, yaitu yoghurt yang dibuat dengan rendah kalori, rendah laktosa, ataupun ditambahkan vitamin atau protein.
- d. Konsentrat yoghurt, yaitu yoghurt dengan total padatan sekitar 24% atau yoghurt kering dengan total padatan sekitar 90-94%.

### 2.3. Manfaat Yoghurt

Yoghurt mengandung Kalori, Protein, Karbohidrat, Kalsium, dan Potasium lebih tinggi dibandingkan susu segar, tetapi kandungan lemaknya lebih rendah. Yoghurt dapat mensuplai hampir seluruh asam amino esensial dan nutrisi lainnya, tetapi yoghurt tidak cukup mengandung vitamin C, vitamin B kompleks dan mineral besi. Vitamin B kompleks akan digunakan oleh bakteri dalam proses fermentasi, sehingga yoghurt akan kekurangan vitamin B kompleks. Hasil analisis kandungan gizi susu dan yoghurt dalam Tamine dan Robinson (1989) dapat dilihat pada Tabel 7.

**Tabel 7.** Kandungan Gizi Susu dan Yoghurt per 100 g

No	Kandungan (unit/100g)	Susu	Yoghurt
1	Kalori	67,5	72
2	Protein (g)	3,5	3,9
3	Lemak (g)	4,25	3,4
4	Karbohidrat (g)	4,75	4,9
5	Calsium (mg)	119	145
6	Sodium (mg)	50	47
7	Potassium (mg)	152	186

Sumber : Tamine dan Robinson, 1989

Yoghurt dapat memberikan dampak positif bagi kesehatan manusia. Bakteri baik yang terdapat dalam yoghurt sangat diperlukan untuk membantu jalannya pencernaan. Di dalam saluran usus manusia terdapat lebih dari 100 triliyun bakteri yang terdiri dari sekitar 100 spesies. Bakteri-bakteri tersebut bersama dengan mikroba lain secara kolektif membentuk kelompok masyarakat mikroba di dalam tubuh manusia yang disebut mikroflora usus atau kadang-kadang secara singkat hanya disebut sebagai flora usus (Winarno 1997)

Menurut Winarno (1997), mikroflora usus mengandung bakteri tertentu yang dapat digolongkan dalam kelompok yang membantu kesehatan dan kelompok lain yang bersifat patogen. Jika jumlah bakteri yang merugikan (patogen) melebihi jumlah bakteri yang menguntungkan, maka akan terjadi gangguan pada pencernaan dan mengganggu sistem kekebalan tubuh sehingga menyebabkan sakit. Banyak spesies bakteri yang menguntungkan bagi kesehatan, sebagian besar merupakan bakteri asam laktat (*Lactobacilli*, *Streptococci*, *Enterococci*, *Lactobacilli* dan *Bifidobacteria*). Beberapa bakteri asam laktat telah diketahui mampu menekan produksi senyawa karsinogen dalam usus dan mampu menstimulasi immune response sedemikian rupa sehingga fungsi pencegahan kanker dan berbagai penyakit infeksi dapat ditangani.

Menurut Robinson (1999), terdapat beberapa efek kesehatan (*Theraupeticpurposes*) yang telah dibuktikan dengan mengkonsumsi susu fermentasi, yaitu: memacu pertumbuhan karena dapat meningkatkan pencernaan dan penyerapan zat-zat gizi, dapat mengurangi atau membunuh bakteri jahat dalam saluran pencernaan, dapat menormalkan kerja usus besar (mengatasi konstipasi dan diare), memiliki efek anti kanker, dapat mengatasi masalah *Lactose intolerance*, berperan dalam detoksifikasi dan mengatasi *stress*, serta mengontrol kadar kolesterol dalam darah dan tekanan darah.

*Lactose intolerance* merupakan suatu gejala tidak tahan terhadap *laktosa* susu sehingga menyebabkan diare. Hal ini disebabkan defisiensi atau kekurangan enzim pencerna *laktase*. Enzim *laktase* diperlukan untuk memecah *laktosa* menjadi *glukosa* dan *galaktosa*. Menurut Winarno (2003), susu yang telah mengalami fermentasi dapat menurunkan 25 persen kadar *laktosa* yang ada sehingga tersisa sekitar 75 persen, sehingga penderita *Lactose Intolerance* dapat

mengonsumsi produk fermentasi susu dengan tidak menyebabkan gejala-gejala yang merugikan.

#### **2.4. Proses Pembuatan Yoghurt**

Pada pembuatan yoghurt diperlukan beberapa persiapan dan pengolahan awal sampai didapatkan susu yang siap untuk difermentasi dan menghasilkan yoghurt. Persiapan yang dilakukan meliputi pelarutan susu sapi dan gula, pemanasan awal, homogenisasi, pasteurisasi, pendinginan penambahan kultur starter dan inkubasi (Tamime dan Robinson 1989).

Pelarutan dilakukan dengan cara memasukkan susu sapi dan gula ke dalam wadah sambil diaduk secara perlahan sampai merata. Susu sapi yang telah dilarutkan dengan gula dipanaskan sampai suhunya mencapai 70°C. Perlakuan pemanasan tersebut diperlukan sebagai proses pemanasan awal sebelum masuk ke mesin homogen (Tamime dan Robinson 1989).

Proses homogenisasi dilakukan dengan menggunakan mesin homogen dengan tekanan sebesar 2400 Psi. Tujuan dilakukannya proses homogenisasi adalah untuk menurunkan diameter rata-rata globula lemak menjadi kurang dari 2 mikron, memperbaiki viskositas yoghurt karena terjadi peningkatan absorpsi globula lemak terhadap misel kasein menurunkan sineresis, susu menjadi lebih putih dan menjamin campuran lebih homogen (Tamime dan Robinson 1989).

Pasteurisasi dilakukan pada suhu 85-90°C selama 15 menit. Proses pasteurisasi susu sebelum fermentasi bertujuan untuk (1) mendenaturalisasi *whey* protein (albumin dan globulin) agar susu yang dihasilkan lebih kental, (2) menghilangkan kandungan mikroba awal yang terdapat dalam susu agar pertumbuhan dari mikroba awal yang terdapat dalam susu agar pertumbuhan dari mikroba starter tidak tersaingi pada masa pertumbuhan., (3) mengurangi jumlah O<sub>2</sub> dalam susu yang secara normal bersifat mikroaerofilik sehingga bakteri yoghurt dapat berkembang biak dengan baik dan (4) merusak protein dalam batas-batas tertentu, sehingga dapat dimanfaatkan dengan mudah oleh kultur yoghurt untuk pertumbuhannya (Tamime dan Robinson 1989).

Pendinginan dilakukan untuk menurunkan suhu susu pasca pasteurisasi secara cepat dan menyiapkan suhu susu untuk proses fermentasi yaitu antara 40-45°C. Suhu tersebut merupakan suhu yang paling optimum untuk media

pertumbuhan starter yoghurt yang ditambahkan. Penambahan kultur starter ke dalam susu menggunakan dosis yang telah ditentukan sebelumnya. Kultur starter yang ditambahkan merupakan kultur campuran yang terdiri dari *Lactobacillus bulgaricus* dan *Streptococcus thermophilus* (Puspadewi 2005).

Tahap terakhir adalah Inkubasi yang merupakan proses fermentasi yang dilakukan didalam inkubator yang suhunya diatur pada kisaran 40-45°C. Proses fermentasi (inkubasi) dihentikan setelah terbentuk struktur susu yang menggumpal dan memiliki karakteristik pH atau derajat keasaman antara 4,4-4,6. Hasil fermentasi susu tersebut dinamakan stirred yoghurt yang sudah jadi disimpan pada suhu dingin (Tamime dan Robinson 1989).

## **2.5. Definisi Industri**

Industri diartikan sebagai sekumpulan perusahaan yang serupa atau sekelompok produk yang berkaitan erat. Dumairy (1995), menjelaskan bahwa industri memiliki dua arti, yang (1) himpunan perusahaan sejenis, dan (2) sektor ekonomi yang didalamnya terdapat kegiatan produktif yang mengolah bahan mentah menjadi barang jadi atau barang setengah jadi. Hasil industri tidak hanya berupa barang, tetapi juga dalam bentuk jasa. Definisi industri Pengolahan adalah semua kegiatan ekonomi yang menghasilkan barang dan jasa yang bukan tergolong produk primer.

Adapun yang dimaksud produk primer adalah produk yang tergolong bahan mentah yang dihasilkan oleh kegiatan eksploitasi sumberdaya alam seperti hasil pertanian, hasil kehutanan, pertambangan, dan lain sebagainya. Adapun golongan dan jenis industri dapat dibedakan berdasarkan besar kecilnya modal, tempat bahan baku, jumlah tenaga kerja dan SK Menteri Perindustrian No.19/M/I/1986. Beberapa golongan industri sebagai berikut<sup>1</sup> :

Golongan atau macam industri berdasarkan besar kecil modal.

- 1) Industri padat modal, adalah industri yang dibangun dengan modal yang jumlahnya besar untuk kegiatan operasional maupun pembangunannya.

---

<sup>3</sup>[www.organisasi.org](http://www.organisasi.org). Penggolongan Industri di Indonesia, 10 Februari 2009

- 2) Industri padat karya, adalah industri yang lebih dititik beratkan pada sejumlah besar tenaga kerja atau pekerja dalam pembangunan serta pengoperasiannya.

Jenis atau macam industri berdasarkan tempat bahan baku :

- 1) Industri ekstraktif adalah industri yang bahan bakunya diambil langsung dari alam sekitar. Contoh : pertanian, perkebunan, perhutanan, perikanan, peternakan, pertambangan, dan lain-lain.
- 2) industri nonekstratif adalah industri yang bahan bakunya didapat dari tempat lain selain alam sekitar.
- 3) Industri fasilitatif adalah industri yang produk utamanya adalah berbentuk jasa yang dijual kepada para konsumennya. Contoh : Asuransi, perbankan, transportasi, ekspedisi, dan lain sebagainya.

Jenis-jenis atau macam industri berdasarkan klasifikasi atau penjenisannya berdasarkan SK Menteri Perindustrian No.19/M/I/1986 terdiri dari :

- 1) Industri kimia dasar, contohnya seperti industri semen, obat-obatan, kertas, pupuk, dan sebagainya.
- 2) Industri mesin dan logam dasar, misalnya industri pesawat terbang, kendaraan bermotor, tekstil, dan lain-lain.
- 3) Industri kecil, contoh seperti industri roti, kompor minyak, makanan ringan, minyak goreng curah, dan lain-lain.
- 4) Aneka industri, misal industri pakaian, industri makanan, industri minuman, dan lain-lain.

Adapun jenis atau macam industri berdasarkan jumlah tenaga kerja :

- 1) Industri rumah tangga adalah industri yang jumlah karyawannya atau tenaga kerjanya berjumlah antara 1-4 orang.
- 2) Industri kecil adalah industri yang jumlah karyawannya atau tenaga kerjanya berjumlah antara 5-19 orang.
- 3) Industri sedang atau menengah adalah industri yang jumlah karyawannya atau tenaga kerjanya berjumlah antara 20-99 orang.

- 4) Industri besar adalah industri yang jumlah karyawannya atau tenaga kerjanya berjumlah antara 100 orang atau lebih.

## **2.6. Penelitian Terdahulu**

Penelitian tentang yoghurt sebelumnya pernah dilakukan oleh Simatupang (2004), yaitu Analisis kelayakan investasi pengembangan kemasan yoghurt menggunakan kemasan semi kaku pada CV Bintang tiga . Data dan informasi yang digunakan terdiri atas data primer dan data sekunder, sedangkan analisis data dilakukan secara kualitatif dan kuantitatif. Analisis kualitatif digunakan untuk menganalisis aspek pasar, aspek teknis dan teknologi, dan aspek organisasi. Analisis kuantitatif digunakan untuk menganalisis aspek finansial dengan menggunakan kriteria investasi yang terdiri atas NPV, IRR, Net B/C dan PBP. Kemudian dilakukan analisis sensitivitas sebagai lanjutan atas hasil finansial untuk melihat tingkat kepekaan investasi pengembangan kemasan yoghurt terhadap perubahan pada faktor-faktor yang dapat mempengaruhi manfaat dan biaya.

Berdasarkan hasil analisis kelayakan investasi diperoleh bahwa proyek ini layak untuk dijalankan baik dari aspek pasar, aspek teknis dan teknologi, aspek organisasi serta aspek finansial dengan menggunakan metode *Net Present Value*. Tingkat IRR yang diperoleh adalah sebesar 74,28 persen, Net B/C yang diperoleh sebesar 2,42 dan masa pembayaran kembali adalah 1 tahun 8 bulan mendukung kelayakan proyek. Analisis sensitivitas dengan berbagai kombinasi skenario pada peningkatan dan penjualan sebesar 10 persen, peningkatan biaya operasional sebesar 21 persen dan perubahan tingkat suku bunga menjadi 27 persen, menunjukkan proyek ini umumnya layak untuk dijalankan.

Analisis *Switching Value* dilakukan pada elemen-elemen yang dianggap kurang baik yaitu tingkat penjualan, harga susu bubuk dan harga gula. Perhitungan menghasilkan proyek masih memberikan keuntungan jika terjadi penurunan pada tingkat penjualan asalkan tidak melebihi 31,42 persen, masih memberikan keuntungan jika terjadi peningkatan harga susu bubuk asalkan tidak melebihi 125,27 persen dan masih memberikan keuntungan jika terjadi kenaikan harga gula asalkan tidak melebihi 616,56 persen.

Muharastrri (2008), melakukan penelitian mengenai Analisis Kepuasan Konsumen Susu UHT Merek Real Good di kota Bogor. Tujuan dari penelitian ini adalah (1) menganalisis karakteristik konsumen susu UHT merek Real Good di Kota Bogor (2) menganalisis tingkat kepuasan relatif konsumen terhadap atribut-atribut produk susu UHT merek Real Good di kota Bogor (3) merumuskan alternatif kebijakan untuk meningkatkan kepuasan konsumen susu UHT merek Real Good. Metode dan analisis yang digunakan adalah metode analisis deskriptif, CSI, dan IPA, sedangkan pengolahan data dilakukan dengan menggunakan SPSS 13, Minitab 14, dan *Microsoft Office Excel 2007*.

Berdasarkan hasil perhitungan CSI, konsumen Real Good secara keseluruhan cukup puas. Responden menyatakan kinerja Real Good telah memenuhi 59,11 persen harapan konsumen. Berdasarkan hasil perhitungan tingkat kepentingan dan kinerja (IPA), atribut yang mendapat prioritas utama dalam perbaikan adalah atribut kejelasan label halal, kejelasan izin BPOM, kejelasan tanggal kadaluarsa dan harga. Berdasarkan penilaian IPA dapat dirumuskan berbagai alternatif kebijakan antara lain memperbesar label halal, menempatkan tulisan perizinan BPOM ditempat yang mudah terlihat dan menurunkan harga.

Syahrudin (2008), melakukan penelitian mengenai Analisis Strategi Pengembangan Agroindustri minuman Jeruk Nipis Peras di Kabupaten Kuningan, Jawa Barat. Metode analisis data dilakukan dengan menggunakan metode Proses Hirarki Analitik (PHA). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan agroindustri minuman jeruk nipis di wilayah Kabupaten Kuningan dan menyusun strategi pengembangan agroindustri minuman jeruk nipis di wilayah Kuningan. Metode analisis data dilakukan dengan metode Proses Hierarki Analitik (PHA) sedangkan pengolahan data dilakukan dengan menggunakan *Software Expert Choise* versi 2000.

Hasil pengolahan data menunjukkan bahwa prioritas pertama dari faktor pertimbangan utama dalam pengembangan agroindustri minuman jeruk nipis peras di Kabupaten Kuningan adalah pasar minuman jeruk nipis. Pasar mendapatkan prioritas pertama karena saat ini agroindustri minuman jeruk nipis belum dapat mempertahankan dan mengembangkan pasar terkait keterbatasan dalam promosi yang dilakukan. Hasil pengolahan vertikal dengan menggunakan



metode PHA dapat diurutkan alternatif strategi berdasarkan prioritas yaitu (1) meningkatkan kualitas dan kontinuitas bahan baku dilakukan menjalin kemitraan dengan petani jeruk nipis di Kabupaten Kuningan. (2) meningkatkan pangsa pasar melalui strategi promosi dilakukan dengan ikut serta dalam setiap kegiatan pameran, promosi melalui radio lokal, koran, majalah, dan memperluas jaringan distribusi. (3) meningkatkan kerjasama dengan berbagai pihak yang terkait. (4) mengembangkan teknologi tepat guna untuk meningkatkan kualitas produk. (5) Strategi meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan melakukan pelatihan secara kontinu.

Masrurah (2009), melakukan penelitian mengenai Analisis Faktor yang dipertimbangkan dalam Pembelian Krim Yoghurt Activia. (Kasus di Giant Botani Square, Bogor). Tujuan penelitian ini ada tiga, yaitu: Mengidentifikasi karakteristik umum konsumen krim yoghurt activia, mengidentifikasi keputusan pembelian krim yoghurt Activia, dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan pembelian krim yoghurt Activia. Penelitian ini dilakukan di *Giant Botani Square*, Bogor. Sebelum melakukan pengolahan data, terlebih dahulu dilakukan perhitungan persentase jawaban responden, terhadap pertanyaan demografi dan pertanyaan perilaku, yang disajikan dalam bentuk tabulasi sederhana. Untuk mengetahui urutan faktor-faktor yang dipertimbangkan atau mempengaruhi konsumen, dilakukan perhitungan nilai respon. Sedangkan untuk mengetahui hubungan antar faktor-faktor tersebut, dilakukan pengolahan data dengan menggunakan Analisis Faktor dengan metode ekstraksi Komponen Utama (*Principal Component*). Pengolahan data menggunakan *Statistical Package for Sosial Science (SPSS) 15.0 for Windows*, dan *Microsoft Office Excel 2003*.

Pembelian krim yoghurt oleh responden dilakukan dengan terlebih dahulu melalui tahap-tahap dalam proses keputusan pembelian yaitu pada tahap pengenalan kebutuhan alasan atau motivasi utama yang mendasari pembelian krim yoghurt activia dikarenakan faktor kesehatan. Sumber informasi yang paling berpengaruh adalah iklan televisi. Pada tahap evaluasi alternatif konsumen mempertimbangkan khasiat dan rasa krim yoghurt activia. Setelah tahap evaluasi alternatif, konsumen melakukan proses pembelian. Mayoritas responden melakukan pembelian di *Supermarket/ Hypermarket*. Lima variabel teratas yang

menjadi pertimbangan utama responden krim yoghurt activia dalam melakukan pembelian krim yoghurt activia adalah variabel membantu pencernaan menempati urutan pertama. Urutan selanjutnya adalah produk bebas pengawet, rasa, sertifikasi halal dan iklan.

Bauran pemasaran diklasifikasikan menjadi empat kelompok, yaitu strategi produk terkait dengan *positioning* produk, krim yoghurt Activia diposisikan sebagai produk yang dapat membantu melancarkan buang air besar. Strategi harga yang dilakukan perusahaan adalah dengan menjual krim yoghurt activia dengan harga yang lebih murah dibandingkan dengan yoghurt merek lain, sedangkan untuk distribusi activia masih hanya meliputi daerah Jabodetabek. Strategi promosi dilakukan dengan bermacam cara diantaranya melalui media televisi, internet, radio, seminar tentang edukasi kesehatan, dan pemberian sampel gratis.

Persamaan penelitian ini dengan penelitian Simatupang, Muharastri dan Masruroh yaitu sama-sama meneliti produk yoghurt. Sedangkan persamaan dengan penelitian Syahrudin adalah mengenai topik yang dipilih yaitu analisis strategi pengembangan. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan Simatupang, Muharastri dan Masruroh adalah topik penelitian yang dibahas, sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang dilakukan oleh Syahrudin adalah mengenai produk yang dijadikan objek penelitian.

**Tabel 8. Ringkasan Penelitian Terdahulu**

Nama	Tahun	Judul	Tujuan	Alat Analisis	Hasil dan Pembahasan
Simatupang	2004	Analisis Kelayakan Investasi Pengembangan Kemasan Yoghurt dengan Menggunakan Kemasan Semi Kaku pada CV Bintang Tiga.	Mengetahui kelayakan investasi, menganalisis tingkat pengembalian internal, rasio manfaat, dan tingkat masa pengembalian investasi.	Analisis kriteria investasi (NPV, Net B/C, IRR, dan PBP) dan analisis sensitivitas.	Berdasarkan analisis aspek pasar, teknis dan teknologi, aspek organisasi dan aspek financial menunjukkan bahwa proyek ini layak untuk dilaksanakan. Analisis sensitivitas dengan peningkatan dan penjualan 10 persen, peningkatan biaya operasional 21 persen dan perubahan tingkat suku bunga 27 persen, menunjukkan proyek ini layak untuk dijalankan. Perhitungan dengan analisis Switching Value masih menunjukkan bahwa proyek layak jika terjadi penurunan pada tingkat penjualan tidak melebihi 31,42 persen.
Syahrudin	2008	Analisis strategi pengembangan agroindustri minuman jeruk nipis peras di kabupaten kuningan.	Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan agroindustri jeruk nipis peras dan menyusun strategi pengembangannya.	Metode Proses Hierarki Analitik (PHA).	Hasil analisis data menunjukkan bahwa prioritas pertama dari faktor pertimbangan utama dalam pengembangan agroindustri minuman jeruk nipis peras di kabupaten kuningan adalah pasar minuman jeruk nipis. Sedangkan berdasarkan metode PHA dapat diurutkan alternatif strategi

					berdasarkan prioritas yaitu (1) meningkatkan kualitas dan kontinuitas bahan baku. (2) meningkatkan pangsa pasar melalui strategi promosi dan memperluas jaringan distribusi. (3) meningkatkan kerjasama dengan berbagai pihak yang terkait. (4) mengembangkan teknologi tepat guna untuk meningkatkan kualitas produk. (5) Strategi meningkatkan kualitas sumber daya manusia dengan melakukan pelatihan secara kontinu.
Muharastrri	2008	Analisis Kepuasan Konsumen Susu UHT Merek Real Good di kota Bogor	Menganalisis karakteristik, tingkat kepuasan relatif konsumen susu UHT merek Real Good di Kota Bogor dan merumuskan alternatif kebijakan	Analisis kriteria investasi (NPV, Net B/C, IRR, dan PBP) dan analisis sensitivitas.	Berdasarkan hasil perhitungan CSI, konsumen Real Good secara keseluruhan cukup puas. Responden menyatakan kinerja Real Good telah memenuhi 59,11 persen harapan konsumen. Berdasarkan hasil perhitungan tingkat kepentingan dan kinerja (IPA), atribut yang mendapat prioritas utama dalam perbaikan adalah atribut kejelasan label halal, kejelasan izin BPOM, kejelasan tanggal kadaluarsa dan harga. Berdasarkan penilaian IPA dapat dirumuskan berbagai alternatif

Masruroh	2009	Analisis Faktor yang di Pertimbangkan dalam Pembelian Krim Yoghurt Activia (Kasus di Giant Botani Square, Bogor)	Mengidentifikasi karakteristik umum konsumen krim yoghurt activia dan mengidentifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan pembelian.	Perhitungan nilai respon dan analisis faktor dengan metode ekstraksi komponen utama.	kebijakan antara lain memperbesar label halal, menempatkan tulisan perizinan BPOM ditempat yang mudah terlihat dan menurunkan harga. Hasil analisis menunjukkan pada tahap pengenalan kebutuhan motivasi utama yang mendasari pembelian krim yoghurt activia dikarenakan faktor kesehatan,tahap evaluasi alternatif konsumen mempertimbangkan khasiat dan rasa krim yoghurt activia.Lima variabel teratas yang menjadi pertimbangan utama responden dalam melakukan pembelian adalah variabel membantu pencernaan, produk bebas pengawet, rasa, sertifikasi halal dan iklan.Strategi produk terkait dengan <i>positioning</i> produk, krim yoghurt Activia diposisikan sebagai produk yang dapat membantu melancarkan buang air besar. Strategi harga yang dilakukan adalah dengan menjual dengan harga yang lebih murah dibandingkan dengan yoghurt merek lain,Strategi promosi dilakukan melalui media televisi, internet, radio, seminar tentang edukasi kesehatan, dan pemberian sampel gratis.
----------	------	--	---	--	---

### III. KERANGKA PEMIKIRAN

#### 3.1 Kerangka Pemikiran Teoritis

##### 3.1.1 Strategi

Strategi adalah istilah yang dapat diambil dari zaman Yunani kuno, yang biasa diartikan sebagai komandan militer. Pada millennium berikutnya, konsep strategi terus difokuskan kepada interpretasi-interpretasi militer. Istilah strategi mulai diadaptasi dengan konteks bisnis pada masa revolusi industri II dan mulai banyak digunakan pada abad kedua puluh.

Kata strategi berasal dari kata Yunani, *strategos* yang artinya jenderal. Seorang jenderal merencanakan dan mengarahkan kekuatan militer yang dimiliki pada posisi atau lokasi penting sebelum pertempuran dengan musuh dimulai. Kekuatan militer yang dimiliki merupakan sumber daya, rencana tentang pendayagunaan. Kekuatan militer adalah strategi, sementara tujuan yang ingin dicapai adalah mengalahkan lawan dan meraih kemenangan. Selama seribu tahun, konsep tentang strategi terus terfokus pada bidang militer.

Hamel dan Prahalad dalam Rangkuti (2006), memberikan pendekatan baru mengenai konsep strategi. Strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan dimasa depan. Dengan demikian perencanaan strategis hampir selalu dimulai dari “ apa yang dapat terjadi” bukan dimulai dari “apa yang terjadi”.

Tujuan penerapan strategi dalam setiap kegiatan adalah mencapai keberhasilan. Terdapat elemen strategi yang harus dipenuhi untuk menjamin keberhasilan kegiatan. Pertama, tujuan yang diformulasikan secara sederhana, konsisten dan berjangka panjang. Kedua, pengertian mendalam terhadap lingkungan persaingan. Ketiga, penilaian objektif terhadap sumberdaya, dan implementasi yang efektif (David 2006).

Dalam suatu bisnis, strategi dikelompokkan menjadi empat tipe, yaitu strategi integrasi, strategi intensif, strategi diversifikasi dan strategi defensif (David 2006). Pemilihan tipe strategi ini didasarkan atas kekuatan, kelemahan,

peluang, dan ancaman baik dari lingkungan luar maupun lingkungan dalam suatu bisnis.

#### 1) Strategi Integrasi

Strategi ini memungkinkan perusahaan dapat mengendalikan distributor, pemasok, dan atau pesaing, strategi ini terdiri dari:

- a) Integrasi ke depan yaitu memiliki atau meningkatkan kendali atas distributor atau pengecer.
- b) Integrasi ke belakang yaitu memiliki atau meningkatkan kendali atas perusahaan pemasok.
- c) Integrasi horizontal yaitu mencoba memiliki atau meningkatkan kendali atas para pesaing.

#### 2) Strategi Intensif

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

- a) Penetrasi pasar yaitu mencari pangsa pasar yang lebih besar dari produk atau jasa yang sudah ada sekarang melalui usaha pemasaran yang lebih gencar.
- b) Pengembangan pasar yaitu memperkenalkan produk atau jasa yang sudah ada ke wilayah geografi baru.
- c) Pengembangan produk yaitu mencoba meningkatkan penjualan dengan memperbaiki produk atau jasa yang sudah ada atau mengembangkan yang baru.

#### 3) Strategi Diversifikasi

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

#### 4) Strategi Devensif

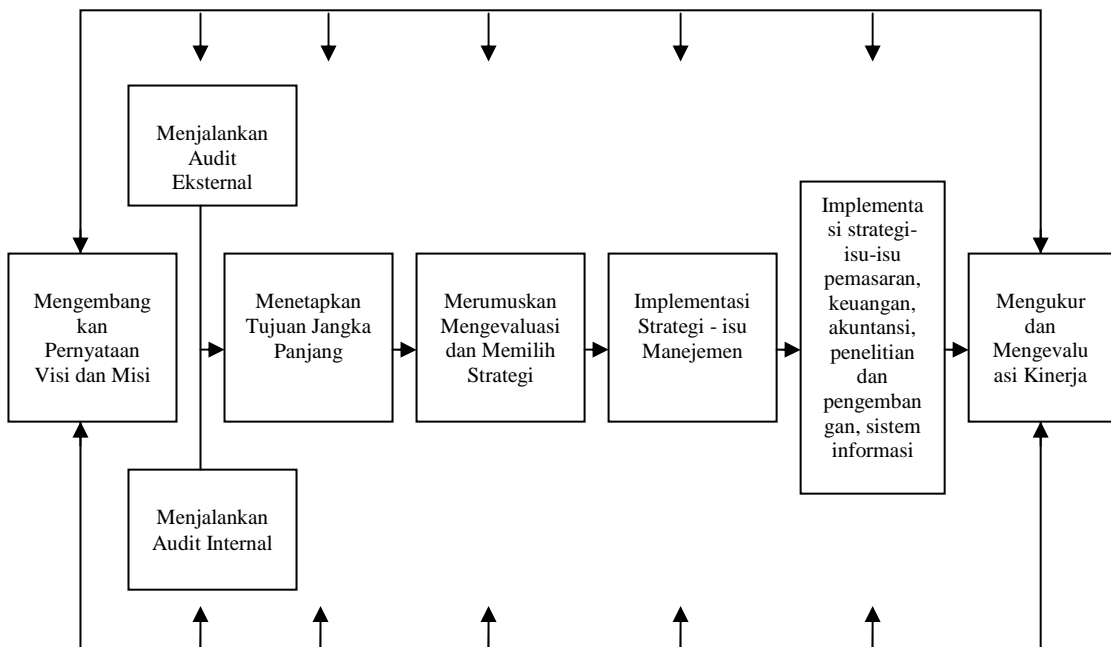
- a) Rasionalisasi biaya yaitu merestrukturisasi dengan cara mengurangi biaya dan asset agar bisa meningkatkan penjualan dan keuntungan.

- b) Divestasi yaitu menjual suatu divisi atau bagian dari suatu organisasi.
- c) Likuidasi yaitu menjual semua aset sebuah perusahaan secara bertahap sesuai dengan nilainya yang terlihat.

### 3.1.2 Proses Manajemen Strategi

Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi lima keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Tujuan manajemen strategis adalah untuk mengeksploitasi menciptakan peluang baru yang berbeda untuk masa mendatang (David 2006).

Proses manajemen strategis meliputi tiga langkah umum. Pertama penyusunan masukan (*input strategy*). Kedua, tindakan strategi (*strategy action*) yang terdiri dari proses memformulasikan strategy (*strategic formulation*). Ketiga, implementasi strategi (*strategic implementation*) sehingga di peroleh hasil strategi (*strategic outcomes*) yang merupakan kemampuan untuk memperoleh keuntungan di atas rata-rata. (David 2006). Alur proses manajemen srategi dapat dilihat pada Gambar 2.



**Gambar 2. Model Komprehensif Manajemen Strategis**  
(Sumber : David, 2006)



### 3.1.2.1. Perumusan Strategi

Langkah awal perumusan strategi adalah memberikan masukan lingkungan eksternal dan lingkungan internal, sehingga dapat dirumuskan tekad strategi (*strategic intent*) dan misi (*strategic mission*). Tekad strategi adalah “*internally focused*” yakni komitmen menyeluruh untuk memenangkan persaingan dengan mengidentifikasi dan menggalang kekuatan sumberdaya, kapabilitas dan kompetensi untuk mencapai tujuan.

Misi strategi merupakan aplikasi tekad strategi, bersifat “*externally focused*”, yakni pernyataan perusahaan terhadap tujuan yang akan dicapai dan menyangkut produk serta lingkup kegiatan yang dilakukan. Misi strategi memberikan gambaran umum apa yang ingin dihasilkan dan siapa yang akan dilayani, berdasarkan kompetensi ini yang dimiliki. Dalam bahasa praktis, misi strategi adalah jawaban pertanyaan “*What businesses are we in?*”

Tujuan merupakan pusat dari kegiatan perusahaan yang digunakan sebagai penilai prestasi perusahaan. Tujuan berperan penting dalam perumusan dan implementasi strategi perusahaan, karena itu manajemen puncak harus mampu merumuskan, melembagakan, mengkombinasikan, dan menguatkan tujuan perusahaan.

### 3.1.2.2. Lingkungan Eksternal

Menurut David (2006), analisis terhadap lingkungan eksternal bertujuan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi suatu perusahaan, sehingga perusahaan memiliki kemampuan untuk dapat merumuskan suatu strategi. Analisis lingkungan eksternal menekankan kepada evaluasi terhadap peristiwa diluar kendali sebuah perusahaan.

Lingkungan eksternal dapat dibagi dalam dua kelompok, yaitu:

#### 1) Lingkungan Makro

Lingkungan makro merupakan lingkungan jauh dari perusahaan dalam tingkatan operasi perusahaan. Menurut Kotler dan Armstrong dalam Wisandhini (2008), lingkungan makro perusahaan terdiri dari kekuatan masyarakat yang lebih luas yang mempengaruhi seluruh lingkungan industri. Analisis lingkungan makro perusahaan mencakup faktor ekonomi, sosial, politik, dan teknologi. Adapun uraian dari aspek-aspek makro tersebut adalah:

- Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah sistem ekonomi tempat suatu perusahaan beroperasi. Dalam perencanaan strategisnya setiap perusahaan harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi di segmen-segmen yang mempengaruhi industrinya. Misalnya, perusahaan harus mempertimbangkan ketersediaan kredit secara umum, tingkat penghasilan yang dapat dibelanjakan, serta kecenderungan belanja masyarakat. Tingkat suku bunga, laju inflasi, serta kecenderungan pertumbuhan PNB juga merupakan faktor-faktor ekonomi lain yang harus pula dipertimbangkan.

- Faktor Sosial

Faktor sosial yang mempengaruhi perusahaan adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup orang-orang di lingkungan ekstern perusahaan, yang berkembang dari pengaruh kultural, ekologi, demografi, agama, pendidikan, dan etnik. Kekuatan sosial bersifat dinamik, dan selalu berubah sebagai akibat upaya orang untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan mereka melalui pengendalian dan penyesuaian diri terhadap faktor-faktor lingkungan.

- Faktor Politik

Arah dan stabilitas faktor-faktor politik merupakan pertimbangan penting bagi para manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. Faktor-faktor politik menentukan parameter legal dan regulasi yang membatasi operasi perusahaan. Kendala politik dikenalkan atas perusahaan melalui keputusan tentang perdagangan yang adil, undang-undang *antitrust*, program perpajakan, ketentuan upah minimum, kebijakan tentang polusi dan penetapan harga, batasan administratif, dan tindakan yang dimaksudkan untuk melindungi pekerja, konsumen, masyarakat umum, dan lingkungan. Karena undang-undang dan peraturan demikian biasanya bersifat membatasi, mereka cenderung mengurangi potensi laba perusahaan. Tetapi, beberapa tindakan politik dirancang untuk melindungi dan memberi manfaat bagi perusahaan. Jadi, faktor politik dapat membatasi ataupun bermanfaat bagi perusahaan yang terkena.

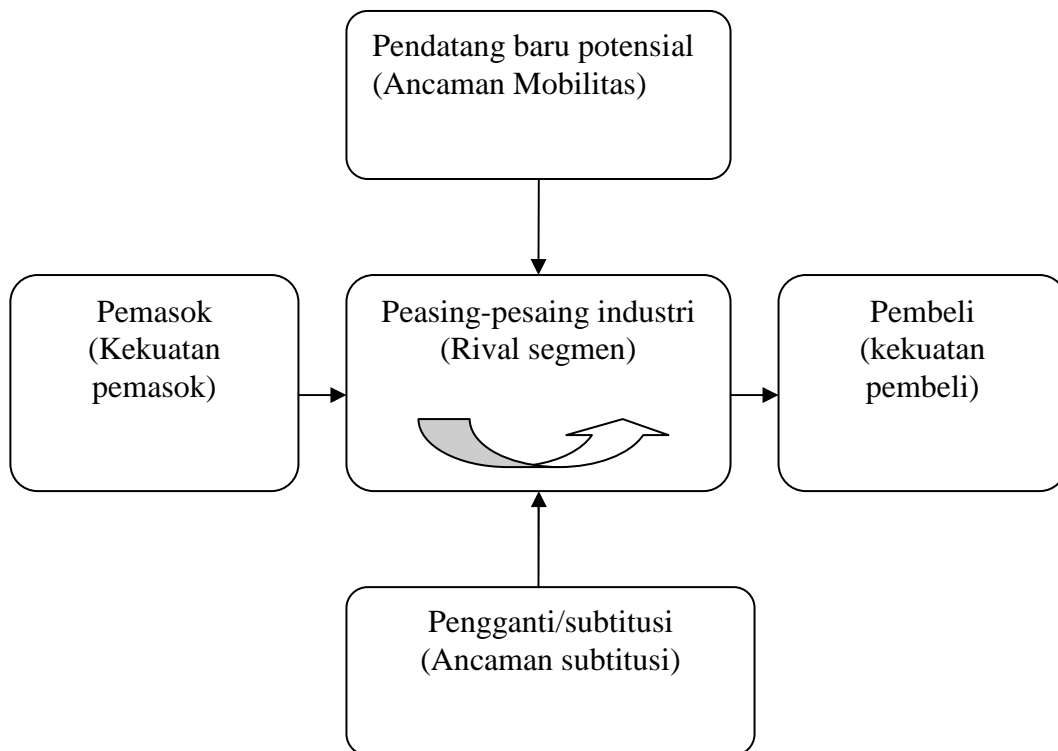
- Faktor Teknologi

Faktor keempat dalam lingkungan makro adalah perubahan teknologi. Dalam hal ini, perusahaan harus mewaspadai perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi industrinya. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat membuka kemungkinan terciptanya produk baru, penyempurnaan produk yang sudah ada, atau penyempurnaan dalam teknik produksi dan pemasaran. Terobosan teknologi dapat mempunyai dampak segera dan dramatik atas lingkungan perusahaan. Terobosan ini dapat membuka pasar dan produk baru yang canggih atau dapat juga mempersingkat usia fasilitas produksi. Jadi, semua perusahaan, dan utamanya mereka yang berada dalam industri yang belum stabil, harus berusaha keras untuk memahami baik kemajuan teknologi yang ada maupun teknologi masa depan yang mungkin mempengaruhi produk dan jasa mereka.

## 2) Lingkungan Industri

Industri adalah sekelompok perusahaan yang menghasilkan produk atau jasa yang dapat disubstitusikan, sehingga perusahaan di dalam industri yang sama selalu bersaing dan mempengaruhi. Biasanya di dalam suatu industri memiliki berbagai ragam strategi bersaing yang digunakan perusahaan untuk mengejar daya saing strategis dan profitabilitas tinggi.

Porter dalam Kotler (2002) memperkenalkan model lima kekuatan pembentuk persaingan dalam lingkungan industri (*five forces model of competition*), yaitu ancaman masuknya pendatang baru, pemasok, pembeli, produk pengganti, dan intensitas persaingan antar pesaing. Secara keseluruhan interaksi antar kelima faktor ini menentukan besarnya laba yang akan dicapai. Hal tersebut dapat dilihat pada Gambar 3.



**Gambar 3. Model Lima Kekuatan Porter**

(Sumber : Kotler ,2002)

Berdasarkan Gambar 3, lima kekuatan yang menentukan struktur persaingan dalam industri yang dihadapi perusahaan,yaitu :

- 1) Pesaing- pesaing industri, dimana semakin banyak pesaing industri maka persaingan segmen akan makin ketat. Kondisi ini menyebabkan perang harga, perang iklan dan pengenalan produk.
- 2) Pendatang baru potensial, dimana bila hambatan masuk rendah maka perusahaan-perusahaan baru akan mudah masuk dalam industri dan menyebabkan tingkat persaingan semakin tinggi.
- 3) Adanya produk pengganti atau substitusi, dimana semakin banyak perusahaan lain yang menawarkan produk substitusi maka persaingan akan semakin tinggi, dan dapat mengancam laba dan pertumbuhan dalam industri.
- 4) Kekuatan tawar menawar pembeli, dimana jika pembeli dalam posisi yang kuat akan dapat memaksa agar harga diturunkan. Hal ini akan

mempengaruhi profitabilitas dan berdampak pada intensitas persaingan dalam industri.

- 5) Kekuatan tawar-menawar pemasok, dimana pemasok berada dalam posisi yang kuat dengan produk yang unik dan penting. Dalam kondisi ini perusahaan pembeli bukanlah pelanggan penting bagi pemasok, karena pemasok tidak bersaing dengan produk lain dalam industri.

### **3.1.2.3. Lingkungan Internal**

Analisis lingkungan eksternal adalah proses identifikasi “apa yang harus kita lakukan” (*what we might choose to do*), sedangkan analisis lingkungan internal akan menentukan “apa yang dapat kita lakukan” (*what we can do*). Pada tatanan kompetisi masa lalu, faktor-faktor seperti biaya tenaga kerja, akses ke sumber pembiayaan dan bahan baku, pasar yang diatur atau dilindungi dapat memberikan keunggulan bersaing .

Menurut David (2006), bidang fungsional yang menjadi variabel dalam analisis internal adalah :

- 1) Fungsi Manajemen, dilakukan dan diterapkan pada struktur organisasi perusahaan secara keseluruhan mencakup lima aktivitas dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengelolaan staf serta pengendalian atau kontrol.
- 2) Fungsi Pemasaran, adalah proses mengidentifikasi, mengantisipasi, menciptakan serta memenuhi kebutuhan pelanggan akan barang atau jasa, mencakup tujuh fungsi dasar yaitu analisis pelanggan, penjualan produk atau jasa, perencanaan produk atau jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran dan analisis peluang.
- 3) Fungsi Keuangan, merupakan indikator terbaik posisi kompetitif dan daya tarik perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari rasio keuangan perusahaan yang mencakup rasio likuiditas, leverage, aktivitas, profitabilitas dan pertumbuhan.
- 4) fungsi Produksi / Operasi, terdiri dari seluruh aktivitas yang mengubah input menjadi barang atau jasa, mencakup lima fungsi dasar yaitu proses, kapasitas, persediaan, tenaga kerja dan kualitas.

- 5) Fungsi Penelitian dan Pengembangan (Litbang), terdiri dari aktivitas yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan kompetitif perusahaan, biasanya diarahkan pada produk-produk baru.
- 6) Fungsi Sistem Informasi Manajemen (SIM), berguna untuk memperbaiki kinerja perusahaan melalui perbaikan kualitas keputusan manajerial. SIM berisi database catatan penting yang sangat berguna bagi perusahaan.

### **3.2. Kerangka Pemikiran Operasional**

Kesadaran akan pentingnya kesehatan semakin meningkat seiring dengan majunya tingkat pendidikan dan pendapatan masyarakat. Pemilihan makanan tidak hanya didasarkan pada kelezatannya, tetapi juga khasiat yang terkandung dalam pangan tersebut. Banyak usaha yang ditempuh masyarakat agar kondisi fisiknya tetap baik atau tetap sehat, diantaranya dengan mengkonsumsi minuman kesehatan. Hal inilah yang mendorong berkembangnya industri pengolahan minuman. Pasar produk pengolahan minuman yang semakin potensial mengakibatkan semakin banyak bermunculannya industri atau kelompok usaha yang mengolah hasil peternakan menjadi suatu produk yang bernilai kesehatan tinggi, salah satunya adalah diolah menjadi yoghurt.

Dewasa ini tidak sedikit kelompok usaha yang memproduksi minuman kesehatan dengan memanfaatkan hasil peternakan sebagai bahan baku primernya. Salah satu usaha yang memproduksi yoghurt adalah usaha kecil Rinadya Yoghurt. Rinadya Yoghurt yang berada di Ciomas, Kabupaten Bogor ini merupakan usaha yang memproduksi yoghurt. Produk yoghurt tersebut setiap bulannya berfluktuasi dan cenderung meningkat, bahkan masih adanya permintaan konsumen yang belum mampu terpenuhi.

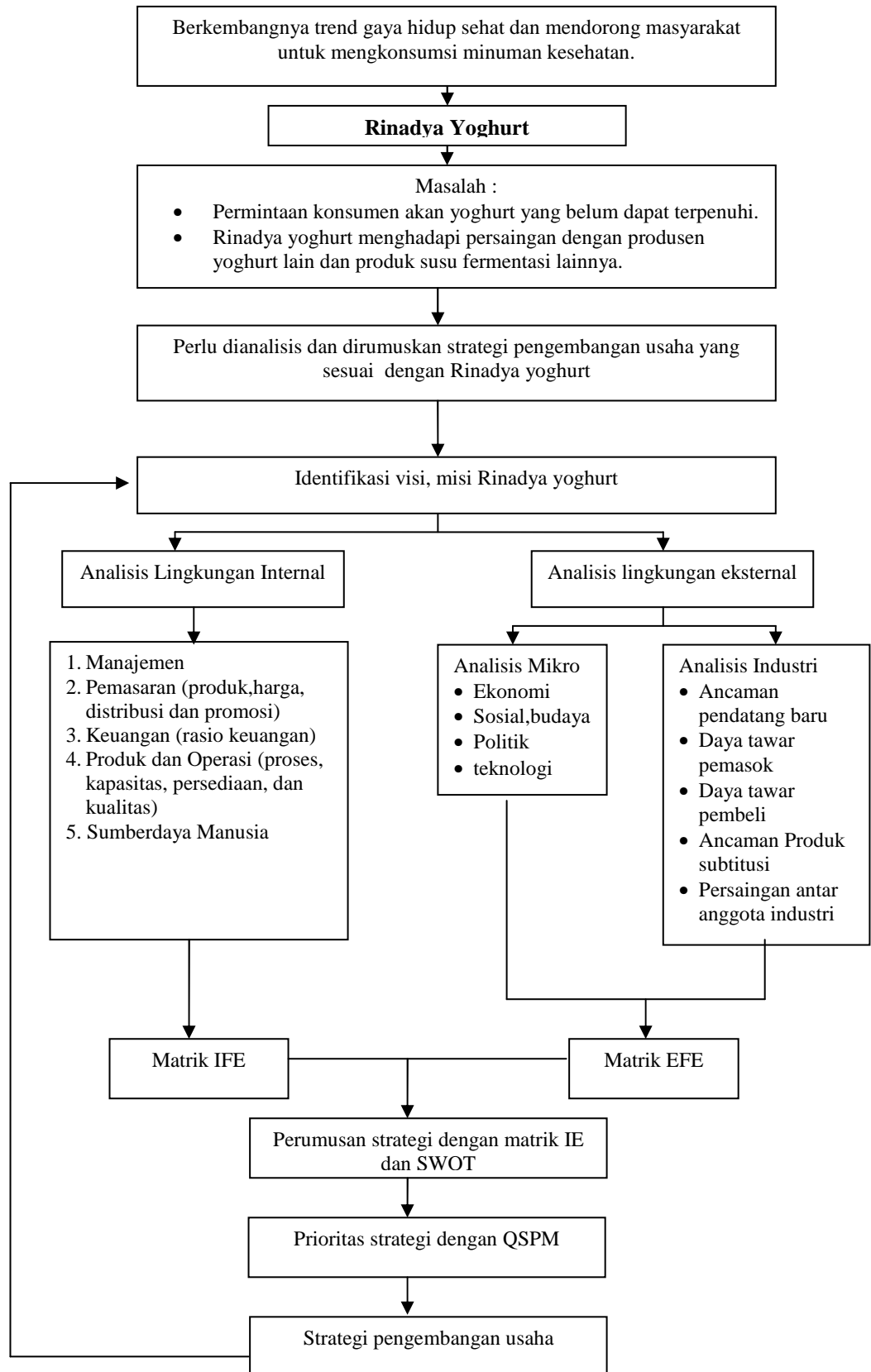
Produk Rinadya Yoghurt ini, harus bersaing dengan produk minuman susu fermentasi lain yaitu seperti activia, Yakult, Vitacharm, dan Taurus Bio Yoghurt. Dalam menghadapi kondisi lingkungan yang selalu berubah dan kondisi persaingan yang semakin kompetitif, mengharuskan perusahaan yang bergerak dalam usaha yoghurt ini memiliki strategi pengembangan usaha yang tepat agar dapat terus bersaing dan berkembang.

Proses perumusan strategi pengembangan diawali dengan mengidentifikasi visi, misi, dan tujuan Rinadya Yoghurt. Pengenalan visi, misi, dan tujuan

perusahaan akan membantu focus dalam mengarahkan proses analisis pada pencapaian tujuan akhir. Hal ini karena strategi yang nantinya dibuat harus sesuai dengan visi, misi, dan tujuan perusahaan sehingga harapannya strategi yang dihasilkan dapat menjadi masukan dan pertimbangan perusahaan dalam mengatasi permasalahan yang ada. Tahap analisis selanjutnya adalah mengidentifikasi lingkungan eksternal dan internal yang dimiliki oleh perusahaan. Analisis lingkungan eksternal mencakup lingkungan politik, ekonomi, sosial, budaya dan teknologi serta analisis lingkungan industri yang dilakukan dengan model lima kekuatan porter. Untuk lingkungan eksternal ini dianalisis melalui matriks EFE. Sedangkan analisis lingkungan internal mencakup manajemen, pemasaran, keuangan, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan. Untuk lingkungan internal ini dianalisis melalui matriks IFE.

Langkah selanjutnya, yaitu tahap pencocokan yang menggunakan matriks IE dan matriks SWOT. Tujuan penggunaan matriks IE ialah untuk mengetahui posisi perusahaan yang terdapat pada sembilan sel di matriks IE. Selanjutnya, setelah mengetahui posisi perusahaan yang diperoleh dari matriks IE, Matriks SWOT digunakan untuk membuat alternatif strategi bagi pengembangan bisnis usaha dan harapannya alternatif-alternatif strategi yang dibuat pada matriks SWOT tidak bertolak belakang dengan alternatif strategi yang dihasilkan dari matriks IE.

Tahap terakhir adalah pengambilan keputusan alternatif strategi yang paling tepat bagi Rinadya Yoghurt yang sesuai dengan kondisi internal perusahaan dengan menggunakan alat analisis QSPM. Hasil yang diperoleh melalui QSPM akan menghasilkan urutan prioritas strategi-strategi pengembangan yang dapat dilakukan oleh Rinadya yoghurt. Berdasarkan hal tersebut diharapkan dapat dijadikan rekomendasi pengembangan usaha yang tepat bagi Rinadya Yoghurt. Alur pemikiran operasional dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 3.



**Gambar 3. Kerangka Pemikiran Operasional**



## IV. METODE PENELITIAN

### 4.1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini merupakan studi kasus, yang dilakukan pada Rinadya Yoghurt yang terletak di Bukit Asri blok A5 No 9, Ciomas, Kabupaten Bogor. Pemilihan lokasi ini dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan mempertimbangkan bahwa usaha tersebut merupakan salah satu usaha yang menghasilkan yoghurt segar di wilayah Bogor dan berencana untuk mengembangkan usahanya. Kegiatan pengumpulan dan pengolahan data dilakukan pada bulan Maret sampai bulan Mei Tahun 2009.

### 4.2. Metode Penentuan Sampel

Penentuan responden dilakukan secara sengaja (*purposive*). Menurut David (2006), dalam analisis ini untuk menentukan responden, tidak ada jumlah minimal yang diperlukan, sepanjang responden yang dipilih merupakan ahli (*expert*) di bidangnya. Responden adalah orang-orang yang mengenal betul dinamika bisnis yang dijalani. Responden dalam penelitian ini terdiri atas tiga responden yang berasal dari internal dan eksternal yaitu pemilik usaha, pekerja dan Kepala Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Kabupaten Bogor. Responden melakukan pengisian kuisisioner tentang alternatif strategi pengembangan usaha. Pemilihan responden eksternal didasarkan bahwa para pihak tersebut mengetahui kondisi atau lingkungan bisnis di Kabupaten Bogor. Adanya keterlibatan pihak eksternal dalam penelitian ini diharapkan mampu menghasilkan alternative strategi yang lebih objektif.

### 4.3. Desain Penelitian

Desain penelitian merupakan rancangan dan pelaksanaan penelitian. Desain penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif yang merupakan metode studi kasus. Metode deskriptif adalah pencarian fakta dengan interpretasi yang tepat terhadap status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran dan suatu kelas peristiwa. Sedangkan metode studi kasus merupakan prosedur dan teknik penelitian tentang subjek yang diteliti berupa individu, lembaga, kelompok atau pun masyarakat untuk

memperoleh gambaran secara rinci tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter yang khas dari kasus. Penelitian ini merupakan studi kasus yang dilakukan di Usaha Kecil Rinadya Yoghurt.

#### **4.4. Data dan Instrumentasi**

Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan sekunder baik kualitatif maupun kuantitatif yang berasal dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Data primer diperoleh dengan melakukan pengamatan langsung di lapangan baik pada proses produksi maupun kegiatan-kegiatan lain yang mendukung penelitian, wawancara langsung dengan pemilik perusahaan dan pengisian kuisioner oleh responden, serta wawancara dengan pegawai Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Bogor.

Data sekunder diperoleh dari studi pustaka hasil riset atau penelitian terdahulu, dan berbagai literatur baik dari perpustakaan maupun situs internet yang relevan dengan masalah penelitian yang dilakukan. Data penunjang diperoleh dari informasi instansi-instansi yang terkait seperti Badan Pusat Statistik (BPS), Dinas perindustrian, perdagangan dan koperasi (Dipperindagkop), Dinas Kesehatan Kabupaten Bogor dan Dinas Peternakan Bogor.

#### **4.5. Metode Pengumpulan Data**

Pengumpulan data dilakukan selama tiga bulan yaitu pada bulan Maret-Mei 2009 di Rinadya Yoghurt. Teknik pengumpulan data dilakukan melalui wawancara langsung dan wawancara mendalam dengan pemilik Rinadya Yoghurt, observasi langsung di lapangan, dan melalui browsing internet.

#### **4.6. Metode Pengolahan dan Analisis Data**

Metode pengolahan dan analisis data terdiri atas analisis deskriptif dan analisis tiga tahap formulasi strategi. Adapun alat bantu analisis yang digunakan dalam merumuskan strategi perusahaan adalah matriks faktor eksternal dan internal, matrik SWOT dan Matriks QSP.

##### **4.6.1. Analisis Deskriptif**

Analisis deskriptif bertujuan untuk mendefinisikan visi, misi dan tujuan perusahaan, karakteristik produk yang dihasilkan, tingkat pencapaian target

penjualan, kegiatan pemasaran, personalia, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan serta sistim informasi yang digunakan perusahaan. Analisis ini bertujuan untuk menggambarkan kondisi riil perusahaan.

#### **4.6.2. Analisis Tiga Tahap Formulasi strategi**

Proses perumusan strategi didasarkan pada kerangka tiga tahap formulasi strategi yang terdiri dari tahap masukan (input), tahap pencocokan dan tahap keputusan. Analisis tiga tahap strategi yang digunakan dalam penelitian ini meliputi analisis lingkungan Internal dan eksternal (IFE dan EFE), analisis IE, analisis SWOT, dan analisis QSPM.

##### **4.6.2.1. Tahap Input**

###### 1) Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan

Tahapan identifikasi faktor-faktor internal, yaitu dengan cara mendaftarkan semua kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Dalam penyajiannya, faktor yang bersifat positif (kekuatan) ditulis sebelum faktor yang bersifat negatif (kelemahan). Begitu pula dengan tahap identifikasi faktor eksternal perusahaan.

###### 2) Pemberian Bobot Setiap Faktor

Penentuan bobot pada analisis internal dan eksternal perusahaan dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan kepada pihak manajemen dan ahli strategi dengan menggunakan metode *paired comparison* (Kinneer dan Taylor 2001). Metode tersebut digunakan untuk memberikan penilaian terhadap bobot setiap faktor penentu internal dan eksternal.

Penentuan bobot setiap faktor menggunakan skala 1,2 dan 3. Skala yang digunakan untuk pengisian kolom adalah :

1 = Jika indikator horizontal kurang penting dari pada indikator vertikal.

2 = Jika indikator horizontal sama penting dengan indikator vertikal.

3 = Jika indikator horizontal lebih penting dari pada indikator vertikal.

**Tabel 9.** Penelitian Bobot Faktor Strategis Internal Perusahaan

Faktor Strategis Internal	A	B	C	D	...	Total	Bobot
A	■						
B		■					
C			■				
D				■			
....					■		
Total							

Sumber : Kinneer dan Taylor (2001)

**Tabel 10.** Penelitian Bobot Faktor Strategis Eksternal Perusahaan

Faktor Strategis Internal	A	B	C	D	....	Total	Bobot
A	■						
B		■					
C			■				
D				■			
....					■		
Total							

Sumber : Kinneer dan Taylor (2001)

Bobot setiap variable diperoleh dengan membagi jumlah nilai setiap variabel terhadap jumlah nilai keseluruhan variabel dengan menggunakan rumus :

$$a_i = \frac{X_i}{\sum_{i=1}^n X_i}$$

$a_i$  = bobot variabel ke-i

$X_i$  = nilai variabel ke-i

$i = 1,2,3,\dots,n$

$n$ = jumlah variabel

Adapun bobot yang diperoleh akan berada pada kisaran antara 0,0 (tidak penting), sampai 1,0 (terpenting) pada setiap faktor. Tanpa memperdulikan apakah faktor kunci kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman perusahaan, faktor-faktor yang dianggap mempunyai pengaruh terbesar pada prestasi perusahaan diberi bobot tertinggi. Jumlah dari semua bobot yang

diberikan harus sama dengan 1,0. Lebih lanjut pemberian bobot berdasarkan pada keadaan industri yang sedang ditekuni.

### 3) Penentuan Rating

Penentuan peringkat oleh manajemen atau pakar dari perusahaan dilakukan terhadap variabel-variabel dari hasil analisis perusahaan. Untuk mengukur pengaruh masing-masing variabel terhadap kondisi perusahaan digunakan nilai peringkat dengan menggunakan skala 1, 2, 3, dan 4 terhadap masing-masing faktor strategis yang menandakan seberapa efektif perusahaan saat ini. Untuk matrik IFE, skala nilai peringkat yang digunakan, yaitu :

1 = Lemah	3 = Kuat
2 = Sangat Lemah	4 = Sangat Kuat

**Tabel 11.** Matrik IFE

Faktor-faktor Internal kunci	Bobot	Rating	Skor (Bobot x Rating)
Kekuatan :			
1.			
.....			
10.			
Kelemahan :			
1.			
.....			
10.			
Total			

Sumber : David, 2006

Untuk faktor kelemahan sama dengan faktor kekuatan, dimana skala 1 berarti lemah dan skala 4 berarti sangat kuat. Sedangkan untuk EFE, skala nilai peringkat yang digunakan sama dengan IFE yaitu 1 sampai 4, masing-masing faktor :

1 = Rendah, respon kurang	3 = Tinggi, respon di atas rata-rata
2 = Sedang, respon sama dengan Rata-rata	4 = Sangat tinggi, respon superior

**Tabel 12.** Matrik EFE

Faktor-faktor Eksternal kunci	Bobot	Rating	Skor (Bobot x Rating)
Peluang :			
1.			
.....			
10.			
Ancaman :			
1.			
.....			
10.			
Total			

Sumber : David, 2006

Selanjutnya, nilai dari pembobotan dikalikan dengan peringkat pada tiap faktor dan semua hasil kali tersebut dijumlahkan secara vertikal untuk memperoleh total skor pembobotan. Hasil pembobotan dan peringkat (rating) berdasarkan analisis situasi perusahaan dalam matriks. Total skor pembobotan pada matriks IFE berkisar antara 1 sampai 4 dengan rata-rata 2,5. Jika total skor pembobotan IFE 3,0-4,0 berarti kondisi internal perusahaan tinggi atau kuat, sedangkan 2,0-2,99 berarti kondisi internal perusahaan rata-rata atau sedang, dan 1,0-1,99 berarti kondisi internal perusahaan rendah atau lemah.

Total skor pembobotan berkisar antara 1 sampai 4 dengan rata-rata 2,5. Total skor EFE dikelompokkan dalam kuat (3,0-4,0) berarti perusahaan merespon Kuat terhadap peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan. Rata-rata (2,0-2,99) berarti perusahaan merespon sedang terhadap peluang atau ancaman yang ada, dan lemah (1,0-1,99) berarti perusahaan tidak dapat merespon peluang dan ancaman yang ada.

#### **4.6.2.2. Tahap Pencocokan**

Tahap yang kedua adalah pemaduan atau pencocokan dengan memasukkan hasil pembobotan IFE dan EFE ke dalam matrik IE untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat korporat yang lebih detail. Matrik IE yang mempunyai sembilan sel strategi dapat dikelompokkan menjadi tiga sel strategi utama yaitu:

- 1) *Growth and Build* (Tumbuh dan Bina) berada dalam sel I,II, atau IV. Strategi yang cocok adalah intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrative (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal).
- 2) *Hold and Maintain* (Pertahankan dan pelihara) dilakukan untuk sel III,V, atau VII. Strategi umum yang dipakai adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- 3) *Harvest or Divest* (Panen atau Divestasi) dipakai untuk sel VI, VIII, atau IX. Strategi yang dipakai adalah strategi divestasi, strategi diversifikasi konglomerat dan strategi likuidasi.

Matriks IE dapat dilihat pada Gambar 4. Nilai-nilai IFE dikelompokkan dalam tinggi (3,0-4,0), sedang (2,0-2,99) dan rendah (1,0-1,99). Sedangkan nilai-nilai EFE dikelompokkan dalam Kuat (3,0-4,0), rata-rata (2,00-2,99), dan lemah (1,00-1,99) (David, 2006).

		<b>SKOR TOTAL IFE</b>			
		4,0	3,0	2,0	1,0
<b>SKOR TOTAL EFE</b>		Kuat	Rata-rata	Lemah	
	Tinggi	3,0	I	II	III
Menengah	2,0	IV	V	VI	
Rendah	1,0	VII	VIII	IX	

**Gambar 5. Matriks Internal Eksternal (IE Matriks)**

Sumber : David, 2006

Matriks lain yang digunakan untuk mencocokkan hasil yang diperoleh pada matrik IFE dan EFE adalah matrik SWOT. Hasil yang diperoleh dari SWOT adalah alternatif strategi yang layak dipakai dalam strategi perusahaan. Matrik ini dapat menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi, yaitu strategi S-O

(*Strenghts-Opportunities*), strategi W-O (*Weakness-Opportunities*), strategi W-T (*Weakness-Threaths*), dan strategi S-T (*Strenghts-Threaths*).

<b>Internal</b>	<b>Strenghts – S</b>	<b>Weaknesses – W</b>
<b>Eksternal</b>	Daftar Kekuatan dari Faktor Internal	Daftar Kelemahan Dari Faktor Internal
<b>Opportunities – O</b>	<b>Strategi SO</b>	<b>Strategi WO</b>
Daftar Peluang Dari faktor Eksternal	Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Meminimalkan Kelemahan dan memanfaatkan peluang
<b>Threaths – T</b>	<b>Strategi ST</b>	<b>Strategi WT</b>
Daftar Ancaman Dari faktor Eksternal	Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

**Gambar 6. Matriks SWOT.**

Sumber : David, 2006

Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam penyusunan matriks SWOT adalah :

- 1) Tentukan faktor-faktor peluang eksternal perusahaan.
- 2) Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal perusahaan.
- 3) Tentukan faktor-faktor kekuatan internal perusahaan.
- 4) Tentukan faktor-faktor kelemahan internal perusahaan.
- 5) Sesuaikan kekuatan internal dengan peluang eksternal untuk mendapatkan strategi S-O.
- 6) Sesuaikan kelemahan internal dengan peluang eksternal untuk mendapatkan strategi W-O.
- 7) Sesuaikan kekuatan internal dengan ancaman eksternal untuk mendapatkan strategi S-T.
- 8) Sesuaikan kelemahan internal dengan ancaman eksternal untuk mendapatkan strategi W-T.

#### **4.6.2.3. Tahap Keputusan**

Tahap terakhir dalam penyusunan strategi adalah menentukan alternatif strategi yang paling baik atau strategi yang mempunyai prioritas terlebih dahulu



untuk dijalankan oleh perusahaan. Sumber matrik QSP diperoleh dari alternatif strategi yang layak untuk direkomendasikan melalui analisis SWOT.

Menurut David (2006) langkah-langkah dalam penyusunan terpilih melalui Matrik QSP adalah sebagai berikut :

- 1) Membuat daftar kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Input datanya diperoleh dari matrik IFE dan EFE yang telah dibuat terlebih dahulu.
- 2) Memberi bobot pada masing-masing internal dan eksternal *key success factor*. Bobot tersebut sama dengan yang ada pada IFE dan EFE.
- 3) Mengidentifikasi strategi alternatif yang diperoleh dari analisis SWOT yang layak untuk diimplementasikan.
- 4) Menentukan skor kemenarikan relative untuk masing-masing strategi alternatif yang terpilih. Nilai 1 tidak menarik, 2 agak menarik, 3 menarik, dan 4 sangat menarik.
- 5) Menghitung *Total Attractive Score* (TAS) yang diperoleh dari perkalian bobot dengan *Total Attractive Score* pada masing-masing baris. TAS menunjukkan *relative attractive* dari masing-masing alternatif strategi.
- 6) Menghitung TAS dengan cara menjumlahkan semua TAS pada masing-masing kolom Matriks QSP. Nilai TAS yang tertinggi adalah yang menunjukkan bahwa strategi tersebut yang paling baik untuk diimplementasikan.

**Tabel 13.** Matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM)

Faktor-Faktor Kunci	Bobot	Alternatif Strategi			
		Strategi 1		Strategi 2	
		AS	TAS	AS	TAS
Faktor-Faktor Kunci Eksternal					
Faktor-Faktor Kunci Internal					
Jumlah Total Daya Tarik					

Sumber : David , 2006

Keterangan : Nilai Daya Tarik (AS)  
Total Nilai Daya Tarik (TAS)

## V. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN

### **5.1. Gambaran Umum Rinadya Yoghurt**

Rinadya Yoghurt adalah Usaha rumah tangga yang memproduksi yoghurt . Usaha ini didirikan oleh Bapak Dandan Subiandanu bersama istrinya Ibu Lucy Ekayanti. Usaha ini berdiri pada bulan januari 2008 sehingga sampai saat ini usaha Rinadya yoghurt berumur satu setengah tahun. Usaha yoghurt milik Bapak Dandan diberi nama Rinadya Yoghurt. Nama ini diambil dari gabungan keempat nama putera dan puteri Bapak Dandan dan Ibu Lucy yaitu Nabila Pratami, Raudya Puteri, Nasywa Nazifah, dan Muhammad Riandya.

Pada perkembangannya, pendirian usaha ini dilatar belakangi oleh keahlian pemilik dalam melihat peluang terhadap permintaan yoghurt yang semakin meningkat dan digemari masyarakat. Pada awalnya pemasaran yoghurt dilakukan melalui penjualan dari rumah ke rumah dan warung sekitar. Saat ini pemasaran dan promosi dilakukan melalui media internet dengan membuat website. Adanya promosi yoghurt melalui website, meningkatkan penjualan dan permintaan akan yoghurt. Kapasitas produksi perusahaan adalah 40 hingga 50 liter per hari. Wilayah pemasarannya pun tidak hanya disekitar Bogor, melainkan sudah menyebar hingga wilayah Jakarta (Perumahan Kelapa gading, Bukit Sentul) dan Bekasi.

Rinadya Yoghurt sampai saat ini belum memiliki Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan, kota Bogor, maupun sertifikasi halal dan izin dari Departemen Kesehatan. Hal ini disebabkan karena minimnya modal yang dimiliki oleh pihak Rinadya yoghurt untuk mengurus perizinan. meskipun belum memiliki SIUP maupun izin dari dinas keamanan pangan terkait, namun Rinadya Yoghurt sudah memiliki Surat Keterangan Usaha (SKU) yang dikeluarkan oleh Kecamatan Ciomas tempat Bapak Dandan tinggal. Surat keterangan inilah yang meyakinkan konsumen bahwa usaha ini legal.

### **5.2. Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan**

Rinadya Yoghurt belum memiliki pernyataan tertulis mengenai visi, misi, dan tujuan perusahaan, namun secara umum ketiga hal tersebut telah ada secara tersirat dalam wawancara dengan pemilik perusahaan. Oleh karena itu, untuk

masa yang akan datang Rinadya yoghurt diharapkan mampu menyusun secara tertulis pernyataan visi, misi, dan tujuan perusahaannya. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik usaha, pernyataan mengenai visi, misi dan tujuan perusahaan tersirat dalam *positioning* yang diberikan pada produk yoghurt. Adapun *positioning* yang diberikan pada produk Rinadya Yoghurt yaitu menawarkan solusi kesehatan dengan minuman yoghurt tanpa campuran bahan pengawet. Sehingga dapat digambarkan bahwa visi perusahaan secara umum adalah menjadi perusahaan penghasil yoghurt yang memiliki kualitas terbaik yang dapat meningkatkan kesehatan masyarakat.

Misi perusahaan adalah memperkenalkan yoghurt sebagai minuman kesehatan dalam memenuhi gizi masyarakat. Adapun tujuan perusahaan adalah mampu menciptakan lapangan pekerjaan sehingga dapat menyerap tenaga kerja dari lingkungan sekitar. Produk yoghurt yang diproduksi oleh Rinadya Yoghurt tidak menggunakan campuran bahan pengawet sehingga aman jika dikonsumsi oleh masyarakat.

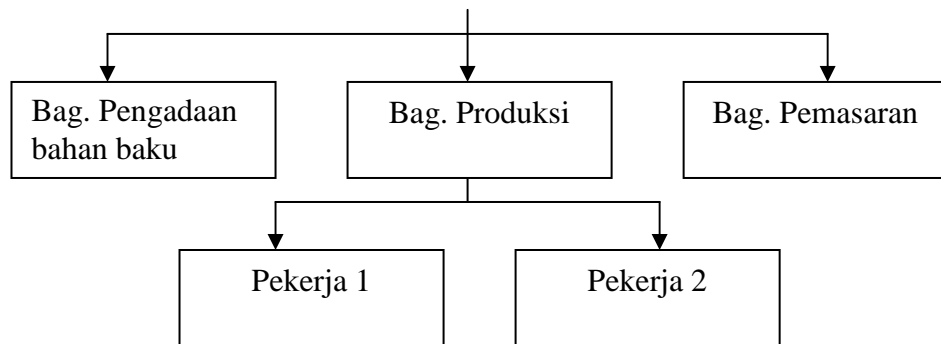
### **5.3. Lokasi Perusahaan**

Usaha rumah tangga Rinadya Yoghurt terletak di Bukit Asri blok A5 No 9, Kecamatan Ciomas, Bogor. Lokasi ini merupakan tempat tinggal pemilik usaha dan keluarga sekaligus dijadikan sebagai tempat produksi yoghurt. Tempat usaha ini memiliki luas 40 m<sup>2</sup>. Lokasi perusahaan memiliki letak yang strategis, karena terletak di sekitar komplek perumahan dan tidak jauh dari kota dan daerah pemasarannya.

### **5.4. Struktur Organisasi Perusahaan**

Struktur organisasi suatu perusahaan menggambarkan suatu hubungan tanggung jawab dan wewenang yang ada pada perusahaan. Gambaran struktur organisasi perusahaan lengkap dapat dilihat pada Gambar 7. Lebih lanjut struktur organisasi dapat pula menggambarkan tipe organisasi yang digunakan oleh perusahaan. perusahaan sampai ini belum memiliki struktur organisasi yang jelas. Sehingga masih terdapat pekerja yang melakukan tugas dan kewajiban ganda. Namun secara umum struktur organisasi dapat dijelaskan pada Gambar 7.

Pemilik
---------



**Gambar 7. Struktur Organisasi Rinadya Yoghurt**

Pemilik dalam usaha ini adalah Dandan Subiandanu sebagai pengelola utama yang bertanggung jawab terhadap setiap keputusan yang diambil dan berwenang untuk menetapkan kebijakan seluruh aktivitas usaha mulai dari hal-hal yang berhubungan dengan pemasok, proses produksi, pemasaran produk dan pengelolaan keuntungan yang dihasilkan perusahaan. Antara pemilik dan pekerja mempunyai hubungan kekeluargaan yang harmonis sehingga didalam perusahaan sendiri cenderung kearah hubungan yang informal.

Bagian pengadaan bahan baku biasanya dilakukan oleh Bapak Dandan bersama dengan istrinya yaitu Ibu Lucy. Begitupula dengan bagian pemasaran yang dilakukan juga oleh pemilik. Pemilik bertugas untuk memasarkan yoghurt ke konsumen, sedangkan bagian produksi dikerjakan oleh wakil pemilik bersama dengan dua orang pekerjanya. Wakil pemilik bertanggung jawab mengelola uang perusahaan dan memberikan masukan kepada pemilik sebelum memutuskan sesuatu. Keterbatasan tenaga kerja dan belum adanya pembagian kerja yang jelas inilah yang menyebabkan adanya tugas dan tanggung jawab yang tumpang tindih pada pekerja.

Usaha ini beroperasi setiap hari, dari hari Senin sampai dengan Minggu, dengan jam kerja dibagi menjadi dua shift, yaitu shift pertama mulai pada pukul 06.00 hingga pukul 12.00 WIB dan shift kedua mulai pada pukul 16.00 hingga pukul 20.00 WIB. Untuk tenaga kerja harian umumnya bekerja pada shift pertama, karena hanya bertugas dibagian pengemasan, sedangkan shift 2 lebih banyak dikerjakan oleh pemilik yang bertugas dalam proses produksi.

### **5.5 Produk Perusahaan**

Rinadya Yoghurt menghasilkan lima jenis produk, yaitu yoghurt plain, yoghurt cream, yoghurt drink, yoghurt es mambo, dan susu murni. Untuk produk susu murni tidak diperjual belikan setiap hari karena hanya berdasarkan pesanan dari konsumen. Proses produksi masing-masing produk dilakukan dengan menggunakan peralatan yang sederhana tetapi tetap menjaga kualitas produk.

**Tabel 14.** Harga Produk Yoghurt Rinadya Yoghurt

No	Nama Produk	Ukuran	Harga Jual (Rp)
1	Yoghurt Drink	200 ml	3.000
		500 ml	6.000
		1 liter	12.000
2	Yoghurt cream	1 kg	20.000
3	Yoghurt plain	1 liter	15.000
4	Yoghurt es mambo	1 pack	6.000

Sumber : Rinadya yoghurt, 2009

Rinadya Yoghurt memiliki variasi dalam hal jenis dan harga seperti terlihat dalam Tabel 14. Hal ini memberikan kemudahan bagi masyarakat untuk memilih produk yang akan dikonsumsi.

### **5.6 Segmenting, Targeting, dan Positioning Perusahaan**

Segmentasi pasar adalah tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli atau konsumen secara terpisah. Keuntungan melakukan segmentasi adalah bahwa perusahaan dapat merancang dan memproduksi produk yang sesuai dengan keinginan dan permintaan pasar serta lebih fokus untuk melayani kebutuhan segmen pasar tertentu. Segmentasi pasar yang dilakukan oleh Rinadya yoghurt didasarkan pada aspek psikografis. Segmentasi pasar berdasarkan psikografis terdiri atas gaya hidup dan kepribadian. Kebutuhan masyarakat akan kesehatan dan gaya hidup sehat serta banyak berkembangnya penyakit menuntut setiap orang untuk mengkonsumsi minuman kesehatan yang mengandung gizi dan bermanfaat untuk menjaga kesehatan tubuh mereka.

Targeting adalah suatu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki. Target pasar utama Rinadya Yoghurt adalah masyarakat

yang peduli akan kesehatan. Dalam hal ini target Rinadya Yoghurt menjangkau semua kalangan umur yaitu dari anak-anak hingga lansia dapat mengkonsumsi yoghurt. Pada umumnya konsumen dari Rinadya Yoghurt adalah masyarakat yang sibuk bekerja sehingga membutuhkan asupan minuman kesehatan untuk mempertahankan dan menjaga stamina tubuh. Sedangkan positioning adalah penetapan posisi pasar. Rinadya Yoghurt memposisikan produknya sebagai minuman kesehatan tanpa bahan pengawet dengan harga yang lebih terjangkau dan dapat dikonsumsi ditengah kegiatan yang padat.

## **VI. ANALISIS LINGKUNGAN PERUSAHAAN**

Analisis lingkungan adalah proses awal dalam manajemen strategi yang bertujuan untuk memantau lingkungan perusahaan. Lingkungan perusahaan mencakup semua faktor baik yang berada didalam maupun diluar perusahaan yang dapat memenuhi kelangsungan pencapaian tujuan yang diinginkan. Secara garis besar analisis lingkungan dapat dikategorikan kedalam dua bagian besar yaitu lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan.

### **6.1. Analisis Lingkungan Internal**

Lingkungan internal adalah lingkungan yang berada di dalam organisasi tersebut dan secara normal memiliki implikasi langsung pada perusahaan. Analisis faktor internal perusahaan merupakan proses identifikasi terhadap faktor-faktor kekuatan dan kelemahan dari dalam perusahaan yang terdiri dari sumberdaya manusia dan karyawan, kondisi keuangan dan akuntansi, produksi, dan pemasaran.

#### **6.1.1. Sumberdaya Manusia**

Salah satu kunci keberhasilan sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya umumnya ditunjang oleh kualitas sumber daya manusia yang dimiliki. Oleh karena itu, penting bagi setiap perusahaan untuk menjaga loyalitas tenaga kerja sebab secara tidak langsung tenaga kerja juga berperan serta dalam menentukan kemajuan suatu usaha. Sumberdaya manusia merupakan salah satu asset dan input dari faktor produksi yang berfungsi untuk melancarkan proses produksi dan turut menentukan pertumbuhan perusahaan.

Rinadya Yoghurt merupakan usaha kecil perorangan sehingga pengelolaan usaha sebagian besar dilakukan oleh pemilik dan anggota keluarga yang kemampuannya terbatas dan berakibat pada adanya fungsi-fungsi manajemen yang rangkap. Sampai saat ini, usaha ini masih menempatkan sistem padat karya dalam mengelola usahanya, sehingga terbentuk suasana kekeluargaan yang menjadi budaya.

Secara umum, perekrutan tenaga kerja pada perusahaan tidak melalui prosedur yang formal dan terstruktur. Selain itu, tidak ada persyaratan atau kualifikasi khusus yang mengharuskan setiap calon tenaga kerja memiliki keterampilan tentang cara pembuatan yoghurt. Satu hal terpenting yang harus dimiliki oleh calon tenaga kerja ialah semangat kerja yang tinggi dalam melakukan setiap pekerjaan. Disamping itu, tenaga kerja yang dibutuhkan oleh tidak dituntut untuk memiliki pendidikan tinggi. Hal ini dikarenakan pekerja hanya bertanggung jawab dalam bidang pengemasan yoghurt, sedangkan bagian produksi lebih besar dilakukan oleh wakil pemilik.

Rinadya Yoghurt memiliki tenaga kerja sebanyak empat orang yang terdiri dari dua orang tenaga kerja staf dan dua orang tenaga kerja harian. Tenaga kerja harian berasal dari tetangga pemilik usaha dengan tingkat upah sebesar Rp 300.000 per bulan. Perusahaan beroperasi setiap hari dari hari Senin sampai Minggu dengan jam kerja dari pukul 06.00-12.00 untuk shift 1 dan pukul 16.00-20.00 untuk shift 2. Untuk tenaga kerja harian umumnya bekerja pada shift pertama, karena hanya bertugas dibagian pengemasan. Sedangkan shift 2 lebih banyak dikerjakan oleh tenaga kerja dalam keluarga yang bertugas dalam proses produksi.

Kebijakan dan pengambilan keputusan dalam usaha yoghurt ini dipegang oleh Bapak Dandan, tetapi dengan adanya suasana kekeluargaan pekerja dapat memberi masukan kepada pemilik sebelum memutuskan. Suasana kekeluargaan antara pekerja dan pemilik menyebabkan adanya hubungan yang baik diantara keduanya. Sesekali perusahaan memberikan bonus berupa beras kepada para pekerja. Selain itu, pemilik juga memberikan Tunjangan Hari Raya (THR) berupa uang atau makanan kepada pekerja. THR yang diberikan kepada pekerja tergantung pada besarnya keuntungan yang diperoleh perusahaan menjelang Hari Raya Lebaran.

### **6.1.2. Keuangan dan Akuntansi**

Modal merupakan bagian penting dalam suatu usaha. Rinadya Yoghurt berusaha untuk mengembangkan usaha dan memperluas daerah pemasarannya. Namun hal tersebut memerlukan modal yang cukup besar. Sampai saat ini perusahaan masih menggunakan modal sendiri. Usaha ini belum pernah



mendapatkan bantuan dana dari pihak manapun maupun mengajukan pinjaman ke Bank. Hal ini dikarenakan sikap pemilik yang beranggapan bahwa umumnya pihak Perbankan mensyaratkan suatu usaha memiliki surat izin usaha apabila ingin meminjam modal di Bank., sedangkan sampai saat ini perusahaan belum memiliki administrasi dan perizinan usaha yang lengkap.

Sistem pencatatan keuangan sudah dilakukan secara akuntansi terhadap pengelolaan keuangan dan modal perusahaan. Manajemen keuangan sudah tertata dengan baik, sehingga keuangan perusahaan dengan keuangan rumah tangga pemilik dapat dibedakan. Dengan sistem pencatatan seperti ini, perusahaan dapat mengetahui besarnya laba yang diperoleh.

### **6.1.3. Produksi dan Operasi**

Fungsi produksi dari suatu usaha terdiri dari semua aktivitas yang mengubah masukan menjadi barang dan jasa. Secara rinci, kegiatan produksi dan operasi, bahan-bahan yang dibutuhkan dalam pembuatan yoghurt adalah:

#### **1) Bahan Baku**

Bahan baku untuk pembuatan yoghurt adalah susu sapi dan susu skim. Pemilihan susu yang digunakan adalah susu yang segar yaitu susu yang baru saja diperah. Hal ini dikarenakan untuk menjaga produk yoghurt agar tetap berkualitas. Bahan baku susu sapi ini diperoleh dari peternak yang berada di daerah Kebon Pedes, Bogor. Sedangkan bahan baku susu skim diperoleh dari toko-toko langganan di pasar.

#### **2) Bahan Penolong**

Bakteri *Streptococcus Thermophilus* dan bakteri *Lactobacillus Bulgaricus* serta gula putih merupakan bahan penolong utama yang diperlukan untuk membuat yoghurt. Kedua bakteri ini diperoleh dari Balai Penelitian Pasca Panen IPB yang terletak di Cimanggu, Bogor. Sedangkan gula putih dapat diperoleh ditoko-toko wilayah Bogor.

#### **3) Bahan Bakar**

Bahan bakar yang digunakan oleh perusahaan adalah gas elpiji. Bahan bakar ini digunakan untuk memanaskan susu dalam proses pembuatan yoghurt. Selain menggunakan bahan bakar gas elpiji, perusahaan juga menggunakan bahan

bakar minyak, hal ini dikarenakan saat ini harga BBM mulai mengalami penurunan.

#### 4) Pengemasan

Proses pengemasan yoghurt menggunakan plastik yang diperoleh dari toko langganan dipasar. Selain itu dalam proses pengemasan juga diperlukan sealer unuk merekatkan. Pada kemasan hanya tercantum merek usaha yaitu Rinadya yoghurt.

Perusahaan sangat mengutamakan kebersihan dalam kegiatan produksi karena hal ini sangat erat kaitannya dengan kualitas yoghurt. Kualitas produk yang cukup baik, rasa yang enak, kandungan gizi yang tinggi, serta tidak menggunakan bahan pengawet merupakan kekuatan bagi perusahaan untuk mempertahankan pelanggannya.

### **6.1.3.1 Proses Produksi Yoghurt**

Proses produksi yoghurt yang baik dan layak konsumsi memerlukan persyaratan kesterilan alat-alat dan lingkungan tempat kerja. Pada proses pengolahan yoghurt biasanya pemilik menggunakan masker dan lilin sebagai pemanas untuk menghindari kontaminasi bakteri dari lingkungan. Adapun beberapa tahap yang perlu dilakukan secara umum dalam proses pembuatan yoghurt, meliputi:

#### 1) Penyaringan dan Pencampuran Bahan baku

Saring susu sapi kedalam panci stainless untuk kemudian dicampurkan dengan susu skim dan gula.

#### 2) Pemanasan

Campuran susu sapi, susu skim dan gula tersebut kemudian dipanaskan pada kompor dengan api kecil dan diaduk hingga suhu  $0^{\circ}\text{C}$ . pemanasan ini diperlukan untuk mematikan kuman yang terdapat pada susu.

#### 3) Pendinginan

Setelah selesai dipanaskan, proses selanjutnya adalah pendinginan untuk menurunkan suhu. Penurunan suhu dapat dipercepat dengan menyimpan panci stainless pada ember yang berisi air.

#### 4) Pencampuran Bakteri

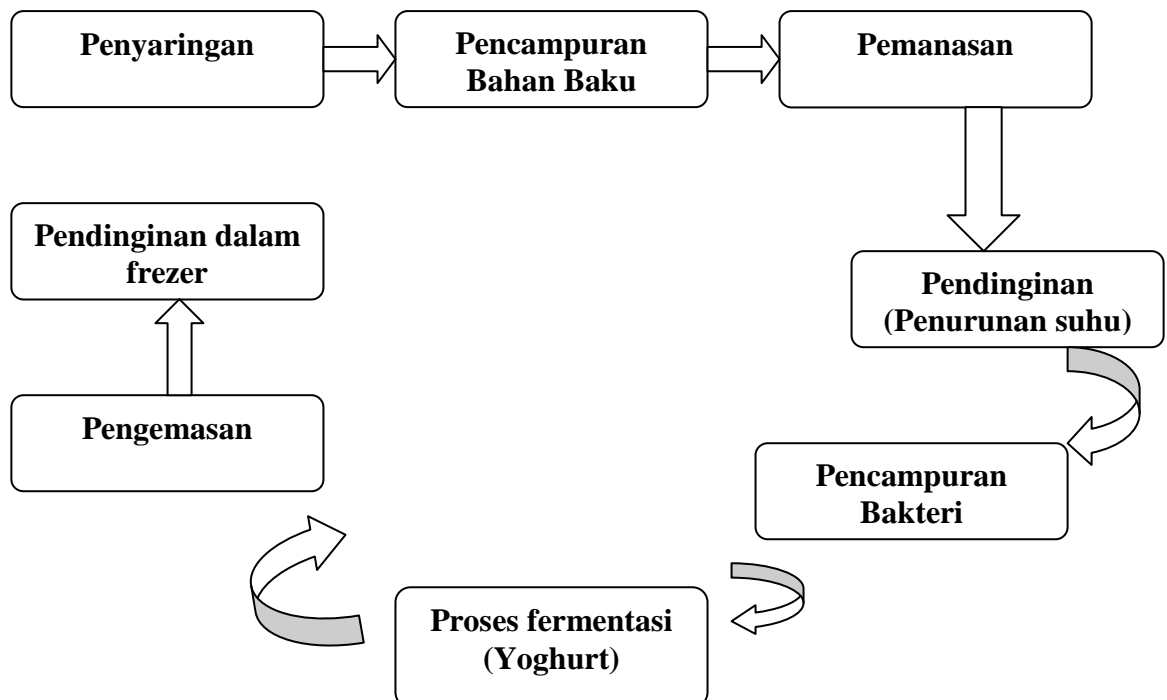
Siapkan dua nyala api untuk proses pencampuran bakteri agar tidak ada bakteri dilingkungan sekitar. Pencampuran bakteri *Streptococcus Thermophilus* dan bakteri *Lactobacillus Bulgaricus* dilakukan saat suhunya sudah turun, kemudian diaduk dan ditutup rapat, sehingga akan terjadi proses fermentasi dengan sendirinya. Proses fermentasi terjadi selama 12 jam hingga susu menjadi menggumpal.

#### 5) Pengemasan

Setelah didiamkan selama 12 jam, aduk yoghurt dan disaring agar yoghurt lebih lembut, yoghurt seperti ini dinamakan yoghurt plain dan siap untuk dikemas. Namun dapat pula ditambahkan berbagai aneka rasa dari pasta buah dan siap untuk dikemas.

#### 6) Pendinginan

Untuk menambah daya tahan, yoghurt dapat disimpan didalam freezer. Yoghurt mempunyai daya tahan selama satu minggu namun apabila dibekukan akan dapat tahan selama tiga bulan.



**Gambar 8. Proses Pengolahan Yoghurt**

Sumber : Rinadya Yoghurt (2009)

#### **6.1.4. Pemasaran**

Pemasaran merupakan proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan, serta memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan atas barang dan jasa. Aspek pemasaran berhubungan dengan bauran pemasaran yang meliputi analisis terhadap produk, harga, distribusi dan promosi dari produk Rinadya yoghurt. Berdasarkan wawancara dengan pemilik, strategi pemasaran yang dilakukan oleh perusahaan yaitu:

##### **1) Produk**

Rinadya Yoghurt sebagai salah satu usaha yang sedang berkembang, selalu berusaha untuk mempertahankan strategi mutu produk dan pelayanan. Dimana strategi produk dilakukan melalui penawaran produk yang berkualitas tinggi. Sedangkan strategi pelayanan yaitu dengan cara membina hubungan baik dengan distributor dan konsumen melalui peningkatan pelayanan kepada distributor yaitu dengan cara memberi jaminan berupa pengembalian barang kembali atau penggantian apabila produk yang diterima dalam keadaan rusak. Berdasarkan strategi ini diharapkan mampu meningkatkan penjualan yang akhirnya akan meningkatkan angka penjualan produk. Rinadya Yoghurt memproduksi yoghurt baik dalam bentuk yoghurt plain, es mambo, maupun yoghurt aneka rasa dengan merek Rinadya Yoghurt dan berbagai ukuran mulai dari 200 ml hingga 1 liter. Dari segi kemasan, produk Rinadya Yoghurt masih dikemas dalam bentuk sederhana yaitu hanya menggunakan plastik pouch untuk yoghurt plain dan yoghurt aneka rasa buah, sedangkan untuk yoghurt es mambo hanya menggunakan plastik biasa. Selain hal tersebut, didalam kemasan yoghurt hanya terdapat merek produk tanpa dilengkapi surat izin Depkes maupun sertifikasi halal lainnya. Hal inilah yang menjadi kekurangan atau kelemahan dari produk Rinadya Yoghurt, karena patut dikhawatirkan bahwa konsumen akan dapat mempunyai pandangan buruk terhadap kualitas produk.

##### **2) Harga**

Harga merupakan unsur dari bauran pemasaran yang menghasilkan penerimaan bagi perusahaan dan menunjukkan posisi perusahaan dalam

persaingan. Menurut Umar (1999), penetapan harga yang dilakukan oleh sebuah perusahaan, pada umumnya didasarkan oleh empat pendekatan, yaitu (1) Berdasarkan biaya, yaitu dengan memberikan atau menambahkan suatu *mark up* baku untuk labanya; (2) Analisis pulang pokok, yaitu penggunaan konsep bagan pulang-pokok yang menunjukkan total biaya dan jumlah pendapatan yang diharapkan pada beberapa tingkat volume penjualan sehingga titik potong antara kedua kurva merupakan volume pulang pokok; (3) Berdasarkan persepsi pembeli, yaitu melakukan survei untuk harga barang yang sama oleh beberapa penjual yang ditanyakan langsung kepada konsumen; dan (4) Berdasarkan persaingan, yaitu penetapan harga dilakukan setelah meneliti harga yang ditetapkan oleh para pesaing dekatnya. Harga jual untuk produk Rinadya Yoghurt berbeda-beda tergantung ukuran produk. penetapan harga dilakukan oleh perusahaan berdasarkan biaya (penetapan harga biaya plus atau *cost plus pricing method* ). Metode ini menyatakan harga jual per unit ditentukan dengan menghitung jumlah seluruh biaya per unit ditambah jumlah tertentu untuk menutup laba yang dikehendaki pada unit tersebut. Penetapan margin harga disesuaikan dengan presentase keuntungan yang ingin diperoleh perusahaan. Perusahaan memandang strategi harga sangat penting sebagai alat untuk mempersepsikan produk menurut penilaian konsumen. Berikut ini merupakan gambaran umum mengenai penetapan harga jual pada produk Rinadya yoghurt (Tabel 15).

**Tabel 15.** Penetapan Harga Jual Produk Rinadya Yoghurt

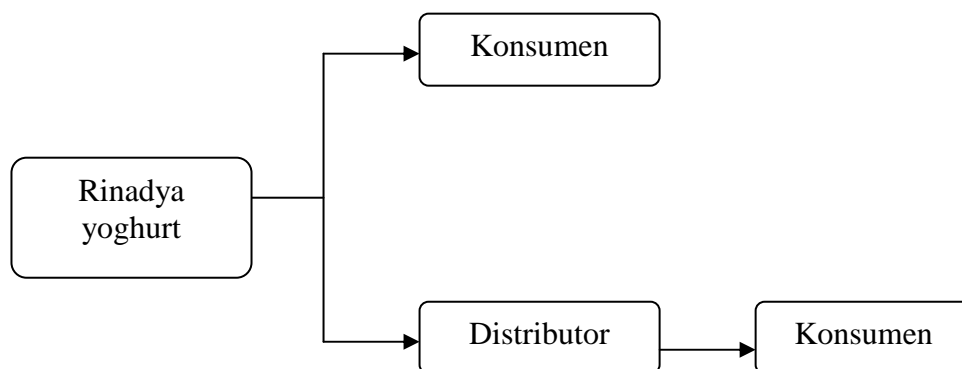
No	Nama Produk	Harga Jual (Rp)
1	Yoghurt Drink	3.000
		6.000
		12.000
2	Yoghurt cream	20.000
3	Yoghurt plain	15.000
4	Yoghurt es mambo	6.000

Sumber : Rinadya yoghurt, 2009

Berdasarkan Tabel 15 terlihat bahwa Rinadya yoghurt telah melakukan penetapan harga jual yang berbeda kepada para pelanggannya berdasarkan ukuran produk. Harga jual yang ditetapkan oleh Rinadya Yoghurt merupakan harga untuk distributor. Adapun harga yang diterima konsumen ditentukan oleh pengecer atau distributor, sehingga harga yoghurt untuk konsumen dapat berbeda ditiap pengecer atau distributor. Sebagai contoh harga yoghurt es mambo ditingkat distributor adalah Rp 300 per bungkus, sedangkan apabila dijual langsung ke konsumen harga yoghurt es mambo berkisar antara Rp 500,00 per bungkus.

### 3) Distribusi

Distribusi merupakan kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menyalurkan, mengirimkan serta menyampaikan barang yang dipasarkannya kepada konsumen. Secara umum, pihak perusahaan dalam mendistribusikan produknya melalui dua pola saluran. Berikut ini merupakan penjelasan mengenai masing-masing saluran distribusi pada Rinadya yoghurt (Gambar 9).



**Gambar 9.** Saluran Distribusi Rinadya yoghurt

Berdasarkan Gambar 9 dapat diketahui bahwa saluran distribusi yoghurt terdiri dari dua pola saluran. yaitu penjualan secara langsung kepada konsumen dan penjualan kepada distributor atau pengecer. Penjualan langsung kepada distributor dilakukan di warung-warung dan kafe wilayah Bogor, serta konsumen wilayah Depok, Jakarta dan Bekasi, sedangkan penjualan langsung ke konsumen dilakukan ditempat usaha. Sejauh ini, perusahaan mendistribusikan produknya masih terbatas di wilayah Jakarta, Bogor, Depok,

dan Bekasi. Pemasaran dan pendistribusian belum dilakukan di propinsi-propinsi lain meskipun terdapat permintaan dari konsumen diluar wilayah Jabodetabek. Hal ini dikarenakan terbatasnya armada distribusi yang digunakan. Adapun pendistribusian ke distributor-distributor menggunakan alat transportasi berupa sepeda motor. Selama ini distributor maupun konsumen dari perusahaan menunjukkan loyalitasnya kepada perusahaan. Hal ini terlihat dari permintaan produk yang cukup stabil dan kontinuitas distributor sebagai pelanggan tetap perusahaan.

#### 4) Promosi

Sejauh ini, promosi yang dilakukan perusahaan adalah melalui promosi dari mulut kemulut. Pengunjung atau pelanggan dapat menjadi sumber informasi tentang keberadaan produk yoghurt ini. Promosi dilakukan melalui pembagian brosur mengenai profil produk dan usaha kerumah-rumah. Pemilik mengharapkan pengunjung maupun pelanggan yang sudah ada dapat berkembang lebih luas lagi. Selain promosi melalui *pembagian brosur* promosi yang dirasakan cukup ampuh dalam meningkatkan permintaan konsumen adalah promosi melalui media internet atau yang biasa dikenal dengan *E-Commerece*. *E-Commerece* merupakan media pembelajaran *on-line* dimana pembeli dapat melakukan pembelian atau pemesanan secara langsung tanpa harus datang langsung ke toko atau produsen pembuatnya. Media ini dirasakan cukup efektif oleh perusahaan terutama untuk menjangkau pasar diluar wilayah Bogor. Promosi melalui media internet ini dapat diakses dengan alamat [www.rinadya.yoghurt.co.cc](http://www.rinadya.yoghurt.co.cc). Tidak seperti usaha lainnya, Rinadya Yoghurt belum pernah mengikuti berbagai pameran baik yang berskala Kabupaten maupun Kotamadya. Hal ini dikarenakan belum adanya kerjasama antara Rinadya yoghurt dengan dinas-dinas terkait seperti dinas Perindustrian, Perdagangan, dan Koperas, karena pada umumnya produk-produk yang lolos untuk dipamerkan adalah produk yang merupakan Binaan dari Dinas Perindustrian, perdagangan, dan Koperasi.

#### 6.1.5. Manajemen

Untuk menganalisis fungsi manajemen usaha Rinadya yoghurt, terdapat beberapa aspek yang perlu dikaji, antara lain aspek perencanaan, pengorganisasian, pengelolaan staf, dan aspek pengendalian.

#### 1) Perencanaan

Saat ini perusahaan belum memiliki perencanaan tertulis baik untuk jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang. Hal ini terlihat dari belum adanya pernyataan visi, misi, dan tujuan perusahaan yang dirumuskan secara tertulis, jelas, dan spesifik. Meskipun belum memiliki perencanaan secara tersirat dalam hal penetapan visi dan misi, namun Rinadya yoghurt sudah memiliki perencanaan dalam hal produk, distribusi dan harga. Perencanaan “Rinadya Yoghurt” seperti perencanaan produk, perencanaan harga, dan perencanaan distribusi semua dilakukannya oleh pemilik bersama dengan istrinya. Pemilik perusahaan merupakan orang yang sangat berpengalaman dalam usaha produksi dan pemasaran yoghurt. Hal ini dikarenakan pemilik pernah menekuni bidang yang sama saat menjadi sales yoghurt milik tetangganya. Dalam proses perencanaan kuantitas produk, pemilik perusahaan dapat merencanakan dan menentukan kuantitas produk yang diproduksi sesuai dengan jumlah permintaan produk setiap harinya.

#### 2) Pengorganisasian

Struktur organisasi Rinadya Yoghurt seperti yang terlihat pada Gambar 6 menunjukkan bahwa posisi manajemen puncak dipegang langsung oleh pemilik, dimana pada posisi ini pemilik bertanggung jawab terhadap pengambilan keputusan strategis yang terkait dengan kelancaran usaha dan sekaligus bertanggung jawab terhadap bidang pemasaran. Untuk bagian keuangan ditempati oleh istri pemilik, dimana pada posisi ini istri pemilik bertanggung jawab terhadap pengelolaan keuangan perusahaan mulai dari pembayaran upah karyawan, persediaan bahan baku, dan berbagai hal yang terkait dengan arus keluar masuk keuangan perusahaan. Selain bertanggung jawab dalam bidang keuangan, istri pemilik juga bertanggung jawab dalam proses produksi yoghurt.

#### 3) Pengelolaan Staf



Pengelolaan staf dalam sebuah perusahaan terkait dengan budaya atau iklim kerja yang diterapkan oleh perusahaan tertentu. Budaya atau iklim kerja adalah kumpulan nilai, harapan serta kebiasaan masing-masing orang yang ada di perusahaan tersebut yang pada umumnya tetap dipertahankan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Dalam Rinadya yoghurt, budaya atau iklim kerja yang terjadi lebih cenderung ke arah kekeluargaan. Oleh karena itu, komunikasi yang terjalin antara pemilik Rinadya yoghurt dengan karyawannya tidak bersifat kaku sehingga kondisi seperti ini memudahkan pemilik dalam memberikan tugas kepada karyawan atau sebaliknya, jika para karyawan ingin menyampaikan sesuatu kepada pemilik yang terkait dengan masalah kerja.

#### 4) Pengendalian

Pada umumnya pihak rinadya yoghurt melakukan pengendalian hanya terbatas pada bidang produksi saja, khususnya dalam hal pengadaan bahan baku dan pengolahan. Pengendalian dalam hal pengadaan bahan baku penting dilakukan karena terkait langsung dengan proses produksi pembuatan yoghurt sehingga kontinuitas pembuatan yoghurt tetap terjaga. Sama halnya dengan pengadaan bahan baku, pengendalian dalam pengolahan juga penting dilakukan karena terkait dengan kualitas atau mutu yoghurt yang dihasilkan.

## **6.2. Analisis Faktor Eksternal Perusahaan**

Lingkungan eksternal terdiri dari lingkungan makro dan lingkungan industri. Analisis faktor eksternal perusahaan dilakukan dengan meninjau faktor-faktor diluar perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi kecenderungan-kecenderungan yang berada diluar kontrol perusahaan. Analisis ini terfokus untuk mendapatkan faktor-faktor kunci yang menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan, sehingga memudahkan perusahaan untuk menentukan strategi-strategi dalam meraih peluang dan menghindari ancaman.

### **6.2.1. Lingkungan Makro**

Lingkungan makro adalah suatu lingkungan yang berada diluar usaha dan terlepas dari sistem operasional usaha. Analisis lingkungan makro dapat menggambarkan lingkungan peluang dan ancaman bagi suatu usaha. Lingkungan

makro dapat dianalisis menggunakan faktor sosial-budaya, politik, ekonomi, demografi dan teknologi . Alat analisis tersebut akan dijelaskan sebagai berikut:

#### 6.2.1.1. Faktor Sosial-Budaya

##### 1) Trend Gaya Hidup Sehat

Faktor sosial-budaya dapat mempengaruhi suatu usaha karena selalu terjadi perubahan sebagai akibat dari upaya individu ataupun sekelompok orang untuk memuaskan keinginan dan kebutuhan melalui pengendalian dan penyesuaian diri terhadap lingkungan. Dewasa ini meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya kesehatan memberikan kesempatan kepada produk-produk yoghurt ataupun minuman kesehatan lainnya untuk masuk dalam persaingan sebagai minuman dengan nilai gizi tinggi tentunya dengan jaminan keamanan untuk dikonsumsi. Selain itu semakin tingginya tingkat pendidikan masyarakat juga berpengaruh terhadap tingkat konsumsi masyarakat akan minuman kesehatan (Tabel 16). Hal ini terkait dengan meningkatnya pengetahuan masyarakat akan pentingnya pemenuhan gizi bagi kesehatan.

**Tabel 16.** Konsumsi dan Pengeluaran Rata-rata Minuman Kesehatan Per Kapita Sebulan Tahun 2008

Golongan Pengeluaran	Konsumsi Rata-rata minuman kesehatan per kapita perbulan
Kurang dari 100.000	-
100.000-149.999	0,007
150.000-199.999	0,008
200.000-299.999	0,013
300.000-499.999	0,022
500.000-749.999	0,039
750.000-999.999	0,078
1.000.000 dan lebih	0,104

Sumber : BPS, 2008

Berdasarkan Tabel 16 dapat dilihat bahwa semakin tinggi golongan pengeluaran maka konsumsi rata-rata masyarakat untuk minuman kesehatan juga semakin meningkat. Hal ini disebabkan adanya kecenderungan bahwa masyarakat yang memiliki pengeluaran lebih besar

dan tingkat pengetahuan yang lebih tinggi akan mengalokasikan pengeluarannya untuk mengkonsumsi minuman kesehatan.

## 2) Keadaan Demografi

Salah satu sektor yang berpotensi terhadap penciptaan pangsa pasar bagi setiap bidang usaha disuatu wilayah adalah peningkatan jumlah penduduk. Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki jumlah penduduk terbanyak . Potensi jumlah penduduk Indonesia yang besar ini sering menjadi pusat perhatian dan pasar sasaran dari negara lain untuk memasarkan produk mereka. Peningkatan jumlah penduduk Indonesia selama periode 2005-2008 dapat dilihat pada Tabel 17.

**Tabel 17 .** Jumlah Penduduk Indonesia Tahun 2005-2008

Tahun	Jumlah Penduduk (ribu jiwa)	Pertumbuhan (%)
2005	219.852,0	-
2006	222.550,7	1,21
2007	225.642,0	1,37
2008*	228.523,3	1,26
Rata-Rata		1,28

Keterangan : \*) angka sementara

Sumber : Badan Pusat Statistik, 2008

Berdasarkan Tabel 17 dapat diketahui bahwa laju pertumbuhan penduduk Indonesia setiap tahunnya selama periode 2005-2008 sebesar 1,28 persen. Pertumbuhan jumlah penduduk Indonesia disebabkan oleh pertumbuhan jumlah penduduk yang hampir terjadi di seluruh wilayah Indonesia. Salah satu wilayah di Indonesia yang terjadi peningkatan jumlah penduduk adalah Bogor. Peningkatan jumlah penduduk Kabupaten Bogor selama periode 2002-2007 dapat dilihat pada Tabel 18.

**Tabel 18.** Jumlah Penduduk Kabupaten Bogor Tahun 2002-2007

Tahun	Jumlah Penduduk (Jiwa)	Pertumbuhan (%)
2002	3.173.974	-
2003	3.408.810	7,39
2004	3.700.207	8,55
2005	4.215.436	13,92
2006	4.251.838	0,86
2007	4.338.055	2,03
Rata-Rata		5,46

Sumber : Badan Pusat Statistik Bogor,2008

Berdasarkan Tabel 18 dapat diketahui bahwa laju pertumbuhan penduduk Bogor setiap tahunnya selama periode 2002-2007 sebesar 5,46 persen. Jumlah penduduk Bogor yang semakin meningkat merupakan pangsa pasar yang potensial dan peluang bagi para pelaku usaha untuk memasarkan produk mereka. Peningkatan jumlah penduduk dapat menjadi peluang bagi pelaku usaha. Pertumbuhan jumlah penduduk diduga dapat meningkatkan permintaan karena adanya kebutuhan konsumen akan konsumsi minuman kesehatan diduga akan menyebabkan konsumen memilih produk yoghurt karena harganya relative terjangkau.

#### 6.2.1.2. Ekonomi

Faktor ekonomi mengacu kepada sifat, cara dan arah dari perekonomian dimana suatu perusahaan akan atau sedang beroperasi. Faktor ekonomi yang mempengaruhi Rinadya yoghurt antara lain:

##### 1) Pertumbuhan Sektor Ekonomi

Kondisi perekonomian Kabupaten Bogor secara agregat menunjukkan adanya perbaikan dan peningkatan pertumbuhan ekonomi. Untuk mengetahui pertumbuhan ekonomi dari tahun ke tahun maka digunakan indikator Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) atas dasar harga konstan. Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) atas dasar harga konstan menunjukkan nilai tambah barang dan jasa yang dihitung menggunakan harga pada tahun tertentu sebagai dasar, dimana dalam perhitungan ini digunakan harga tahun 2000. Berikut ini merupakan pertumbuhan sektor ekonomi Bogor pada tahun 2003 sampai tahun 2007 (Tabel 19).

**Tabel 19.** Produk Domestik Regional Bruto Sektor Industri Non-Migas Atas Dasar Harga Konstan Kabupaten Bogor pada Tahun 2003-2007 (Jutaan Rp)

Tahun	Nilai PDRB atas Dasar Harga Konstan (Jutaan Rp)
2003	881.718,49
2004	940.062,95
2005	1.002.371,58
2006*	1.059.336,89
2007**	1.126.541,95

Sumber : Badan Pusat Statistik Bogor, 2007

Keterangan : \*) angka diperbaiki  
\*\*) angka sementara

Berdasarkan Tabel 19 dapat diketahui bahwa nilai PDRB atas dasar harga konstan yang dihasilkan oleh Kabupaten Bogor mengalami peningkatan dari tahun-tahun sebelumnya. Kondisi ini menunjukkan adanya korelasi yang positif antara laju pertumbuhan ekonomi dengan nilai PDRB yang dihasilkan, dimana laju pertumbuhan ekonomi Kabupaten Bogor pada tahun 2007 semakin baik yang diiringi dengan peningkatan nilai PDRB yang dihasilkan.

## 2) Struktur Ekonomi

Untuk mengetahui struktur ekonomi suatu daerah tertentu maka dapat digunakan PDRB atas harga berlaku. Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) atas dasar harga berlaku menunjukkan kemampuan sumber daya ekonomi yang dihasilkan oleh suatu daerah serta nilai PDRB yang besar menunjukkan kemampuan sumber daya ekonomi yang besar. Berikut ini merupakan data tentang PDRB Kabupaten Bogor atas dasar harga berlaku pada tahun 2003-2007

**Tabel 20.** Produk Domestik Regional Bruto Atas Dasar Harga Berlaku Kabupaten Bogor pada Tahun 2003-2007 (Jutaan Rp)

Lapangan Usaha	2003	2004	2005	2006*	2007**
Pertanian	14.407,64	16.882,18	17.822,53	19.149,26	20.646,37
Industri pengolahan	979.238,35	1.159.548,12	1.461.302,82	1.751.094,22	1.875.274,3
Listrik, gas, dan air bersih	111.548,89	126.355,83	143.978,23	164.147,74	187.527,43
Bangunan	309.711,26	348.953,92	393.350,16	445.595,77	506.135,84
Perdagangan, Hotel, dan restoran	1.619.113,05	2.285.391,22	2.597.085,00	2.981.610,77	3.436.046,88
Pengangkutan dan komunikasi	412.663,22	504.754,77	641.123,70	815.849,89	1.044.486,10
Keuangan, persewaan & jasa perusahaan	450.062,73	514.521,30	618.496,92	729.621,54	863.501,47
Jasa-jasa	268.823,99	290.147,48	318.759,54	350.672,90	386.874,85

Sumber : Badan Pusat Statistik Kota Bogor, 2007

Keterangan : \*) angka diperbaiki  
\*\*) angka sementara

Berdasarkan Tabel 20, sektor industri pengolahan merupakan salah satu sektor ekonomi yang menjadi kontributor terbesar terhadap total PDRB Kota Bogor. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik Bogor, pembentukan PDRB sektor industri pengolahan didominasi oleh subsektor industri makanan, minuman, dan tembakau. Industri yoghurt merupakan salah satu bagian dari subsektor industri makanan, minuman, dan tembakau. Struktur ekonomi Bogor yang semakin membaik khususnya sektor industri pengolahan merupakan stimulus bagi kelompok usaha-usaha tertentu yang akan mengembangkan usahanya.

### 3) Kenaikan Harga Bahan Baku

Terdapat beberapa hal yang akan dianalisis terkait dengan perkembangan harga yang memiliki pengaruh besar terhadap biaya produksi pembuatan yoghurt, yaitu harga susu, gula, dan harga bahan bakar.

#### a Harga Susu

Industri yoghurt merupakan industri yang bergantung pada bahan baku utama susu sapi. Terjadinya peningkatan harga susu sapi diduga akan

mempengaruhi besarnya biaya operasional usaha. Perkembangan harga susu sapi dapat dilihat pada Tabel 21. Peningkatan harga susu menyebabkan biaya produksi menjadi meningkat.

**Tabel 21.** Perkembangan Harga Susu pada Tahun 2000-2008

Tahun	Harga (Rp/liter)
2000	1.137
2001	1.411
2002	1.562
2003	1.612
2004	1.647
2005	1.756
2006	1.988
2007	2.431
2008	3.200

Sumber : Koperasi Susu di Jawa Barat,2009

Pada Tabel 21 terlihat bahwa terjadi kenaikan harga susu segar ditingkat peternak setiap tahunnya. Kenaikan terbesar terjadi pada tahun 2008 yaitu harga susu segar mencapai 3200 rupiah per liter. Kenaikan harga susu ini akan berpengaruh terhadap biaya produksi yoghurt dan merupakan ancaman bagi industri yang menggunakan susu sebagai bahan bakunya.

b. Harga Gula

Selain harga susu sapi, industri yoghurt menggunakan bahan penolong berupa gula. Sama halnya dengan harga susu, harga gula juga mengalami peningkatan. Hal ini juga mempengaruhi biaya operasional perusahaan. Perkembangan harga gula dapat dilihat pada Tabel 22.

**Tabel 22.** Perkembangan Harga Rata-Rata Gula Bulan Januari 2008 – Bulan Februari 2009

Bulan	Harga Rata-Rata Gula (Rp/Kg)
Januari 2008	6.415
Februari 2008	6.430
Maret 2008	6.437
April 2008	6.301
Mei 2008	6.440
Juni 2008	6.502
Juli 2008	6.441
Agustus 2008	6.463
September 2008	6.446
Oktober 2008	6.426
November 2008	6.434
Desember 2008	6.481
Januari 2009	6.649
Februari 2009	7.502

Sumber : Departemen Perdagangan RI, 2009

Berdasarkan Tabel 22 terlihat bahwa terjadi trend kenaikan terhadap harga gula pada tahun 2009. Kondisi ini dapat mengancam keberadaan industri minuman jadi yang menggunakan gula sebagai salah satu bahan baku dalam pembuatan produknya. Hal ini karena dengan adanya kenaikan harga gula berarti akan meningkatkan pula biaya produksi.

c. Harga Bahan Bakar Gas

Bahan bakar juga memiliki fungsi yang sama besarnya dalam proses produksi pembuatan yoghurt. Usaha yoghurt selain menggunakan bahan baku berupa susu sapi dan gula, juga menggunakan bahan bakar gas. Pada Tabel 23. berikut ini ditunjukkan perkembangan harga gas elpiji.

**Tabel 23.** Perkembangan Harga Gas Elpiji per Kemasan (Rp/Kg)



Tahun	Harga Gas Elpiji			
	3 Kg	6 Kg	12 Kg	50 Kg
2005	-	25.500	51.000	212.500
2006	-	25.500	51.000	212.500
2007	12.750	25.500	51.000	312.950
Jan-08	12.750	25.500	51.000	396.600
Apr-08	12.750	25.500	51.000	340.150
Jul-08	12.750	31.500	63.000	343.900
Agust-08	12.750	-	69.000	362.750

Sumber : PT. Pertamina, 2009

Berdasarkan Tabel 23 terlihat bahwa harga gas elpiji cenderung mengalami kenaikan. Kondisi ini tentunya dapat mengancam pelaku usaha yang menggunakan gas elpiji untuk kelangsungan proses produksinya karena dapat menyebabkan biaya produksi menjadi meningkat. Oleh karena itu, pemerintah harus selalu waspada terhadap fluktuasi harga yang terjadi sehingga kebijakan yang dikeluarkan oleh pemerintah dapat menjamin kelangsungan hidup para pelaku usaha.

#### 4) Kebijakan Skim Kredit

Kebijakan skim kredit yang ditawarkan oleh pemerintah atau lembaga keuangan untuk industri kecil merupakan peluang bagi industri kecil untuk meningkatkan modal kerja sehingga dapat mengembangkan usahanya. Sebagai contoh skim kredit yang ditawarkan oleh BNI (Bank Negara Indonesia) dalam menargetkan penyerapan kredit bagi usaha mikro kecil menengah di Jawa Barat. Pada tahun 2008 penyaluran UMKM di provinsi tersebut ditingkatkan dari Rp 1,6 miliar menjadi 1,8 miliar<sup>4</sup>. Bank BRI juga mempunyai Kredit Usaha Rakyat (KUR) yang dapat dinikmati oleh usaha kecil.

---

<sup>4</sup> [www.republika.com](http://www.republika.com), BNI dialokasikan dana kredit UMKM Rp 1,8 Miliar. 28 Maret 2009

#### 6.2.1.3. Politik

Stabilitas politik dan keamanan merupakan aspek penting yang mempengaruhi iklim usaha di suatu negara. Keadaan politik dan keamanan yang tidak stabil akan memberikan dampak negatif terhadap keberlangsungan suatu usaha karena para pelaku usaha merasa tidak nyaman terhadap usaha yang dijalankannya. Kondisi ini juga berlaku sebaliknya. Oleh karena itu, pemerintah sebagai pengambil kebijakan harus mempertimbangkan secara hati-hati terhadap setiap keputusan yang diambilnya. Berikut ini merupakan beberapa kebijakan pemerintah yang memiliki pengaruh terhadap perkembangan industri yoghurt.

##### 1) Dukungan Dinas koperasi dan UKM

Dinas Koperasi dan UKM menyediakan akses pembiayaan bagi KUMKM melalui pola dana bergulir yang bertujuan untuk memberikan layanan pembiayaan secara mandiri bagi KUMKM yang belum memenuhi kriteria kelayakan perbankan umum. Dana bergulir dikelola secara professional dengan mengedepankan kepentingan pelayanan Koperasi, Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (KUMKM) secara transparan, akuntabel, produktif efisien dan efektif<sup>5</sup>. Selain meluncurkan program dana bergulir UMKM, Kementerian koperasi dan UKM juga melakukan program pemotongan hutang (*haircut*) bagi UMKM yang bertujuan membantu UMKM yang terjerat hutang agar bisa kembali membangun usahanya. Dana *haircut* ditujukan bagi UMKM yang memiliki kredit macet 5 miliar rupiah kebawah. Dalam pelaksanaannya, UKM dapat mengajukan pinjaman ke Bank pemerintah yang sudah menjalin kerjasama dengan Asuransi Kerugian Indonesia (Askrindo), sehingga pemilik UKM tidak perlu memiliki penjaminan. Melalui kebijakan ini, pemilik UKM memiliki kesempatan dan peluang untuk mendapat pinjaman dari Bank untuk memajukan usahanya.

---

<sup>5</sup>Anonimus. *Dana bergulir Kementerian Koperasi dan UKM*.[www.danabergulir.com](http://www.danabergulir.com).

Diakses Tanggal 28 Maret 2009

## 2) Kebijakan Persusuan

Kebijakan atau peraturan yang dikeluarkan pemerintah yang berhubungan dengan industri susu yaitu mengenai kebijakan tarif impor susu dalam negeri. Pada tahun 1998 pemerintah Indonesia mengeluarkan kebijakan tarif impor susu tentang Tarif Bea Masuk produk susu berkisar antara 5 persen sampai 20 persen sesuai dengan SK Menteri Keuangan No 16/KMK.017/1998. Akan tetapi, pemerintah merubah tingkat tarif impor dengan mengeluarkan SK No.467/KMK.01/ 1998 sehingga tarif impor sebesar 0 persen untuk bahan baku dan 20 persen untuk produk susu. Kemudian peraturan tersebut diperbaharui lagi dalam SK Menteri Keuangan No. 573/KMK.01/2000 yaitu untuk tarif impor produk susu berubah menjadi 5 persen. Perubahan tarif impor produk susu yang awalnya sebesar 20 persen menjadi 5 persen merupakan peluang bagi pelaku usaha yang menggunakan susu sebagai bahan baku utama. Hal ini menyebabkan banyaknya susu impor yang dijual di pasar Indonesia tentunya dengan harga yang jauh lebih murah dari pada susu dalam negeri.

## 3) Kebijakan Keamanan Pangan

Kebijakan keamanan pangan yang dikeluarkan oleh pemerintah diantaranya meliputi:

### a. Peraturan Pemerintah No. 28 Tahun 2004 tentang Keamanan, Mutu dan Gizi Pangan

Dalam peraturan ini, pemerintah mengamanatkan Bupati/Walikota melalui Dinas Kesehatan untuk membina industri pangan siap saji. Peraturan perundang-undangan tersebut juga mengamanatkan setiap orang yang bertanggung jawab dalam penyelenggaraan industri pangan siap saji wajib memenuhi persyaratan sanitasi dengan cara menerapkan pedoman cara produksi pangan siap saji yang baik yang memperhatikan aspek keamanan pangan. Oleh karena itu, para produsen pangan siap saji harus melakukan registrasi ke Dinas Kesehatan untuk mendapatkan nomor izin Depkes. Pada umumnya terdapat tiga jenis registrasi untuk kelompok produk pangan, yaitu pangan hasil industri rumah tangga diberi kode registrasi PIRT, untuk

pangan hasil dalam negeri diberi kode registrasi MD dan untuk pangan yang berasal dari impor diberi kode ML sertifikasi nomor PIRT (Pangan hasil Industri Rumah Tangga). Bentuk sertifikasi terhadap produk pangan merupakan upaya para pelaku usaha untuk membuktikan bahwa produknya aman dikonsumsi serta wujud kepedulian pemerintah melalui Dinas Kesehatan terhadap perlindungan konsumen.

- b) Keputusan Menteri Kesehatan RI Nomor 1202/Menkes/SK/VII/2003 mengenai indikator Indonesia Sehat 2010 dan Pedoman penetapan indikator provinsi sehat dan kabupaten atau kota sehat

Peraturan tersebut menetapkan indikator-indikator serta target yang ingin dicapai pada tahun 2010. Indikator-indikator yang telah ditetapkan adalah (1) indikator derajat kesehatan sebagai hasil akhir yang terdiri atas indikator-indikator untuk mortalitas, morbiditas, dan status gizi, dan (2) indikator hasil antara yang terdiri atas indikator untuk pelayanan kesehatan, sumberdaya kesehatan dan kontribusi sektor terkait. Dalam rencana pembangunan Kesehatan Menuju Indonesia sehat ditetapkan adanya tujuh program pembangunan kesehatan. Namun, dalam Propenas, program-program Pembangunan Kesehatan tersebut dijadikan enam Program Pembangunan Kesehatan, yaitu: (1) Program Lingkungan Sehat, perilaku sehat dan pemberdayaan masyarakat, (2) Program Upaya Kesehatan, (3) Program Perbaikan Gizi Masyarakat, (4) Program sumberdaya Kesehatan, (5) program Obat, Makanan, dan Bahan Berbahaya, dan (6) Program Kebijakan dan Manajemen Pembangunan Kesehatan. Program ketiga yaitu Program Perbaikan Gizi Masyarakat memiliki tujuan umum meningkatkan intelektualitas dan produktivitas sumberdaya manusia, sedangkan tujuan khususnya adalah meningkatkan kemandirian keluarga dalam upaya perbaikan status gizi meningkatkan pelayanan gizi untuk mencapai gizi yang baik dengan menurunkan prevalensi gizi kurang dan gizi lebih, dan meningkatkan penganekaragaman konsumsi pangan bermutu untuk memantapkan

ketahanan pangan tingkat rumah tangga. Terkait dengan tujuan khusus untuk meningkatkan penganekaragaman konsumsi pangan bermutu, maka produk yoghurt sebagai minuman kesehatan juga memiliki nilai gizi yang tinggi.

#### 6.2.1.4. Teknologi

Perkembangan teknologi yang sangat cepat memberikan kemajuan bagi siapa saja termasuk para pelaku usaha dalam upaya mengembangkan bisnisnya. Kemajuan teknologi yang semakin berkembang antara lain teknologi dibidang informasi, komunikasi, dan transportasi. Perkembangan teknologi dibidang informasi dan komunikasi dapat menjadi peluang bagi suatu usaha untuk mempromosikan dan memasarkan produknya. Adanya alat komunikasi seperti telepon dan telepon seluler dapat memperlancar proses komunikasi antara produsen dengan pembeli dan pemasok. Media informasi seperti internet juga dapat digunakan perusahaan untuk mempromosikan produknya dalam jangkauan yang luas. Meningkatnya minat serta pengaruh internet terhadap ekonomi dan bisnis terlihat dari data yang dikeluarkan Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) tahun 2006. Pemakai internet yang semakin meningkat dari tahun ke tahun mulai dari 8.080.534 orang pemakai pada tahun 2003 meningkat hingga 25.000.000 orang pemakai pada tahun 2007 (Tabel 24). Adanya peningkatan pemakai internet ini mendorong perusahaan untuk membuat website. Penggunaan internet oleh perusahaan adalah untuk memperkenalkan produk-produk yang dijual oleh perusahaan dan mempermudah konsumen dalam pemesanan secara online tanpa harus datang ke tempat produksi.

**Tabel 24..** Perkembangan Jumlah Pelanggan dan Pemakai Internet Tahun 2003-2007

Tahun	Jumlah Pelanggan (Orang)	Jumlah Pemakai (Orang)
2003	865.706	8.080.534
2004	1.087.428	11.226.143
2005	1.500.000	16.000.000
2006	1.700.000	20.000.000
2007*	2.000.000	25.000.000

Keterangan : \* data sementara

Sumber : [www.apjii.or.id](http://www.apjii.or.id)

Selain perkembangan teknologi dibidang informasi dan komunikasi, perkembangan transportasi seperti jasa pengiriman juga memberikan peluang bagi suatu usaha untuk memudahkan kegiatan pendistribusian barang. Rinadya yoghurt juga menggunakan jasa pengiriman untuk mengirimkan produk yoghurt ke konsumen yang berada diluar Jakarta, Bogor, Depok, dan Bekasi.

### **6.2.2. Lingkungan Industri**

Lingkungan industri merupakan lingkungan eksternal yang membentuk persaingan yang dihadapi oleh perusahaan. kemampuan perusahaan menempatkan diri dalam menghadapi berbagai faktor pembentuk persaingan dalam industri sangat penting bagi keberhasilan bersaing perusahaan. mengacu pada teori Porter (1997) menyebutkan bahwa terdapat lima kekuatan persaingan yang dapat digunakan dalam analisis ini, yaitu : (1) Kekuatan tawar menawar pembeli, (2) kekuatan tawar menawar pemasok, (3) Ancaman produk pengganti, (4) Ancaman pendatang baru, (5) persaingan diantara pesaing-pesaing yang ada, ternyata dapat diidentifikasi juga pada penelitian ini.

#### **6.2.2.1 Kekuatan Tawar Menawar Pembeli**

Kekuatan pembeli dalam industri ditentukan dari karakter pasarnya dan kepentingan relatif pembeli dari industri yang bersangkutan. Pembeli yang dihadapi oleh “Rinadya yoghurt” memiliki kekuatan yang besar. Saat ini, berkembangnya industri yang bergerak dibidang pengolahan dan pemasaran minuman kesehatan sangat menguntungkan pembeli karena banyaknya industri yang menawarkan produk-produk yang relatif sama. Kondisi ini menyebabkan pembeli memiliki pilihan produk yang banyak, sehingga pembeli dengan mudah dapat berpindah dari suatu industri ke industri lainnya jika kebutuhan atau permintaan mereka tidak dapat dipenuhi. Disamping itu, proses untuk berpindah industri juga memungkinkan karena biaya peralihan atau biaya untuk berpindah industri sangat kecil. Hal ini dikarenakan industri menawarkan produk yang relative sama dan dengan harga yang bersaing. Berdasarkan kenyataan tersebut, maka diferensiasi produk memegang peranan penting dalam bersaing dengan para pesaingnya. Diferensiasi yang tinggi dapat membangun keunggulan produk, jika produk tersebut memiliki keunikan

di mata konsumen yang membuatnya berbeda dari para pesaingnya, yang pada akhirnya akan mempengaruhi pembentukan loyalitas konsumen.

#### 6.2.2.2 Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Analisis kekuatan tawar menawar pemasok ditujukan untuk melihat kemampuan pemasok dalam mempengaruhi suatu industri melalui kemampuannya memenuhi kebutuhan konsumennya. Rinadya yoghurt membeli bahan baku susu sapi dari peternak yang berada di kebon pedes, Bogor. Sedangkan, bahan baku berupa bakteri dibeli dari Balai penelitian Pasca Panen IPB yang berada di Cimanggu, Bogor, dan untuk bahan penolong lainnya seperti gula putih, perusahaan membeli langsung ke toko-toko langganan dipasar. Pemasok memiliki kekuatan tawar menawar yang tidak terlalu kuat karena perusahaan tidak bergantung hanya pada satu pemasok tetapi juga pemasok lain. Artinya jika bahan baku yang dibeli dari satu pemasok kurang memenuhi standar, baik dari segi harga, kualitas maupun kuantitas maka perusahaan dapat membelinya dari pemasok lain. Dalam hal ini bahan baku susu untuk produksi yoghurt tidak hanya dapat diperoleh dari peternak di kebon pedes tetapi juga peternak lainnya di Bogor.

#### 6.2.2.3 Ancaman Produk Pengganti

Mengenali produk-produk pengganti merupakan persoalan mencari produk lain yang dapat menjalankan fungsi yang sama seperti produk dalam industri. Faktor harga dan kualitas akan menentukan intensitas tekanan dari produk pengganti. Tekanan persaingan semakin bertambah ketika harga produk pengganti relatif lebih murah dan biaya konsumen untuk beralih ke produk lainpun rendah. Pada industri yoghurt, produk yang digolongkan menjadi produk pengganti adalah minuman susu fermentasi dan minuman kesehatan lainnya seperti yakult, vitacham, activia, dan lain-lain. Hal ini dikarenakan perusahaan memberikan *positioning* untuk produknya bahwa produk yang dihasilkan merupakan minuman kesehatan. Tingginya produk substitusi dari yoghurt memberikan ancaman bagi perusahaan untuk menguasai pasar dengan inovasi produk. Konsumen

bebas memilih produk minuman kesehatan sesuai dengan selera masing-masing.

#### 6.2.2.4 Persaingan di Antara Para Pesaing yang Ada

Persaingan yang terjadi dalam industri yoghurt cukup kompetitif. Kondisi ini dapat dilihat dari banyaknya produk yoghurt yang dipasarkan di wilayah Bogor. Berdasarkan data Dinas Perindustrian, Perdagangan dan Koperasi Bogor, jumlah pelaku usaha yang bergerak pada bidang pembuatan yoghurt dan terdaftar dalam dinas terdiri dari enam pelaku usaha. Hal ini dikarenakan pada umumnya pelaku usaha yoghurt berskala kecil maupun menengah sehingga belum mendaftarkan produknya ke Dinas keamanan pangan terkait. Meskipun jumlah pelaku usaha yoghurt yang terdaftar hanya sedikit, namun produk yoghurt lain dari luar wilayah Bogor juga memasarkan produknya ke wilayah Bogor, misalnya yoghurt activia, biokul, dan produk yoghurt lain yang umumnya jaringan distribusinya lebih luas. Bertambahnya jumlah perusahaan yoghurt berarti semakin tinggi pula tingkat persaingan yang terjadi antar produsen. Selain itu, skala usaha yang dijalankan juga semakin beragam, yaitu mulai dari skala rumah tangga, kecil, sampai menengah. Secara umum, persaingan yang terjadi dalam industri yoghurt adalah persaingan pasar, mutu, dan harga jual produk. Persaingan pasar terjadi jika jumlah pelaku usaha yoghurt yang beroperasi semakin banyak sehingga para pelaku usaha harus jeli dan hati-hati dalam menentukan wilayah mana yang dapat dimasuki untuk memasarkan produknya. Disamping itu, juga terdapat persaingan mutu produk karena setiap pelaku usaha yoghurt berlomba-lomba dalam mempromosikan produk yang dijualnya agar dapat diterima oleh konsumen baik kualitas rasa, variasi bentuk, maupun ukuran. Oleh karena itu, agar produknya dapat diterima dengan baik oleh konsumen maka para pelaku usaha harus mampu melihat selera konsumen terhadap produk yoghurt. Selanjutnya juga terdapat persaingan harga jual produk. Biasanya persaingan dalam penentuan harga sering terjadi sebagai dampak persaingan pasar maupun mutu produk. Persaingan yang terjadi dalam suatu industri merupakan sebuah hal wajar, karena dengan adanya



persaingan maka para pelaku usaha diajak untuk berpikir kreatif dalam memposisikan produknya di benak konsumen dan berupaya agar produknya dapat diterima oleh pasar.

#### 6.2.2.5 Ancaman Pendatang Baru

Masuknya pendatang baru dalam industri dapat menunjukkan tingkat persaingan yang dihadapi oleh suatu usaha dalam industri tersebut. Jika semakin banyak pendatang baru yang masuk wilayah industri maka akan menimbulkan sejumlah implikasi bagi perusahaan yang ada, misalnya terjadi perebutan pangsa pasar dan sumberdaya produksi yang terbatas. Besarnya ancaman masuk pendatang baru bergantung pada hambatan yang ada untuk memasuki industri. Modal untuk memulai usaha yoghurt ini relatif kecil, sehingga membuka peluang bagi pendatang baru untuk masuk kedalam industri yoghurt. Menurut Porter (1997), terdapat beberapa faktor yang menjadi peluang atau penghambat bagi masuknya pendatang baru ke dalam industri, keenam faktor tersebut adalah:

##### a. Skala Ekonomis

Pendatang baru pada industri yoghurt umumnya masuk dengan skala usaha yang sama atau lebih dari pesaing. Skala ekonomis menghalangi masuknya pendatang baru dengan memaksa mereka untuk masuk pada skala yang sama dengan pesaing yang ada dan mengambil resiko dengan menghadapi reaksi yang keras dari pesaing yang ada atau masuk dengan skala yang lebih kecil dengan resiko akan beroperasi dengan tingkat biaya yang tidak menguntungkan.

##### b. Diferensiasi produk

Produk yang dihasilkan oleh usaha yoghurt umumnya sama yaitu berupa yoghurt cream, es dan *drink*. Diferensiasi produk banyak dilakukan usaha yoghurt untuk mempertahankan kesetiaan pelanggan dengan memberikan inovasi pada produk sehingga konsumen mempunyai banyak pilihan.

##### c. Kebutuhan Modal

Besarnya nilai investasi dan besarnya kebutuhan modal menghambat pendatang baru untuk memasuki suatu industri. Usaha yoghurt umumnya menggunakan modal sendiri tanpa pinjaman modal dari pihak perbankan

atau pihak lain. Kecilnya nilai investasi dan tidak terlalu besarnya kebutuhan modal memudahkan pendatang baru untuk masuk industri.

d. Biaya pengalihan

Pendatang baru harus mampu menawarkan penyempurnaan dalam hal biaya atau prestasi agar pembeli mau pindah dari pemasok lama. Biaya ini meliputi biaya peralatan dan biaya desain produk. Peralatan dalam memproduksi yoghurt tidak mempunyai harga yang cukup mahal dan perbedaan kemasan pada industri yoghurt menyebabkan pendatang baru tidak harus mengeluarkan biaya besar untuk mempengaruhi pembeli beralih ke produknya.

e. Akses ke Distribusi

Akses ke saluran distribusi merupakan salah satu ancaman yang harus diperhitungkan dengan adanya pendatang baru. Semakin mudah akses ke saluran distribusi dikuasai pendatang baru maka ancaman masuknya pendatang baru semakin kuat. Saat ini, saluran distribusi yoghurt yang ada sebagian besar masih dikuasai oleh perusahaan-perusahaan yang ada dan akses ke saluran distribusi yang dilakukan oleh pendatang baru masih sedikit, namun mereka dapat dengan mudah mengakses saluran distribusi yang ada dengan informasi yang tersedia dipasar.

f. Kebijakan Pemerintah

Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup kemungkinan masuk ke dalam industri dengan melakukan pengawasan dan pengendalian, seperti penetapan surat izin usaha dan peraturan. Adanya kemudahan yang diberikan oleh pemerintah bagi perusahaan baru mendaftarkan usahanya melalui keringanan biaya administrasi mempengaruhi besarnya ancaman pendatang baru. Selain itu, izin dari departemen Kesehatan (Depkes) tentang kelayakan suatu produk merupakan ancaman bagi pendatang baru karena biayanya mahal.

## VII. FORMULASI DAN PEMILIHAN STRATEGI

### 7.1 Identifikasi Faktor Internal

Berdasarkan aspek-aspek yang ditinjau untuk mengidentifikasi kekuatan (*strenghts*) dan kelemahan (*weaknesses*) internal perusahaan, antara lain : faktor sumberdaya manusia, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, pemasaran, dan Manajemen. Hasil analisis internal menunjukkan beberapa hal yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan. Kekuatan dan kelemahan perusahaan dapat dilihat pada Tabel 25.

**Tabel 25.** Kekuatan dan Kelemahan Rinadya Yoghurt

<b>Faktor Internal</b>	<b>Kekuatan</b>	<b>Kelemahan</b>
Sumberdaya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hubungan baik antara pekerja dengan pemilik.</li> <li>• Pemilik usaha fokus terhadap bisnis yang dijalankannya.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembagian kerja belum jelas sehingga adanya tugas ganda yang dilakukan oleh pekerja.</li> </ul>
Keuangan,akuntansi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sistem akuntansi keuangan sudah tertata dengan baik.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modal usaha terbatas</li> </ul>
Produksi dan Operasi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• memiliki inovasi produk.</li> <li>• Harga lebih terjangkau dibandingkan dengan pesaing.</li> <li>• Produk tidak menggunakan bahan pengawet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Penggunaan peralatan masih sederhana.</li> <li>• Belum memiliki tempat produksi secara khusus.</li> </ul>
Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Terjalin hubungan yang baik dengan distributor dan pelanggan.</li> <li>• Memiliki web sebagai media promosi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Belum adanya labelisasi pada kemasan.</li> <li>• Armada distribusi terbatas.</li> <li>• Produk Belum memiliki izin dari BPPOM atau dinas keamanan pangan.</li> </ul>
Manajemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• memiliki perencanaan produk,harga, dan distribusi.</li> </ul>	

#### 7.1.1 Kekuatan Perusahaan

##### 7.1.1.1 Hubungan baik antara pekerja dengan pemilik.

Rinadya yoghurt merupakan usaha kecil perorangan dimana perusahaan masih menempatkan sistem padat karya dalam mengelola usahanya sehingga keharmonisan diantara pekerja sangat diperlukan. Hubungan harmonis tersebut dapat terlihat dalam suasana kekeluargaan yang terjalin sehingga diantara pemilik dan pekerja tidak ada kesenjangan, karena

masing-masing saling membutuhkan satu dengan yang lainnya, yaitu pemilik membutuhkan pekerja untuk membantu memperlancar proses produksi sedangkan pekerja membutuhkan lapangan pekerjaan untuk mendapatkan upah. Suasana kekeluargaan yang menjadi budaya dalam perusahaan juga dapat terlihat pada saat pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan usaha lebih dominan dipegang oleh pemilik, tetapi juga mempertimbangkan masukan dari pekerjanya. Hal ini merupakan kekuatan internal yang dimiliki oleh perusahaan, sebab kinerja seperti itu sudah menjadi budaya perusahaan yang dapat diterima oleh semua pekerjanya. Selain itu, hubungan baik antara pemilik dan pekerja dapat terlihat dari adanya bonus berupa beras dan Tunjangan Hari Raya (THR) berupa uang atau makanan yang diberikan kepada pekerja. THR yang diberikan kepada pekerja tergantung pada besarnya keuntungan yang diperoleh perusahaan menjelang Hari Raya Lebaran. Perhatian yang diberikan pemilik kepada pekerjanya akan membuat karyawan lebih nyaman dan menikmati apa yang dikerjakannya.

#### 7.1.1.2 Pemilik usaha fokus terhadap bisnis yang dijalankan

Faktor yang menjadi kekuatan internal bagi usaha Rinadya yoghurt adalah pemilik fokus terhadap bisnis yang dijalankan. Hal ini dapat terlihat dari latar belakang pemilik yang dulunya bekerja sebagai pegawai di Balai Penyehatan perbankan nasional, kemudian keluar dari pekerjaannya untuk menekuni bisnis yang dijalanannya. Keseriusan pemilik terhadap bisnis yang dijalanannya terlihat pada kontrol pemilik baik dalam hal persediaan bahan baku, proses produksi, pengemasan hingga pendistribusian yoghurt ke tangan konsumen. Kontrol terhadap keseluruhan proses tersebut dilakukan oleh pemilik setiap kali produksi, hal ini diperlukan agar perusahaan dapat mengurangi resiko apabila terdapat kendala pada pengadaan bahan baku, proses produksi, pengemasan maupun pendistribusian produk.

#### 7.1.1.3 Sistem akuntansi keuangan sudah tertata dengan baik

Rinadya Yoghurt selalu melakukan pencatatan secara akuntansi terhadap pengelolaan keuangan dan modal perusahaan. Manajemen keuangan dari

usaha ini sudah tertata dengan baik, sehingga keuangan perusahaan dengan keuangan rumah tangga pemilik dapat dibedakan. Pencatatan yang sudah tersusun dengan baik ini dilatar belakangi oleh pengalaman istri pemilik (Ibu Lucy) yang dulunya bekerja sebagai pegawai disalah satu bank swasta. Adanya pencatatan secara akuntansi ini akan mempermudah perusahaan untuk mengetahui besarnya laba yang diperoleh.

#### 7.1.1.4 Memiliki inovasi produk

Faktor lain yang menjadi kekuatan bagi Rinadya yoghurt adalah adanya inovasi produk. Inovasi produk merupakan hal yang penting dilakukan oleh produsen untuk menjaga kesetiaan pelanggan. Inovasi produk dilakukan oleh perusahaan dengan memproduksi berbagai jenis yoghurt antara lain yoghurt plain (yoghurt murni), yoghurt drink, yoghurt cream dan yoghurt es mambo. Perbedaan jenis yoghurt ini adalah pada aroma, tekstur, dan rasanya. Tekstur yoghurt drink adalah cair, dan tekstur yoghurt cream agak lebih kental, sedangkan aneka rasa buah-buahan juga diberikan pada ketiga yoghurt diatas. Inovasi produk dilakukan oleh Rinadya yoghurt untuk menjangkau pasar yang berbeda, misalnya yoghurt es mambo untuk kalangan anak-anak, karena harganya lebih murah, sedangkan yoghurt plain, yoghurt drink, dan yoghurt cream dipasarkan bagi kalangan distributor maupun konsumen.

#### 7.1.1.5 Harga lebih terjangkau dibanding pesaing

Rinadya yoghurt menetapkan harga dengan menggunakan *cost plus pricing method* yaitu dengan mempertimbangkan biaya produksi, dan biaya non produks. Perusahaan memandang strategi harga sangat penting sebagai alat untuk mempersepsikan produk dan penilaian konsumen.

**Tabel 26.** Daftar Harga Yoghurt dan Susu Fermentasi Wilayah Pemasaran Bogor

Merk Dagang	Ukuran (gr dan ml)	Harga (Rp)
Activia	80	2500
Yoghurt	75	2000
Rinadya yoghurt	125	2500
Rinadya yoghurt	1000 ml	15000
Bio kul	1000 ml	26000

Sumber : Diolah dari berbagai sumber

Berdasarkan Tabel 26, Rinadya yoghurt yang memproduksi yoghurt dengan merek dagang rinadya yoghurt mempunyai harga yang lebih terjangkau apabila dibandingkan dengan pesaingnya. Harga jual yoghurt Rinadya yoghurt sebesar Rp 2500 per 125 gr. Hal tersebut memberikan kekuatan bagi perusahaan untuk bersaing dalam industri yoghurt.

#### 7.1.1.6 Produk tidak menggunakan bahan pengawet

Rinadya Yoghurt sebagai salah satu usaha yang sedang berkembang, selalu berusaha untuk mempertahankan strategi mutu produk. Dimana strategi produk dilakukan melalui penawaran produk yang berkualitas tinggi. Rinadya yoghurt memproduksi yoghurt baik dalam bentuk yoghurt plain, es mambo, maupun yoghurt aneka rasa dengan merek Rinadya Yoghurt dan berbagai ukuran mulai dari 200 ml hingga 1 liter dengan rasa yang alami. Rasa alami ini dikarenakan produk Rinadya yoghurt tidak menggunakan bahan pengawet.

#### 7.1.1.7 Terjalin hubungan yang baik dengan distributor dan pelanggan

Saluran distribusi yang digunakan oleh Rinadya yoghurt melalui dua cara, yaitu penjualan secara langsung kepada konsumen dan penjualan kepada distributor atau pengecer. Penjualan langsung kepada distributor dilakukan di warung-warung wilayah Bogor, kafe-kafe dan konsumen wilayah Depok, Jakarta dan Bekasi, sedangkan penjualan langsung ke konsumen dilakukan ditempat usaha. Selama ini distributor maupun konsumen dari Rinadya Yoghurt menunjukkan loyalitasnya kepada perusahaan. Hal ini terlihat dari permintaan produk yang cukup stabil dan kontinuitas distributor sebagai pelanggan tetap perusahaan.

#### 7.1.1.8 Memiliki web sebagai media promosi

Sejauh ini promosi yang dilakukan oleh Rinadya yoghurt tergolong tinggi. Hal ini dapat dilihat dari jenis promosi yang digunakan. Promosi yang digunakan oleh Rinadya yoghurt terdiri dari promosi langsung dan promosi melalui media internet. Promosi langsung dilakukan dengan cara membagikan brosur yang berisi manfaat yoghurt ke rumah-rumah. Tidak hanya sekedar membagikan brosur saja tetapi pemilik juga menjelaskan manfaat dari mengkonsumsi yoghurt kepada konsumen. Konsumen yang

merasa puas dengan yoghurt merek Rinadya yoghurt sebagian besar akan merekomendasikan atau menyarankan keluarganya untuk membeli yoghurt dengan merek yang sama. Selain promosi langsung, perusahaan juga menggunakan promosi melalui media internet, yaitu dengan memperkenalkan produk melalui web yang dapat diakses oleh siapapun.

Promosi melalui media internet atau yang biasa dikenal dengan *E-Commerece* merupakan media pembelajaran *on-line* dimana pembeli dapat melakukan pembelian atau pemesanan secara langsung tanpa harus datang langsung ke toko atau produsen pembuatnya. Rinadya yoghurt saat ini juga telah memiliki web. Media ini dirasakan cukup efektif oleh Rinadya Yoghurt terutama untuk menjangkau pasar diluar wilayah Bogor. Promosi melalui media internet ini dapat diakses dengan alamat [www.rinadya.yoghurt.co.cc](http://www.rinadya.yoghurt.co.cc). Media web ini merupakan kekuatan bagi perusahaan terutama untuk meningkatkan permintaan produknya, karena hingga saat ini belum banyak usaha kecil yang memasarkan produknya melalui media internet. Hal ini dikarenakan terbatasnya informasi yang dimiliki oleh setiap usaha.

#### 7.1.1.9 Memiliki perencanaan produk, harga, dan distribusi

Rinadya Yoghurt selalu melakukan perencanaan dalam produk, harga dan distribusi untuk menjaga kontinuitas usaha. Perencanaan dilakukan dengan melakukan kontrol atau pengawasan terhadap produk, harga dan distribusi. Perencanaan dalam hal produk dilakukan dengan merencanakan persediaan bahan baku agar selalu tersedia serta rencana dalam kualitas dan kuantitas produ, sedangkan perencanaan harga dilakukan untuk mengantisipasi terjadinya kenaikan terhadap bahan baku yang digunakan dalam proses pembuatan yoghurt dan perencanaan distribusi disusun untuk mengantisipasi jumlah permintaan yoghurt yang bertambah dan proses pendistribusiannya. Adanya perencanaan ini merupakan kekuatan bagi perusahaan, karena hal ini menunjukkan bahwa perusahaan ingin mengembangkan usahanya dengan melakukan perencanaan kedepan.

## 7.1.2 Kelemahan Perusahaan

### 7.1.2.1 Masih adanya tugas ganda yang dilakukan oleh pekerja

Rinadya Yoghurt merupakan usaha kecil perorangan sehingga belum memiliki struktur organisasi secara jelas. Belum adanya struktur organisasi yang jelas ini mengakibatkan adanya tugas ganda yang dilakukan oleh para pekerja. Adanya tugas ganda yang dilakukan pekerja ini akan menyebabkan kurang fokus dalam melaksanakan pekerjaannya. Hal tersebut dapat mempengaruhi kinerja pekerja dalam menyelesaikan pekerjaannya.

### 7.1.2.2 Modal usaha terbatas

Keterbatasan modal merupakan masalah klasik yang sering dihadapi oleh usaha kecil dan menengah. Kondisi ini juga terjadi pada Rinadya yoghurt dimana keterbatasan modal ini menghambat perusahaan untuk meningkatkan kapasitas produksinya.

### 7.1.2.3 Penggunaan peralatan produksi masih sederhana

Rinadya yoghurt dalam memproduksi yoghurt masih menggunakan peralatan dan bahan baku sederhana. Peralatan yang sederhana ini terletak pada penggunaan lilin untuk menyalakan api agar tidak terkontaminasi bakteri di lingkungan sekitar saat proses pencampuran bakteri. Pada usaha yang sudah berskala besar, penggunaan peralatan umumnya lebih modern. Peralatan yang digunakan pada perusahaan yang berskala besar antara lain adalah sinar ultraviolet dan mesin pasteurisasi..

### 7.1.2.4 Belum memiliki tempat produksi secara khusus

Rinadya yoghurt merupakan usaha rumah tangga sehingga tempat usaha yoghurt menjadi satu dengan tempat tinggal pemilik. Proses produksi yoghurt juga menjadi satu dengan dapur pemilik, sehingga pemilik harus membagi waktu kapan saat memasak dan saat pembuatan yoghurt. Hal ini menyebabkan proses produksi menjadi terganggu atau tidak maksimal. Terlebih lagi saat ini permintaan produk yoghurt merek Rinadya yoghurt semakin bertambah, sehingga keefisienan pada saat proses produksi sangat diperlukan untuk menjaga agar produk dapat didistribusikan tepat waktu. Selain itu untuk menghasilkan produk yang berkualitas maka dibutuhkan



tempat yang steril, sehingga pemisahan tempat untuk produksi terutama pada produksi yoghurt sangat diperlukan untuk menjaga kesterilan produk yang dihasilkan.

#### 7.1.2.4 Tidak adanya labelisasi pada kemasan

Sampai saat ini kemasan yang digunakan oleh Rinadya yoghurt masih menggunakan kemasan plastik tanpa diberi label yang memuat izin dari BPPOM atau dinas perizinan terkait, komposisi produk maupun tanggal kadaluarsa produk. Hal ini merupakan salah satu kelemahan bagi Rinadya yoghurt karena dikhawatirkan konsumen akan memiliki pandangan buruk terhadap kualitas produk.

#### 7.1.2.5 Armada distribusi perusahaan masih terbatas

Produk yoghurt Rinadya yoghurt sampai saat ini masih dipasarkan di wilayah Jakarta, Bogor, Depok, dan Bekasi. Pemasaran dan pendistribusian belum dilakukan di propinsi-propinsi lain meskipun tidak sedikit pula terdapat permintaan dari konsumen di luar wilayah Jabodetabek. Hal ini dikarenakan adanya keterbatasan jumlah pekerja terutama dibidang pemasaran dan tingginya biaya transportasi yang dikeluarkan untuk kegiatan pemasaran keluar kota selain Jabodetabek. Sehingga apabila ada pesanan dari luar kota selain Jabodetabek, perusahaan akan menyanggupi ketika konsumen memesan dalam jumlah yang lebih besar. Terbatasnya daerah pemasaran rinadya yoghurt, salah satunya juga disebabkan oleh terbatasnya armada distribusi yang digunakan oleh perusahaan. Sampai saat ini pendistribusian ke distributor-distributor menggunakan alat transportasi berupa sebuah sepeda motor. Alat transportasi tersebut dirasakan belum cukup, terutama pada saat pendistribusian produk yang bersamaan dan berlawanan arah, karena hal tersebut akan memperlambat proses pendistribusian produk ketangan konsumen.

#### 7.1.2.6 Produk belum memiliki izin dari BPPOM

Dari awal berdirinya hingga saat ini, produk perusahaan belum memiliki izin baik dari BPPOM ataupun Surat Izin Usaha Perdagangan yang dikeluarkan oleh Dinas Perindustrian perdagangan dan Koperasi

Kabupaten Bogor. Pada kemasan produk hanya tercantum merek produk tanpa terdapat sertifikasi halal ataupun izin dari BPPOM. Belum adanya perizinan ini disebabkan oleh keterbatasan modal yang dimiliki oleh pemilik, karena pemilik beranggapan bahwa untuk mengurus perizinan membutuhkan modal yang cukup besar sehingga pemilik menunda untuk mengurus perizinan pada produk yang diproduksinya. Tidak terdapatnya izin keamanan pangan pada produk merupakan kekurangan dari Rinadya yoghurt karena patut dikhawatirkan konsumen akan mempunyai pandangan buruk terhadap produk.

## **7.2 Identifikasi Faktor Eksternal**

Berdasarkan aspek-aspek yang ditinjau untuk mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) antara lain: faktor politik, ekonomi, sosial budaya, teknologi, tawar menawar pemasok, ancaman pendatang baru, produk substitusi, tawar menawar pembeli, dan faktor persaingan diantara pesaing. Hasil analisis terhadap lingkungan eksternal menunjukkan peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) sebagai berikut:

### **7.2.1 Peluang Perusahaan**

#### **7.2.1.1 Peningkatan kesadaran masyarakat akan kesehatan**

Dewasa ini meningkatnya kesadaran masyarakat akan pentingnya kesehatan memberikan kesempatan kepada produk-produk yoghurt ataupun minuman kesehatan lainnya untuk masuk dalam persaingan sebagai minuman dengan nilai gizi tinggi tentunya dengan jaminan keamanan untuk dikonsumsi. Selain itu semakin tingginya tingkat pendidikan masyarakat juga berpengaruh terhadap tingkat konsumsi masyarakat akan minuman kesehatan (Tabel 16). Hal ini terkait dengan meningkatnya pengetahuan masyarakat akan pentingnya pemenuhan gizi bagi kesehatan.

#### **7.2.1.2 Peningkatan jumlah penduduk**

Peningkatan jumlah penduduk dapat menciptakan pangsa pasar bagi setiap bidang usaha. Selama periode tahun 2005-2008 jumlah penduduk Indonesia setiap tahunnya mengalami pertumbuhan sekitar 1,28 persen (Tabel 17). Pada tahun 2005 hingga tahun 2008 tidak terjadi

peningkatan jumlah penduduk yang cukup signifikan. Pertumbuhan penduduk dari tahun 2006 hingga 2008 berkisar antara 1,21 %, 1,37%, dan 1,26 %. Hal ini membuktikan bahwa pertumbuhan penduduk setiap tahunnya relatif stabil. Pertumbuhan jumlah penduduk juga terjadi di Kabupaten Bogor dari tahun 2002 hingga tahun 2007.

#### 7.2.1.3 Adanya skim kredit bagi usaha kecil menengah

Kebijakan skim kredit yang ditawarkan oleh pemerintah atau lembaga keuangan untuk industri kecil merupakan peluang bagi industri kecil untuk meningkatkan modal kerja sehingga dapat mengembangkan usahanya. Sebagai contoh skim kredit yang ditawarkan oleh BNI (Bank Negara Indonesia) dalam menargetkan penyerapak kredit bagi usaha mikro kecil menengah di Jawa Barat. Pada tahun 2008 penyaluran UMKM di provinsi tersebut ditingkatkan dari Rp 1,6 miliar menjadi 1,8 miliar. Bank BRI juga mempunyai Kredit Usaha Rakyat (KUR) yang dapat dinikmati oleh usaha kecil.

#### 7.2.1.4 Dukungan dinas UKM dan Koperasi

Dinas Koperasi dan UKM menyediakan akses pembiayaan bagi KUMKM melalui pola dana bergulir yang bertujuan untuk memberikan layanan pembiayaan secara mandiri bagi KUMKM yang belum memenuhi kriteria kelayakan perbankan umum. Selain meluncurkan program dana bergulir UMKM, Kementrian koperasi dan UKM juga melakukan program pemotongan hutang (*haircut*) bagi UMKM yang bertujuan membantu UMKM yang terjerat hutang agar bisa kembali membangun usahanya. Dalam pelaksanaannya, UKM dapat mengajukan pinjaman ke Bank pemerintah yang sudah menjalin kerjasama dengan Asuransi Kerugian Indonesia (Askrindo), sehingga pemilik UKM tidak perlu memiliki penjaminan. Melalui kebijakan ini, pemilik UKM memiliki kesempatan dan peluang untuk mendapat pinjaman dari Bank untuk memajukan usahanya.

#### 7.2.1.5 Perubahan tarif impor susu

Kebijakan atau peraturan yang dikeluarkan pemerintah yang berhubungan dengan industri susu yaitu mengenai kebijakan tarif impor susu dalam negeri. Pada tahun 1998 pemerintah Indonesia mengeluarkan kebijakan tarif impor susu tentang Tarif Bea Masuk produk susu berkisar antara 5 persen sampai 20 persen sesuai dengan SK Menteri Keuangan No 16/KMK.017/1998. Akan tetapi, pemerintah merubah tingkat tarif impor dengan mengeluarkan SK No.467/KMK.01/ 1998 sehingga tarif impor sebesar 0 persen untuk bahan baku dan 20 persen untuk produk susu. Kemudian peraturan tersebut diperbaharui lagi dalam SK Menteri Keuangan No. 573/KMK.01/2000 yaitu untuk tarif impor produk susu berubah menjadi 5 persen. Perubahan tarif impor produk susu yang awalnya sebesar 20 persen menjadi 5 persen merupakan peluang bagi pelaku usaha yang menggunakan susu sebagai bahan baku utama. Hal ini menyebabkan banyaknya susu impor yang dijual di pasar Indonesia tentunya dengan harga yang jauh lebih murah dari pada susu dalam negeri.

#### 7.2.1.6 Perkembangan teknologi dibidang informasi, komunikasi, dan distribusi

Perkembangan teknologi dibidang informasi, komunikasi dan distribusi merupakan peluang bagi pelaku usaha untuk mempengaruhi strategi perusahaan dalam memproduksi dan memasarkan produknya. Adanya alat komunikasi seperti telepon dan telepon seluler serta media internet untuk memperlancar proses komunikasi antara produsen dengan pembeli dan pemasok merupakan salah satu peluang dalam kemajuan teknologi dibidang komunikasi dan informasi. Sedangkan peluang dalam bidang teknologi produksi dan distribusi yaitu tersedianya peralatan yang modern serta jasa pengiriman untuk mempermudah kegiatan pendistribusian barang.

#### 7.2.1.7 Ketersediaan pemasok cukup banyak

Rinadya Yoghurt membeli bahan baku susu sapi dari peternak yang berada di kebon pedes, Bogor. Pemasok memiliki kekuatan tawar menawar yang tidak terlalu kuat karena perusahaan tidak bergantung hanya pada satu pemasok tetapi juga pemasok lain. Artinya jika bahan baku yang dibeli

dari satu pemasok kurang memenuhi standar, baik dari segi harga, kualitas maupun kuantitas maka perusahaan dapat membelinya dari pemasok lain. Dalam hal ini bahan baku susu untuk produksi yoghurt tidak hanya dapat diperoleh dari peternak di kebun pedes tetapi juga peternak lainnya di Bogor. Adanya pasokan bahan baku yang kontinyu dari pemasok akan memperlancar produksi perusahaan dalam memenuhi permintaan konsumen dan distributor.

## 7.2.2 Ancaman Perusahaan

### 7.2.2.1 Kenaikan harga bahan baku (susu, gula, dan Bahan bakar gas)

Industri yoghurt merupakan industri yang menggunakan bahan baku dan bahan penolong berupa susu, gula dan Bahan bakar gas. Adanya kenaikan pada harga susu, gula, dan bahan penolong lainnya akan menyebabkan semakin meningkatnya biaya produksi dan dapat menjadi ancaman bagi kelangsungan proses produksi dan penjualan. Perubahan tersebut harus ditanggapi dengan bijak oleh perusahaan, sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat terjamin.

### 7.2.2.2 Adanya kebijakan keamanan pangan bagi suatu produk

Kebijakan pemerintah lainnya yang berkaitan dengan pengolahan makanan dan minuman yaitu tentang perlindungan masyarakat dari produk pangan olahan yang membahayakan kesehatan masyarakat. Peraturan Pemerintah Republik Indonesia Nomor 69 tahun 1999 peraturan yang berisikan kewajiban pendaftaran produk pangan olahan. Peraturan ini berlaku bagi semua produk pangan yang dikemas dan menggunakan label sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku. Adanya peraturan ini dapat menjadi ancaman bagi usaha kecil yang umumnya sebagian besar belum memiliki label dan perizinan dari dinas setempat dikarenakan keterbatasan modal.

### 7.2.2.3 Pembeli memiliki kekuatan untuk menentukan pilihan diantara jumlah perusahaan yang semakin banyak

Faktor lain yang menjadi ancaman bagi usaha yoghurt adalah adanya *bargaining position* pembeli yang kuat. Banyaknya industri yang menawarkan produk-produk yang relatif sama. menyebabkan pembeli

memiliki pilihan produk yang banyak, sehingga pembeli dengan mudah dapat berpindah dari suatu industri ke industri lainnya jika kebutuhan atau permintaan mereka tidak dapat dipenuhi. Disamping itu, proses untuk berpindah industri juga memungkinkan karena biaya peralihan atau biaya untuk berpindah industri sangat kecil. Hal ini dikarenakan industri menawarkan produk yang relatif sama dan dengan harga yang bersaing.

#### 7.2.2.4 Berkembangnya produk substitusi

Pada industri yoghurt, produk yang dapat digolongkan menjadi produk pengganti adalah minuman susu fermentasi seperti yakult, vitacham, dan minuman kesehatan lainnya. Tingginya barang substitusi dari yoghurt memberikan ancaman bagi perusahaan untuk menguasai pasar dengan inovasi produk. Faktor harga dan kualitas akan menentukan intensitas tekanan dari produk pengganti. Tekanan persaingan semakin bertambah ketika harga produk pengganti relatif lebih terjangkau dan biaya konsumen untuk beralih ke produk lain pun rendah.

#### 7.2.2.5 Jaringan distribusi pesaing lebih luas

Industri yoghurt mempunyai persaingan yang cukup ketat. Persaingan dilakukan untuk mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar dari pesaing dengan melakukan strategi tertentu. Persaingan yang ketat ditunjukkan dari harga jual yang ditetapkan oleh perusahaan dalam menghadapi pesaing. Persaingan juga terlihat dengan banyaknya jumlah perusahaan di dalam industri yoghurt. Selain itu persaingan juga dilakukan dengan memperluas wilayah distribusi. Pesaing yang umumnya berskala besar membangun jaringan distribusi yang lebih luas dengan mendirikan toko, memfasilitasi frezer untuk distributor, bahkan menyediakan agen-agen khusus yang bertugas memasarkan langsung produk ke konsumen sehingga menyebabkan daerah pemasarannya lebih luas. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan pangsa pasar produknya.

#### 7.2.2.6 Hambatan untuk masuk industri yoghurt kecil

Masuknya pendatang baru dalam industri dapat menunjukkan tingkat persaingan yang dihadapi oleh suatu usaha dalam industri tersebut. Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada

rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh si pendatang baru. Memulai usaha yoghurt tidak membutuhkan investasi dan modal yang cukup besar sehingga bukan menjadi hambatan bagi pendatang baru untuk masuk kedalam industri yoghurt. Selain itu adanya kemudahan bagi pendatang baru untuk mendaftarkan usahanya dengan keringan biaya merupakan bukti bahwa kecilnya hambatan bagi pendatang baru untuk memasuki industri yoghurt.

**Tabel 27.** Peluang dan Ancaman Rinadya Yoghurt

No	Faktor Eksternal	Peluang	Ancaman
1	Sosial budaya	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Peningkatan kesadaran masyarakat akan kesehatan dengan mengkonsumsi minuman kesehatan.</li> <li>• Peningkatan jumlah penduduk Indonesia pada umumnya dan kota Bogor pada khususnya.</li> </ul>	
2	Ekonomi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya skim kredit bagi usaha kecil menengah.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kenaikan harga bahan baku (susu, gula, Bahan bakar gas).</li> </ul>
3	Politik dan kebijakan pemerintah	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dukungan dinas UKM dan koperasi.</li> <li>• Perubahan tarif impor produk susu dari 20%-5%, dan tarif impor bahan baku sebesar 0%.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Adanya kebijakan keamanan pangan suatu produk.</li> </ul>
4	Teknologi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Perkembangan teknologi dibidang produksi, informasi, komunikasi, dan transportasi.</li> </ul>	
5	Kekuatan tawar menawar pembeli		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pembeli memiliki kekuatan untuk menentukan pilihan.</li> </ul>
6	Kekuatan tawar menawar pemasok	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ketersediaan pemasok yang cukup banyak.</li> </ul>	
7	Anacamam produk pengganti		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berkembangnya produk substitusi.</li> </ul>
8	Persaingan diantara para pesaing		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaringan distribusi pesaing lebih luas.</li> </ul>
9	Ancaman pendatang baru		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hambatan masuk bagi industri sangat kecil</li> </ul>

### 7.3 Analisis Matriks IFE dan EFE

Berdasarkan informasi pada identifikasi faktor internal dan eksternal, maka disusunlah matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*) yang akan dibahas sebagai berikut:

#### 7.3.1 Matriks IFE

Matriks IFE diperoleh dari hasil analisis lingkungan internal perusahaan yang mengidentifikasi faktor-faktor kunci internal perusahaan berupa kekuatan dan kelemahan. Kemudian dilakukan pembobotan oleh responden, sehingga diperoleh bobot dari masing-masing faktor internal perusahaan. Langkah selanjutnya adalah dengan memberikan peringkat (*rating*) pada faktor-faktor kunci internal tersebut, maka dapat diperoleh hasil seperti pada Tabel 28.

**Tabel 28.** Matriks IFE pada Rinadya Yoghurt

Faktor Kunci Internal	Bobot	Rating	Skor
<b>I. Kekuatan</b>			
Hubungan yang baik antara pemilik dengan pekerja.	0.067	3.667	0.245
Pemilik usaha fokus terhadap bisnis yang dijalankan.	0.054	4.000	0.216
Sistim akuntansi keuangan sudah tertata dengan baik.	0.060	4.000	0.240
Memiliki inovasi produk.	0.058	4.000	0.234
Harga lebih terjangkau dibanding pesaing.	0.071	3.333	0.236
Produk berkualitas.	0.057	4.000	0.227
Hubungan yang baik dengan distributor	0.065	3.000	0.195
<b>Memiliki web sebagai media promosi.</b>	<b>0.067</b>	<b>3.667</b>	<b>0.247</b>
Memiliki perencanaan produk, harga, dan distribusi.	0.053	3.667	0.196
<b>II. Kelemahan</b>			
Pembagian kerja yang belum jelas sehingga adanya tugas ganda yang dilakukan oleh pekerja.	0.070	1.333	0.093
Modal usaha terbatas.	0.048	1.667	0.080
Penggunaan peralatan produksi masih sederhana.	0.062	1.667	0.104
Belum memiliki tempat produksi secara khusus.	0.073	2.000	0.146
Belum adanya labelisasi pada kemasan.	0.065	1.667	0.108
Armada distribusi yang dimiliki terbatas.	0.069	1.333	0.093
<b>Produk belum memiliki izin dari BPPOM atau dinas keamanan pangan</b>	<b>0.60</b>	<b>1.333</b>	<b>0.079</b>
<b>Total</b>	<b>1.000</b>		<b>2.738</b>



Berdasarkan Tabel 28, dapat dilihat bahwa faktor kunci internal yang mempunyai skor kekuatan tertinggi adalah memiliki web sebagai media promosi. Hal ini ditunjukkan oleh nilai bobot sebesar 0.067 dengan rating 3.667 dan skor sebesar 0.247 untuk faktor kekuatan memiliki web sebagai media promosi. Faktor kunci ini merupakan peluang utama bagi Rinadya yoghurt karena memiliki tingkat kepentingan terbesar bagi pengembangan usahanya kedepan. Selain identifikasi terhadap kekuatan internal usaha, matriks IFE juga menunjukkan berbagai kelemahan yang selama ini dimiliki perusahaan. Faktor kunci internal yang menjadi kelemahan terbesar perusahaan adalah produk belum memiliki izin dari BPPOM atau dinas keamanan pangan terkait.

Hasil analisis matriks IFE pada Rinadya yoghurt yang meliputi seluruh faktor kunci internal (kekuatan dan kelemahan) menunjukkan total nilai skor faktor internal sebesar 2.738. Total nilai tersebut menunjukkan bahwa usaha ini berada pada level rata-rata didalam kekuatan internal seluruhnya. Sehingga usaha ini diharapkan lebih optimal dalam memanfaatkan kekuatan yang dimiliki serta meminimalkan kelemahan yang ada dalam mencapai keberhasilan usahanya.

### **7.3.2 Matriks EFE**

Matriks EFE mengidentifikasi faktor-faktor kunci eksternal berupa peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan pada kondisi aktual saat ini. Perusahaan dapat memanfaatkan peluang dan menghindari ancaman dari pengaruh lingkungan eksternal untuk keberlanjutan usahanya. Peluang dan ancaman yang dihadapi oleh Rinadya yoghurt dapat dilihat pada Tabel 29.

Berdasarkan Tabel 29, menunjukkan bahwa faktor kunci eksternal yang memberikan peluang terbesar bagi perusahaan adalah peningkatan jumlah penduduk. Hal ini ditunjukkan oleh nilai skor terbesar yang dimiliki faktor kunci eksternal ini, yaitu sebesar 0.323 dengan bobot 0,108 dan rating 3,000. Rating yang diberikan pada peluang tersebut menunjukkan bahwa sejauh ini perusahaan telah memberikan respon yang baik terhadap keadaan peluang tersebut. Sedangkan, faktor kunci eksternal yang memberikan ancaman terbesar bagi Rinadya yoghurt adalah kecilnya hambatan untuk pendatang baru memasuki industri yoghurt. Hal ini ditunjukkan oleh nilai bobot sebesar 0,085 dengan rating

1,667 dan skor sebesar 0,142. Kondisi ini menunjukkan bahwa kecilnya hambatan bagi pendatang baru untuk memasuki industri yoghurt memiliki pengaruh yang signifikan terutama dalam mempertahankan pangsa pasar. Hal ini dikarenakan kecilnya hambatan bagi pendatang baru akan berpotensi untuk mendorong masuknya pendatang baru yang memproduksi produk yang sejenis. Keadaan ini harus ditanggapi dengan bijak oleh perusahaan, sehingga kelangsungan hidup perusahaan dapat terjamin. Sejauh ini respon perusahaan terhadap ancaman ini berada pada tingkatan dibawah rata-rata, hal ini terlihat dari besarnya rating yang diberikan.

**Tabel 29.** Matriks EFE Rinadya Yoghurt

<b>Faktor Kunci Eksternal</b>	<b>Bobot</b>	<b>Rating</b>	<b>Skor</b>
<b>I. peluang</b>			
Peningkatan kesadaran masyarakat akan kesehatan dengan mengkonsumsi minuman kesehatan.	0.075	3.333	0.249
<b>Peningkatan jumlah penduduk.</b>	<b>0.108</b>	<b>3.000</b>	<b>0.323</b>
Banyaknya kredit bagi usaha kecil dan menengah.	0.075	3.000	0.224
Dukungan dinas UKM dan Koperasi.	0.068	3.333	0.228
Perubahan tarif impor susu menjadi 0 persen.	0.093	2.000	0.186
Perkembangan teknologi dibidang komunikasi, informasi, produksi, dan transportasi.	0.067	3.000	0.202
Ketersediaan pemasok yang cukup banyak.	0.061	3.667	0.223
<b>II. Ancaman</b>			
Fluktuasi harga bahan baku (susu, gula, gas)	0.061	3.000	0.182
Adanya kebijakan tentang keamanan pangan.	0.071	3.000	0.212
Pembeli memiliki kekuatan untuk menentukan pilihan diantara jumlah perusahaan yang semakin banyak.	0.082	2.667	0.220
Berkembangnya produk substitusi.	0.081	2.333	0.190
Jaringan distribusi pesaing lebih luas.	0.073	3.000	0.218
<b>Hambatan untuk masuk industri yoghurt kecil</b>	<b>0.085</b>	<b>1.667</b>	<b>0.142</b>
<b>Total</b>	<b>1.000</b>		<b>2.800</b>

Hasil analisis matriks EFE pada Rinadya yoghurt yang meliputi seluruh faktor kunci eksternal (peluang dan ancaman) menunjukkan nilai skor sebesar 2,800. Total nilai tersebut memperlihatkan bahwa perusahaan berada pada level menengah dalam usahanya untuk menjalankan strategi yang memanfaatkan

peluang eksternal dan menghindari ancaman yang ada dalam mencapai keberhasilan usahanya.

#### 7.4 Matriks IE

Hasil yang diperoleh dari matriks IFE dan matriks EFE, maka dapat disusun selanjutnya dalam matriks Internal-Eksternal (IE). Analisis matriks IE ini digunakan untuk mengetahui posisi perusahaan saat ini. Matriks IE didasarkan pada nilai tertimbang yang diperoleh pada matriks EFE dan IFE. Nilai tertimbang IFE sebesar 2,738 yang menggambarkan perusahaan berada pada kondisi internal rata-rata, yaitu tidak terlalu kuat dan tidak terlalu lemah. Nilai tertimbang EFE sebesar 2,800 menggambarkan respon yang diberikan rinadya yoghurt kepada lingkungan eksternalnya tergolong sedang dalam memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman. Matriks IE dari Rinadya yoghurt dapat terlihat pada Gambar 10.

**TOTAL NILAI TERTIMBANG IFE (2,740)**

		Kuat 4,0-3,0	Rata-rata 2,99-2,0	Lemah 1,99-1,0
EFE (2,800) ←	Tinggi 4,0-3,0	<b>I</b>	<b>II</b>	<b>III</b>
	Rata-rata 2,99-2,0	<b>IV</b>	<b>Rinadya Yoghurt</b>	<b>VI</b>
	Rendah 1,99-1,0	<b>VII</b>	<b>VIII</b>	<b>IX</b>

**Gambar 10. Matriks IE Rinadya yoghurt**

Berdasarkan Gambar 10. posisi dari Rinadya yoghurt berada pada sel V (*Hold and Maintain*), sehingga strategi yang sebaiknya diterapkan perusahaan pada posisi ini adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.

penetrasi pasar yaitu mencari pangsa pasar yang lebih besar dari produk atau jasa yang sudah ada sekarang melalui usaha pemasaran yang lebih gencar. Pengembangan produk yaitu mencoba untuk meningkatkan penjualan dengan memperbaiki produk atau jasa yang sudah ada atau mengembangkan yang baru.

## **7.5 Matriks SWOT**

Berdasarkan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan maka dapat diformulasikan alternatif strategi yang dapat dilaksanakan. Formulasi strategi ini dilakukan dengan menggunakan alat analisis SWOT, yang nantinya akan menjadi bahan acuan dalam penggunaan QSPM. Formulasi strategi pada Rinadya yoghurt dapat dilihat pada Lampiran 6.

Berdasarkan hasil analisis matriks SWOT, maka alternatif yang dapat diperoleh adalah sebagai berikut:

### **1) STRATEGI S-O**

- a) Mempertahankan dan meningkatkan kualitas/ mutu produk yoghurt untuk memenuhi permintaan konsumen atau pasar.

Rinadya yoghurt memproduksi yoghurt yang berkualitas yaitu produk yoghurt tanpa bahan pengawet. Hal ini merupakan kekuatan perusahaan yang harus dipertahankan atau bahkan ditingkatkan. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk dapat dilakukan oleh perusahaan dengan memadukan faktor-faktor kekuatan lain yang dimiliki oleh perusahaan. sebagai contohnya adanya hubungan yang baik antara pemilik dan pekerja, adanya perencanaan dalam hal produk, distribusi, dan harga serta pemilik yang fokus terhadap bisnis dapat merupakan suatu cara untuk tetap mempertahankan kualitas produk. karena dengan demikian pemilik maupun pekerja akan senantiasa menjaga kualitas produk, salah satunya dengan cara senantiasa menjaga kebersihan saat proses produksi berlangsung. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas produk akan dapat meningkatkan loyalitas konsumen terhadap produk yang dihasilkan sehingga volume penjualan akan meningkat.

b) Memperluas wilayah distribusi produk

Adanya berbagai peluang seperti trend gaya hidup sehat, peningkatan jumlah penduduk serta kemudahan dalam pemasok maupun teknologi merupakan suatu kesempatan perusahaan untuk memperluas wilayah distribusi produk yoghurt. Sampai saat ini yoghurt yang dihasilkan oleh Rinadya yoghurt baru dipasarkan diwilayah Jakarta, Bogor, Depok, dan Bekasi, sedangkan distribusi maupun pemasaran untuk luar wilayah Jabodetabek belum dijangkau. Oleh karena itu strategi untuk memperluas wilayah distribusi merupakan strategi yang cukup tepat, terlebih lagi dengan adanya perkembangan teknologi dalam bidang transportasi maupun jasa pengiriman akan memudahkan proses pendistribusian produk dari produsen ke konsumen sehingga dapat meningkatkan volume penjualan.

c) Mempertahankan hubungan baik dengan pekerja, pelanggan, maupun dinas terkait untuk menjaga kontinuitas usaha.

Rinadya yoghurt yang mempunyai keinginan untuk mengembangkan usahanya harus menjaga hubungan yang baik dengan pekerja, pelanggan, maupun dinas terkait untuk tetap menjaga kontinuitas usaha. Salah satu tindakan yang harus dipertahankan oleh perusahaan adalah menjaga hubungan yang baik dengan distributor. Terjalannya hubungan yang baik dengan distributor untuk menjaga saluran distribusi produk agar tidak dimasuki oleh pesaing.

2) STRATEGI W-O

a) Memanfaatkan skim kredit untuk meningkatkan kapasitas produksi sehingga permintaan dapat terpenuhi.

Sampai saat ini permintaan yoghurt dari konsumen belum mampu terpenuhi secara maksimal oleh Rinadya yoghurt. Hal ini dikarenakan adanya keterbatasan dalam hal permodalan yang dimiliki perusahaan sehingga sulit untuk mengembangkan usahanya. Modal yang terbatas berpengaruh pada penggunaan peralatan yang sederhana, ketersediaan tempat produksi, yang kesemuanya berakibat pada kapasitas produksi yang terbatas. Untuk mengatasi permasalahan mengenai modal, perusahaan

hendaknya memanfaatkan skim kredit yang diberikan oleh pihak perbankan terutama skim kredit bagi usaha kecil dan menengah. Perusahaan mempunyai kekuatan system akuntansi yang sudah tertata dengan baik yang pada umumnya merupakan syarat dalam mengajukan kredit. Adanya skim kredit tersebut dapat digunakan untuk menambah modal usaha sehingga pemilik dapat mengembangkan usahanya terutama untuk meningkatkan kapasitas produksi sehingga permintaan yoghurt dari konsumen dapat terpenuhi.

- b) Memperbaiki kemasan dengan memberikan merek dan labelisasi halal dari dinas keamanan pangan terkait.

Rinadya yoghurt mengemas produknya dengan menggunakan plastic yang tidak tertera labelisasi halal dari dinas keamanan pangan terkait. Didalam kemasan yang digunakan hanya tercantum merek produk yaitu Rinadya yoghurt. Penggunaan kemasan yang kurang menarik dan belum adanya pencantuman labelisasi halal akan dapat menimbulkan pandangan buruk terhadap kualitas produk. Untuk menghindari hal tersebut strategi yang dilakukan adalah memperbaiki bentuk kemasan, misalnya dengan mengemas dalam bentuk cup. Hal ini untuk menghindari terjadinya kerusakan saat pendistribusian produk dan menghadapi para pesaingnya yang umumnya sudah mengemas produk yoghurt dalam bentuk cup. Penggunaan kemasan plastic hendaknya digunakan untuk produk dalam ukuran yang lebih besar misalnya 1 liter. Selain memperbaiki kemasan, pencantuman labelisasi halal dari dinas keamanan pangan terkait juga merupakan strategi yang perlu dilakukan. Hal ini terkait dengan produk yoghurt yang menggunakan starter bakteri sebagai bahan penolongnya. Sampai saat ini perusahaan belum mendaftarkan produknya ke Dinas keamanan pangan terkait. Namun dengan adanya dukungan dan kemudahan dari dinas KUKM dalam hal perizinan produk, diharapkan perusahaan dapat mendaftarkan produknya, agar konsumen tidak mempunyai pandangan buruk terhadap produk perusahaan.

### 3) STRATEGI S-T

- a) Mempertahankan tingkat harga bersaing dan pelayanan kepada konsumen untuk menghadapi persaingan.

Sampai saat ini harga produk yoghurt milik Rinadya yoghurt tergolong lebih murah dibandingkan para pesaingnya. Oleh karena itu mempertahankan tingkat harga yang bersaing merupakan strategi yang dapat digunakan untuk menghadapi produk-produk yoghurt dari pendatang baru. Salah satu cara yang dapat dilakukan untuk mempertahankan tingkat harga bersaing adalah dengan menjalin hubungan baik dengan pemasok maupun distributor. Selain mempertahankan tingkat harga bersaing, mempertahankan pelayanan kepada konsumen juga merupakan strategi yang dapat digunakan untuk menghadapi pesaing. Mempertahankan pelayanan dapat dilakukan dengan memberikan potongan harga ataupun diskon kepada konsumen atau distributor untuk pembelian dalam jumlah besar dan kontinu. Selain itu penggantian produk yang rusak saat pendistribusian juga merupakan salah satu bentuk pelayanan kepada pelanggan. Adanya pelayanan yang baik terhadap pelanggan akan meningkatkan loyalitas pelanggan terhadap produk yoghurt.

- b) Meningkatkan diferensiasi produk yoghurt yang berkualitas dengan terus melakukan upaya inovasi untuk menghadapi pesaing dan pendatang baru.

Meningkatkan diferensiasi produk dilakukan agar produk yang dihasilkan oleh Rinadya yoghurt memiliki keunikan dari produk pesaingnya. Selain itu upaya inovasi juga dilakukan untuk menghindari kejenuhan atau kebosanan konsumen terhadap suatu produk, sehingga inovasi diperlukan agar konsumen memiliki alternatif untuk membeli produk-produk jenis lain. Strategi ini dilakukan untuk menghadapi para pesaing maupun pendatang baru yang menawarkan produk-produk yang beragam. Inovasi produk misalnya dilakukan dengan menambahkan berbagai pilihan rasa maupun aroma pada yoghurt, yaitu misalnya rasa buah-buahan.

#### 4) STRATEGI W-T

##### a) Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM).

Salah satu kunci keberhasilan sebuah perusahaan dalam menjalankan bisnisnya karena ditunjang oleh kualitas SDM yang dimiliki, sehingga SDM yang berkualitas merupakan salah satu asset perusahaan yang secara tidak langsung mendukung kelancaran usaha. Oleh karena itu perusahaan dapat melakukan seleksi pada saat rekrutmen atau menempatkan pekerja sesuai dengan keterampilan yang dimiliki. Selain itu perusahaan hendaknya juga membenahi pembagian kerja yang masih tumpang tindih.

##### b) Melakukan pengaturan dalam pengalokasian keuangan perusahaan

Adanya kenaikan dalam harga susu, gula, dan harga bahan bakar gas serta kendala dalam modal usaha yang terbatas membuat perusahaan harus melakukan pengaturan dalam pengalokasian keuangan perusahaan. Hal ini merupakan suatu cara perusahaan untuk mampu bertahan diantara jumlah pesaing yang semakin banyak, dan tentunya dilakukan untuk tetap menjaga kontinuitas usaha.

### 7.6 Pemilihan Strategi

Formulasi strategi mempunyai beberapa tahapan, yaitu mulai dari tahap masukan, tahap pencocokan, dan tahap keputusan. Pemilihan strategi merupakan tahap pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan dilakukan dengan menggunakan alat analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*), dimana alat analisis ini memiliki beberapa kelebihan dan kelemahan. Adapun kelebihan dari matriks QSP adalah bahwa set strategi dapat diperiksa secara berurutan atau bersamaan, tidak ada batasan untuk jumlah strategi yang dievaluasi, dan mengharuskan ahli strategi untuk memadukan faktor-faktor eksternal dan internal yang terkait dalam proses keputusan. Sedangkan kelemahan matriks QSP adalah memerlukan penilaian intuitif dan asumsi yang diperhitungkan. Proses pemberian peringkat dan daya tarik mengharuskan keputusan subjektif, namun informasi yang digunakan adalah informasi objektif.

Analisis matriks QSP untuk pemilihan strategi prioritas ini dilakukan berdasarkan sembilan alternatif strategi yang ada. Penilaian dilakukan oleh tiga responden yang memiliki pengaruh besar dalam pengambilan keputusan. Hasil



dari total TAS masing-masing responden untuk setiap strategi kemudahan dirata-ratakan sehingga diperoleh urutan prioritas strategi yang harus diterapkan.

Berdasarkan hasil analisis matriks QSP pada Tabel 30 dapat dilihat bahwa strategi terbaik yang harus dilakukan sekarang adalah memanfaatkan skim kredit yang ditawarkan oleh pemerintah untuk meningkatkan kapasitas produksi sehingga dapat memenuhi permintaan konsumen, dengan nilai total TAS tertinggi 6,289. Strategi –strategi lain yang dapat diterapkan oleh pihak Rinadya yoghurt berdasarkan peringkat antara lain:

- 1) Mempertahankan dan meningkatkan kualitas/ mutu produk yoghurt untuk memenuhi permintaan konsumen atau pasar.
- 2) Meningkatkan diferensiasi produk yoghurt yang berkualitas dengan terus melakukan upaya inovasi untuk menghadapi pesaing dan pendaatang baru.
- 3) Memperluas wilayah distribusi produk dan memperluas pasar untuk meningkatkan penjualan.
- 4) Memperbaiki kemasan dengan memberikan merek dan labelisasi halal dari dinas keamanan pangan terkait.
- 5) Mempertahankan tingkat harga bersaing dan pelayanan kepada konsumen untuk menghadapi persaingan.
- 6) Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM).
- 7) Mempertahankan hubungan baik dengan pekerja, pelanggan, maupun dinas terkait untuk menjaga kontinuitas usaha.
- 8) Melakukan pengaturan dalam pengalokasian keuangan perusahaan

**Tabel 30.** Peringkat Alternatif Strategi

Alternatif Strategi	Pakar 1	Pakar 2	Pakar 3	Rata-rata	Peringkat Strategi
1	6.689	5.899	6.119	6.236	2
2	6.566	5.784	6.060	6.137	4
3	6.984	5.114	5.782	5.960	8
4	7.082	5.805	5.977	6.289	1
5	6.613	6.322	5.393	6.109	5
6	6.583	5.626	5.885	6.031	6
7	6.300	6.355	6.027	6.227	3
8	6.357	5.634	5.953	5.981	7
9	6.261	5.549	5.715	5.842	9

Sumber : Data primer diolah

**Keterangan :**

- Strategi 1 : Mempertahankan dan meningkatkan kualitas/ mutu produk yoghurt untuk memenuhi permintaan konsumen atau pasar.
- Strategi 2 : Memperluas wilayah distribusi produk dan memperluas pasar untuk meningkatkan penjualan.
- Strategi 3 : Mempertahankan hubungan baik dengan pekerja, pelanggan, maupun dinas terkait untuk menjaga kontinuitas usaha.
- Strategi 4 : Memanfaatkan skim kredit untuk meningkatkan kapasitas produksi sehingga permintaan dapat terpenuhi.
- Strategi 5 : Memperbaiki kemasan dengan memberikan merek dan labelisasi halal dari dinas keamanan pangan terkait.
- Strategi 6 : Mempertahankan tingkat harga bersaing dan pelayanan kepada konsumen untuk menghadapi persaingan.
- Strategi 7 : Meningkatkan diferensiasi produk yoghurt yang berkualitas dengan terus melakukan upaya inovasi untuk menghadapi pesaing dan pendaatang baru.
- Strategi 8 : Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM)
- Strategi 9 : Melakukan pengaturan dalam pengalokasian keuangan perusahaan

## VIII. KESIMPULAN DAN SARAN

### 8.1 Kesimpulan

- 1) Berdasarkan analisis lingkungan internal Rinadya Yoghurt, perusahaan memiliki kekuatan dan kelemahan. Adapun kekuatan perusahaan antara lain, hubungan baik antara pemilik dan pekerja, pemilik usaha fokus terhadap bisnis yang dijalankan, sistim akuntansi keuangan yang sudah tertata rapi, memiliki inovasi produk, harga lebih terjangkau dibanding pesaing, produk berkualitas, memiliki hubungan yang baik dengan distributor dan pelanggan, memiliki web sebagai media promosi, memiliki perencanaan dalam hal produk, harga dan distribusi. Sedangkan kelemahan perusahaan antara lain, terdapatnya tugas ganda yang dilakukan oleh pekerja, modal usaha yang terbatas, penggunaan peralatan produksi yang sederhana, belum memiliki tempat produksi secara khusus, belum adanya labelisasi pada kemasan, armada distribusi yang dimiliki terbatas, dan produk belum memiliki izin dari BPPOM atau dinas keamanan pangan terkait.
- 2) Berdasarkan analisis eksternal perusahaan yaitu lingkungan makro dan lingkungan industri, perusahaan menghadapi berbagai peluang dan ancaman. Adapun peluang bagi perusahaan antara lain, peningkatan kesadaran akan kesehatan dengan mengkonsumsi minuman kesehatan, peningkatan jumlah penduduk, banyaknya skim kredit yang ditawarkan oleh pemerintah, adanya dukungan dari dinas UKM dan Koperasi, perubahan tariff impor susu menjadi 0 persen, perkembangan teknologi dibidang komunikasi, informasi, produksi dan transportasi, serta ketersediaan pemasok yang cukup banyak. Sedangkan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan antara lain, fluktuasi harga bahan baku, adanya kebijakan mengenai keamanan pangan, pembeli memiliki kekuatan untuk menentukan pilihan diantara jumlah perusahaan yang semakin banyak, berkembangnya produk substitusi, jaringan distribusi pesaing lebih luas, serta hambatan untuk masuk industri yoghurt kecil.

- 3) Berdasarkan nilai tertimbang pada matriks IFE sebesar 2,740 dan matriks EFE sebesar 2,800 diperoleh gambaran posisi perusahaan saat ini dalam matriks IE, dimana Rinadya Yoghurt berada pada sel V, yaitu tahap *hold and maintain* dengan alternatif strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Penentuan alternatif strategi dengan menggunakan SWOT dihasilkan sembilan buah strategi yang diurutkan prioritas pelaksanaannya dengan analisis matriks QSP. Urutan prioritas strategi yang dilaksanakan adalah memanfaatkan skim kredit yang dikeluarkan oleh pemerintah untuk meningkatkan kapasitas produksi untuk memenuhi permintaan konsumen. Kemudian secara berurutan, alternatif strategi yang dapat dijalankan oleh Rinadya yoghurt adalah mempertahankan dan meningkatkan kualitas/ mutu produk yoghurt untuk memenuhi permintaan konsumen/ pasar, Meningkatkan diferensiasi produk yoghurt yang berkualitas dengan terus melakukan upaya inovasi untuk menghadapi pesaing dan pendaatang baru, memperluas wilayah distribusi produk, memperbaiki kemasan dengan memberikan merek dan labelisasi halal dari dinas keamanan pangan terkait, mempertahankan tingkat harga bersaing dan pelayanan kepada konsumen untuk menghadapi persaingan, Meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia (SDM), mempertahankan hubungan baik dengan pekerja, pelanggan, maupun dinas terkait untuk menjaga kontinuitas usaha, dan Melakukan pengaturan dalam pengalokasian keuangan perusahaan

## 8.2 Saran

- 1) Rinadya Yoghurt sebaiknya memanfaatkan skim kredit yang diberikan atau dikeluarkan oleh pemerintah untuk menambah modal kerja dan meningkatkan kapasitas produksi sehingga permintaan konsumen dapat terpenuhi. Selain itu skim kredit juga dapat digunakan untuk membiayai sarana dan prasarana dalam proses produksi yoghurt serta memperluas wilayah distribusi.
- 2) Rinadya yoghurt perlu mempertahankan dan meningkatkan kualitas serta mutu produk yoghurt dengan melakukan diferensiasi serta inovasi dan memperbaiki bentuk kemasan terutama terkait dengan labelisasi dan pelayanan untuk menjaga loyalitas konsumen.
- 3) Rinadya yoghurt perlu mempertahankan hubungan baik dengan pekerja, distributor, konsumen, maupun dinas terkait. Hal ini dimaksudkan untuk tetap menjaga keberlangsungan usaha Rinadya Yoghurt.

## DAFTAR PUSTAKA

- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2008. *Produk Domestik Bruto Atas Dasar Harga Konstan Tahun 2000*. Jakarta : Badan Pusat Statistik.
- \_\_\_\_\_ *Kabupaten Bogor dalam angka Tahun 2008*. Bogor: BPS Kabupaten Bogor.
- David FR. 2006. *Manajemen Strategis, Terjemahan : PT. Indeks Kelompok Gramedia*. P.T. Gramedia. Jakarta.
- Dumairy. 1995. *Definisi Industri*. Jakarta : P.T. Kompas.
- Helferich W, Westhoff D. 1980. *All About Yoghurt*. Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.
- Kinnear, T.C dan J.R. Taylor.2001. *Marketing Research: an Applied Approach*. Mc Graw- Hill, Inc. New York.
- Kotler, Phillip et al.2002. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: P.T. Indeks.
- Masruroh, Sururun. 2009. *Analisis Faktor yang Dipertimbangkan dalam Pembelian Krim Yoghurt Activia ( Kasus di Giant Botani Square, Bogor)*. Skripsi. Fakultas Pertanian. Institut Pertanian Bogor.
- Muharastri Yustika. 2008. *Analisis Kepuasan Konsumen Susu UHT Merek Real Good di Kota Bogor*. Skripsi. Fakultas Pertanian, Institut Pertanian Bogor.
- Porter , ME. 1991. *Strategi Bersaing : Teknik Menganalisis Industri dan Pesaing*. Maulana A, penerjemah ; Hutauruk G, editor; Jakarta : Erlangga. Terjemahan dari : *Competitive Strategy*.
- Puspadewi, S. 2005. *Pengkajian Pengembangan Produk Yoghurt dalam Bentuk Yoghurt Drink di PT Diamond Cold Storage*. Laporan Magang. Institut Pertanian Bogor.
- Rahayu K, Sudarmadji S. 1989. *Mikrobiologi Pangan, Fermentasi Pangan dari Protein Hewani*. Yogyakarta : PAU Universitas Gajah Mada.
- Rahman A,et.al. 1992. *Teknologi Fermentasi Susu*. Pusat Antar Universitas Pangan dan Gizi. Bogor : IPB.
- Rangkuti, Fredy. 2006. *Analisis SWOT Teknik membedah Kasus Bisnis*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Robinson RK.1999. *Encyclopedia of Food Microbiology* (eds). Academic Press.

- Simatupang R M A. 2004. Analisis Kelayakan Investasi Pengembangan Kemasan Yoghurt Menggunakan Kemasan Semi Kaku pada CV Bintang Tiga. Skripsi. Fakultas Pertanian. Institut Pertanian Bogor.
- Syahrudi, Rizal. 2008. Analisis Strategi Pengembangan Agroindustri Minuman Jeruk Nipis Peras di Kabupaten Kuningan, Jawa barat. Skripsi. Fakultas Pertanian. Institut Pertanian Bogor.
- Tamine AY, Robinson RX. 1989. *Yoghurt Science And Technology*. Pergamon Press ltd.
- Umar, Husein. 2008. *Strategic Management in Action*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Winarno, FG. 1997. *Kimia Pangan dan Gizi* Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.
- Wisandhini, Y. 2008. Strategi Pengembangan Usaha Jamur Tiram (*Pleurotus Sp.*) pada Perusahaan Jamur Tegalwaru, Bogor. Skripsi. Fakultas Pertanian. Institut Pertanian Bogor.
- Afifi, Mohammad Fahrul. 2007. Analisis Kepuasan Konsumen Terhadap Atribut Sayuran Organik dan Penerapan Personal Selling Benny's Organic Garden. Skripsi. Program Sarjana Ekstensi Manajemen Agribisnis. Fakultas Pertanian. Institut Pertanian Bogor

# **LAMPIRAN**



## Lampiran 1. Rating Rata-rata Faktor Strategis Internal

### I. Penilaian Rating Faktor Strategis Internal

#### Petunjuk pengisian

- Tentukan nilai peringkat atau *rating* terhadap faktor-faktor kekuatan usaha dibandingkan dengan pesaing (usaha sejenis) berikut ini dengan cara memberikan tanda (X) pada pilihan Bapak atau Ibu.
- Pemberiaan peringkat didasarkan pada keterangan berikut ini

Jika faktor Internal tersebut merupakan **kekuatan**<sup>\*</sup>, beri nilai:

Nilai 4 = jika faktor kekuatan tersebut merupakan kekuatan utama perusahaan (kekuatan mayor).

Nilai 3 = jika faktor kekuatan tersebut bukan merupakan kekuatan utama perusahaan (kekuatan minor).

Jika faktor internal tersebut merupakan **Kelemahan**<sup>\*\*</sup>, beri nilai,

Nilai 2 = jika faktor kelemahan tersebut bukan kelemahan utama

Nilai 1 = jika faktor kelemahan tersebut merupakan kelemahan utama

#### **Pertanyaan**

Menurut Bapak/Ibu bagaimana faktor-faktor internal tersebut mempengaruhi kondisi suatu usaha dan apakah termasuk kedalam kekuatan atau kelemahan.

## Pakar 1

Faktor Internal	Kelemahan <sup>**)</sup>		Kekuatan <sup>*)</sup>	
	1	2	3	4
Hubungan yang baik antara pekerja dengan pemilik.				X
Pemilik usaha fokus terhadap bisnis yang dijalankan.				X
Sistim akuntansi keuangan sudah tertata dengan baik.				X
Memiliki inovasi produk.				X
Harga lebih terjangkau				X
Produk berkualitas.				X
Hubungan yang baik dengan distributor			X	
Memiliki web sebagai media promosi.				X
Memiliki perencanaan produk, harga dan distribusi.				X
Pembagian kerja yang belum jelas, sehingga adanya tugas ganda.	X			
Modal usaha terbatas.		X		
Penggunaan peralatan produksi masih sederhana.		X		
Belum memiliki tempat produksi secara khusus.		X		
Kemasan yang digunakan kurang menarik.	X			
Armada diatribusi yang dimiliki terbatas.		X		
Produk belum memiliki izin dari Depkes atau SIUP.	X			

## Pakar 2

Faktor Internal	Kelemahan <sup>**)</sup>		Kekuatan <sup>*)</sup>	
	1	2	3	4
Hubungan yang baik antara pekerja dengan pemilik.			X	
Pemilik usaha fokus terhadap bisnis yang dijalankan.				X
Sistim akuntansi keuangan sudah tertata dengan baik.				X
Memiliki inovasi produk.				X
Harga lebih terjangkau			X	
Produk berkualitas.				X
Hubungan yang baik dengan distributor			X	
Memiliki web sebagai media promosi.				X
Memiliki perencanaan produk, harga dan distribusi.			X	
Pembagian kerja yang belum jelas, sehingga adanya tugas ganda.		X		
Modal usaha terbatas.	X			
Penggunaan peralatan produksi masih sederhana.		X		
Belum memiliki tempat produksi secara khusus.		X		
Kemasan yang digunakan kurang menarik.		X		
Armada diatribusi yang dimiliki terbatas.	X			
Produk belum memiliki izin dari Depkes atau SIUP.		X		

### Pakar 3

Faktor Internal	Kelemahan <sup>**)</sup>		Kekuatan <sup>*)</sup>	
	1	2	3	4
Hubungan yang baik antara pekerja dengan pemilik.				X
Pemilik usaha fokus terhadap bisnis yang dijalankan.				X
Sistim akuntansi keuangan sudah tertata dengan baik.				X
Memiliki inovasi produk.				X
Harga lebih terjangkau			X	
Produk berkualitas.				X
Hubungan yang baik dengan distributor			X	
Memiliki web sebagai media promosi.			X	
Memiliki perencanaan produk, harga dan distribusi.				X
Pembagian kerja yang belum jelas, sehingga adanya tugas ganda.	X			
Modal usaha terbatas.		X		
Penggunaan peralatan produksi masih sederhana.	X			
Belum memiliki tempat produksi secara khusus.		X		
Kemasan yang digunakan kurang menarik.		X		
Armada diatribusi yang dimiliki terbatas.	X			
Produk belum memiliki izin dari Depkes atau SIUP.	X			

### Rating rata-rata faktor strategis internal

<b>I. Kekuatan</b>	<b>Pakar 1</b>	<b>Pakar 2</b>	<b>Pakar 3</b>	<b>Rata-rata</b>
Hubungan yang baik antara pemilik dengan pekerja.	4	3	4	3.667
Pemilik usaha fokus terhadap bisnis yang dijalankan.	4	4	4	4.000
Sistim akuntansi keuangan sudah tertata dengan baik.	4	4	4	4.000
Memiliki inovasi produk.	4	4	4	4.000
Harga lebih terjangkau dibanding pesaing.	4	3	3	3.333
Produk berkualitas.	4	4	4	4.000
Memiliki web sebagai media promosi.	4	4	3	3.667
Memiliki perencanaan produk, harga, dan distribusi.	4	3	4	3.667
Hubungan yang baik dengan distributor	3	3	3	3.000
<b>II. Kelemahan</b>				
Pembagian kerja yang belum jelas sehingga adanya tugas ganda yang dilakukan oleh pekerja.	1	2	1	1.333
Modal usaha terbatas.	2	1	2	1.667
Penggunaan peralatan produksi masih sederhana.	2	2	1	1.667
Belum memiliki tempat produksi secara khusus.	2	2	2	2.000
Kemasan yang digunakan kurang menarik.	1	2	2	1.667
Armada distribusi yang dimiliki terbatas.	2	1	1	1.333
Produk belum memiliki izin dari Depkes maupun SIUP.	1	2	1	1.333

## Lampiran 2. Rating Rata-rata faktor Strategis Eksternal

### Petunjuk pengisian

- Tentukan nilai peringkat atau *rating* terhadap faktor-faktor kekuatan usaha dibandingkan dengan pesaing (usaha sejenis) berikut ini dengan cara memberikan tanda (X) pada pilihan Bapak atau ibu..
- Pemberiaan peringkat didasarkan pada keterangan berikut ini

Nilai 1 = **sangat rendah**, respon perusahaan dalam memanfaatkan peluang/ mengatasi ancaman tersebut.

Nilai 2 = **Rendah**, respon perusahaan dalam memanfaatkan peluang/ mengatasi ancaman tersebut sedang (respon sama dengan rata-rata)

Nilai 3 = **Tinggi**, respon perusahaan dalam memanfaatkan peluang/ mengatasi ancaman diatas rata-rata

Nilai 4 = **sangat Tinggi**, respon perusahaan dalam memanfaatkan peluang/ mengatasi ancaman tersebut superior.

Menurut Bapak/Ibu bagaimana faktor-faktor eksternal tersebut mempengaruhi kondisi perusahaan.

### **Pakar 1**

<b>Peluang</b>	<b>Peluang</b>	<b>Ancaman</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Peningkatan kesadaran masyarakat akan kesehatan dengan mengkonsumsi minuman kesehatan.	X				X	
Peningkatan jumlah penduduk Indonesia.	X				X	
Banyak kredit bagi usaha kecil menengah.	X					X
Dukungan dinas KUKM dan Koperasi.	X					X
Perubahan tarif impor susu menjadi 0 persen.	X				X	
Ketersediaan teknologi dibidang informasi, produksi, komunikasi, dan distribusi.	X				X	
Ketersediaan pemasok yang cukup banyak.	X					X
Biaya bahan baku (susu,gula,BBM) meningkat.		X	X			
Adanya kebijakan keamanan pangan bagi suatu produk.		X			X	
Pembeli memiliki kekuatan untuk menentukan pilihan diantara jumlah perusahaan yang semakin banyak.		X			X	
Berkembangnya produk substitusi.		X			X	
Jaringan distribusi pesaing lebih luas.		X			X	
Kecilnya hambatan bagi pendatang baru untuk memasuki industri yoghurt.		X			X	

## Pakar 2

<b>Peluang</b>	<b>Peluang</b>	<b>Ancaman</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Peningkatan kesadaran masyarakat akan kesehatan dengan mengkonsumsi minuman kesehatan.	X					X
Peningkatan jumlah penduduk Indonesia.	X			X		
Banyak kredit bagi usaha kecil menengah.	X			X		
Dukungan dinas KUKM dan Koperasi.	X			X		
Perubahan tarif impor susu menjadi 0 persen.	X			X		
Ketersediaan teknologi dibidang informasi, produksi, komunikasi, dan distribusi.	X				X	
Ketersediaan pemasok yang cukup banyak.	X				X	
Biaya bahan baku (susu,gula,BBM) meningkat.		X				X
Adanya kebijakan keamanan pangan bagi suatu produk.		X			X	
Pembeli memiliki kekuatan untuk menentukan pilihan diantara jumlah perusahaan yang semakin banyak.		X			X	
Berkembangnya produk substitusi.		X		X		
Jaringan distribusi pesaing lebih luas.		X			X	
Kecilnya hambatan bagi pendatang baru untuk memasuki industri yoghurt.		X	X			

## Pakar 3

<b>Peluang</b>	<b>Peluang</b>	<b>Ancaman</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Peningkatan kesadaran masyarakat akan kesehatan dengan mengkonsumsi minuman kesehatan.	X				X	
Peningkatan jumlah penduduk Indonesia.	X					X
Banyak kredit bagi usaha kecil menengah.	X				X	
Dukungan dinas KUKM dan Koperasi.	X					X
Perubahan tarif impor susu menjadi 0 persen.		X	X			
Ketersediaan teknologi dibidang informasi, produksi, komunikasi, dan distribusi.	X				X	
Ketersediaan pemasok yang cukup banyak.	X					X
Biaya bahan baku (susu,gula,BBM) meningkat.		X				X
Adanya kebijakan keamanan pangan bagi suatu produk.	X				X	
Pembeli memiliki kekuatan untuk menentukan pilihan diantara jumlah perusahaan yang semakin banyak.		X		X		
Berkembangnya produk substitusi		X		X		
Jaringan distribusi pesaing lebih luas.		X			X	
Kecilnya hambatan bagi pendatang baru untuk memasuki industri yoghurt.		X	X			

### Rating rata-rata faktor strategis eksternal

<b>I.Peluang</b>	<b>Pakar 1</b>	<b>Pakar 2</b>	<b>Pakar 3</b>	<b>Rata-rata</b>
Peningkatan kesadaran masyarakat akan kesehatan dengan mengkonsumsi minuman kesehatan.	3	4	3	3.333
Peningkatan jumlah penduduk.	3	2	4	3.000
Banyaknya kredit bagi usaha kecil dan menengah.	4	2	3	3.000
Dukungan dinas KUKM dan Koperasi.	4	2	4	3.333
Perubahan tarif impor susu menjadi 0 persen.	3	2	1	2.000
Ketersediaan teknologi dibidang komunikasi, informasi, produksi, dan transportasi.	3	3	3	3.000
Ketersediaan pemasok yang cukup banyak.	4	3	4	3.667
<b>II. Ancaman</b>				
Biaya bahan baku (susu, gula, BBM) meningkat.	1	4	4	3.000
Adanya kebijakan tentang keamanan pangan.	3	3	3	3.000
Pembeli memiliki kekuatan untuk menentukan pilihan diantara jumlah perusahaan yang semakin banyak.	3	3	2	2.667
Berkembangnya produk substitusi	3	2	2	2.333
Jaringan distribusi pesaing lebih luas.	3	3	3	3.000
Kecilnya hambatan untuk pendatang baru memasuki industri yoghurt.	3	1	1	1.667



### Lampiran 3. Pembobotan Terhadap Kekuatan dan Kelemahan

#### I. Pemberian bobot terhadap Faktor Internal (Kekuatan dan Kelemahan)

##### Petunjuk pengisian

- Pemberian nilai didasarkan pada perbandingan berpasangan antara dua faktor secara relatif berdasarkan kepentingan atau pengaruhnya terhadap usaha.
- Cara membaca perbandingan dimulai dari faktor pada baris horizontal terhadap kolom vertikal dan harus konsisten.
- Isi baris dan kolom yang tidak diarsir.

Nilai 1 = jika indikator horizontal **kurang penting** daripada indikator vertikal

Nilai 2 = jika indikator horizontal **sama penting** dengan indikator vertikal

Nilai 3 = jika indikator horizontal **lebih penting** daripada indikator vertikal

Contoh: jika faktor A (vertikal) lebih penting dari faktor B (horizontal) maka beri nilai 1.

Keterangan:

<p><b>A.</b> Hubungan baik antara pekerja dengan pemilik.</p> <p><b>B.</b> Pemilik usaha yang fokus terhadap bisnis yang dijalankan</p> <p><b>C.</b> Sistem akuntansi keuangan</p> <p><b>D.</b> Memiliki inovasi produk</p> <p><b>E.</b> Harga lebih terjangkau dibanding pesaing</p> <p><b>F.</b> Produk berkualitas</p> <p><b>G.</b> hubungan yang baik dengan distributor</p> <p><b>H.</b> Memiliki web sebagai media promosi.</p> <p><b>I.</b> Memiliki perencanaan produk, harga, dan distribusi.</p>	<p><b>J.</b> Pembagian kerja</p> <p><b>K.</b> Modal usaha</p> <p><b>L.</b> Penggunaan peralatan produksi</p> <p><b>M.</b> tempat produksi secara khusus</p> <p><b>N.</b> Kemasan yang digunakan.</p> <p><b>O.</b> Armada distribusi perusahaan.</p> <p><b>P.</b> Produk memiliki izin dari Depkes dan SIUP</p>
--	--

**Pakar 1**

Faktor interna l	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Total	%
A	x x	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	3	2	2	2	33	0.069
B	2		1	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	2	2	26	0.054
C	2	3		2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	30	0.063
D	2	3	2		2	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	33	0.069
E	2	2	2	2		2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	3	32	0.067
F	2	2	2	2	2		2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	30	0.062
G	2	2	2	2	2	2		1	2	2	3	2	2	2	1	2	29	0.060
H	2	3	3	2	2	2	3		3	3	3	3	3	2	2	2	38	0.079
I	1	2	2	2	2	2	2	1		2	2	2	2	2	2	2	28	0.058
J	2	2	2	2	2	2	2	1	2		3	2	2	2	2	2	30	0.063
K	1	2	2	1	1	2	1	1	2	1		2	2	2	2	3	25	0.052
L	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2		2	2	2	2	29	0.060
M	1	3	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2		2	2	2	28	0.058
N	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2		2	2	30	0.063
O	2	2	2	2	2	2	3	2	2	2	2	2	2	2		2	31	0.065
P	2	2	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2		28	0.058
<b>Total</b>																	<b>480</b>	<b>1.000</b>

## Pakar 2

Faktor internal	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Total	%
A	3	3	3	2	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	1	36	0.075
B	1	2	2	1	2	1	3	3	1	3	2	1	1	2	1	26	0.054	
C	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	22	0.046	
D	1	2	2	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	22	0.046	
E	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	2	1	2	2	37	0.077	
F	1	2	2	2	1	1	2	2	1	3	1	1	1	1	2	23	0.048	
G	2	3	3	3	2	3	3	3	1	3	2	2	2	2	2	36	0.075	
H	1	1	2	2	1	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	19	0.040	
I	2	1	2	2	1	2	1	3	1	3	1	1	1	2	1	24	0.050	
J	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	2	3	3	2	40	0.083	
K	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	18	0.038	
L	2	2	3	2	1	3	2	3	3	2	3	2	2	2	3	2	35	0.073
M	2	3	3	3	2	3	2	3	3	2	3	2	2	3	2	38	0.079	
N	2	3	3	3	3	3	2	3	3	1	3	2	2	3	2	38	0.079	
O	1	2	2	3	2	3	2	3	2	1	3	1	1	1	1	28	0.058	
P	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	3	2	2	2	3	38	0.079	
<b>Total</b>																	<b>480</b>	<b>1.000</b>

### Pakar 3

Faktor internal	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Total	%
A	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	3	1	2	27	0056
B	2	3	2	2	1	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	2	26	0.054
C	2	2	3	2	3	3	3	1	2	2	2	3	2	3	1	3	34	0.071
D	3	2	1	3	2	3	1	1	2	2	2	2	1	3	1	3	29	0.060
E	2	3	2	2	3	2	2	1	2	2	2	3	2	3	2	3	33	0.069
F	2	2	1	1	2	3	3	2	2	2	1	2	3	2	1	3	29	0.060
G	2	2	1	3	2	1	3	1	3	1	1	3	1	3	2	3	29	0.060
H	3	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	1	3	1	3	40	0.083
I	2	2	2	2	2	2	1	1	3	2	3	2	1	1	1	1	25	0.052
J	2	2	2	2	2	2	3	1	2	3	2	2	1	3	1	3	30	0.063
K	2	2	2	2	2	3	3	1	1	2	3	2	1	1	1	1	26	0.054
L	2	2	1	2	1	2	1	1	2	2	2	3	3	1	1	3	26	0.054
M	3	3	2	3	2	1	3	3	3	3	3	1	3	3	3	3	39	0.081
N	1	2	1	1	1	2	1	1	3	1	3	3	1	3	1	3	25	0.052
O	3	3	3	3	2	3	2	3	3	3	3	3	1	3	3	3	41	0.085
P	2	2	1	1	1	1	1	1	3	1	3	1	1	1	1	3	21	0.044
<b>Total</b>																	<b>480</b>	<b>1.000</b>

**Lampiran 4. Pemberian Bobot terhadap Faktor Eksternal (Peluang dan ancaman)**

**Pakar 1**

Faktor penentu	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	Total	%
A	xx	1	1	2	1	2	2	1	2	2	2	2	2	20	0.064
B	3	■	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	3	34	0.109
C	3	1	■	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24	0.077
D	2	1	2	■	2	2	2	2	2	2	2	2	2	23	0.074
E	3	1	2	2	■	2	2	2	2	2	2	2	2	24	0.077
F	2	1	2	2	2	■	3	2	2	2	2	2	2	24	0.077
G	2	1	2	2	2	1	■	1	2	2	2	2	2	21	0.067
H	3	1	2	2	2	2	3	■	2	2	2	2	2	25	0.080
I	2	1	2	2	2	2	2	2	■	2	2	2	2	23	0.074
J	2	2	2	2	2	2	2	2	2	■	2	2	2	24	0.077
K	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	■	2	2	23	0.074
L	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	■	2	24	0.077
M	2	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	■	23	0.074
<b>Total</b>														<b>312</b>	<b>1.000</b>

**Pakar 2**

Faktor penentu	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	Total	%
3A	xx	1	1	1	1	2	2	3	2	2	1	2	1	19	0.061
B	3	■	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	2	32	0.103
C	3	2	■	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	30	0.096
D	3	2	2	■	2	3	3	3	3	2	2	2	2	29	0.093
E	3	2	2	2	■	3	3	3	3	2	2	3	1	29	0.093
F	2	1	1	1	1	■	2	2	1	1	2	2	1	17	0.054
G	2	1	1	1	1	2	■	2	2	1	2	2	1	18	0.058
H	1	1	1	1	1	2	2	■	1	1	1	1	1	14	0.045
I	2	1	1	1	1	3	2	3	■	1	1	2	1	19	0.061
J	2	1	2	2	2	3	3	3	3	■	2	2	2	27	0.087
K	3	1	2	2	2	2	2	3	3	2	■	3	2	27	0.087
L	2	1	1	2	1	2	2	3	2	2	1	■	1	20	0.064
M	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	2	3	■	31	0.099
<b>Total</b>														<b>312</b>	<b>1.000</b>

### Pakar 3

Faktor penentu	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	Total	%
A	3	1	1	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	31	0.099
B	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	35	0.112
C	3	1	3	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16	0.051
D	1	1	1	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	0.038
E	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	34	0.109
F	1	1	3	3	1	3	2	3	3	2	1	1	1	22	0.071
G	1	1	3	3	1	2	3	2	1	1	1	1	1	18	0.058
H	1	1	3	3	1	1	2	3	1	1	1	1	1	17	0.054
I	1	1	3	3	1	1	3	3	3	1	2	3	2	24	0.077
J	1	1	3	3	1	2	3	3	3	3	2	2	2	26	0.083
K	1	1	3	3	1	3	3	3	2	2	3	1	1	26	0.083
L	1	1	3	3	1	3	3	3	1	2	1	3	2	24	0.077
M	1	1	3	3	1	3	3	3	2	2	3	2	3	27	0.087
<b>Total</b>														<b>312</b>	<b>1.000</b>

<p><b>A.</b> Peningkatan kesadaran masyarakat akan kesehatan dengan mengonsumsi minuman kesehatan.</p> <p><b>B.</b> Peningkatan jumlah penduduk Indonesia</p> <p><b>C.</b> Banyak kredit bagi usaha kecil menengah</p> <p><b>D.</b> Dukungan dinas KUKM dan Koperasi</p> <p><b>E.</b> Perubahan tarif impor susu menjadi 0%</p> <p><b>F.</b> Perkembangan teknologi dibidang informasi, produksi, komunikasi, dan distribusi</p> <p><b>G.</b> ketersediaan bahan baku yang cukup banyak.</p>	<p><b>H.</b> Biaya bahan baku (susu, gula, dan BBM) yang meningkat</p> <p><b>I.</b> Adanya kebijakan keamanan pangan bagi suatu produk</p> <p><b>J.</b> Pembeli memiliki kekuatan untuk menentukan pilihan diantara jumlah perusahaan yang semakin banyak.</p> <p><b>K.</b> Berkembangnya produk substitusi.</p> <p><b>L.</b> Jaringan distribusi pesaing lebih luas</p> <p><b>M.</b> Hambatan untuk masuk industri kecil</p>
--	---

## Lampiran 5. Penilaian Bobot rata-rata Faktor Strategis Internal dan Eksternal

### I. Nilai Bobot faktor Strategis Internal

<b>I.Kekuatan</b>	<b>Pakar 1</b>	<b>Pakar 2</b>	<b>Pakar 3</b>	<b>Rata-rata</b>
Hubungan yang baik antara pemilik dengan pekerja.	0.069	0.075	0.056	0.067
Pemilik usaha fokus terhadap bisnis yang dijalankan.	0.054	0.054	0.054	0.054
Sistim akuntansi keuangan sudah tertata dengan baik.	0.063	0.046	0.071	0.060
Memiliki inovasi produk.	0.069	0.046	0.060	0.058
Harga lebih terjangkau dibanding pesaing.	0.067	0.077	0.069	0.071
Produk berkualitas.	0.062	0.048	0.060	0.057
Memiliki web sebagai media promosi.	0.060	0.075	0.060	0.065
Memiliki perencanaan produk, harga, dan distribusi.	0.079	0.040	0.083	0.067
Hubungan yang baik dengan distributor	0.058	0.050	0.052	0.053
<b>II. Kelemahan</b>				
Pembagian kerja yang belum jelas sehingga adanya tugas ganda yang dilakukan oleh pekerja.	0.063	0.083	0.063	0.070
Modal usaha terbatas.	0.052	0.038	0.054	0.048
Penggunaan peralatan produksi masih sederhana.	0.060	0.073	0.054	0.062
Belum memiliki tempat produksi secara khusus.	0.058	0.079	0.081	0.073
Kemasan yang digunakan kurang menarik.	0.063	0.079	0.052	0.065
Armada distribusi yang dimiliki terbatas.	0.065	0.058	0.085	0.069
Produk belum memiliki izin dari Depkes maupun SIUP.	0.058	0.079	0.044	0.060

## II. Nilai bobot strategis Eksternal

<b>I.Peluang</b>	<b>Pakar 1</b>	<b>Pakar 2</b>	<b>Pakar 3</b>	<b>Rata-rata</b>
Peningkatan kesadaran masyarakat akan kesehatan dengan mengkonsumsi minuman kesehatan.	0.064	0.061	0.099	0.075
Peningkatan jumlah penduduk.	0.109	0.103	0.112	0.108
Banyaknya kredit bagi usaha kecil dan menengah.	0.077	0.096	0.051	0.075
Dukungan dinas KUKM dan Koperasi.	0.074	0.093	0.038	0.068
Perubahan tarif impor susu menjadi 0 persen.	0.077	0.093	0.109	0.093
Ketersediaan teknologi dibidang komunikasi, informasi, produksi, dan transportasi.	0.077	0.054	0.071	0.067
Ketersediaan pemasok yang cukup banyak.	0.067	0.058	0.058	0.061
<b>II. Ancaman</b>				
Biaya bahan baku (susu, gula, BBM) meningkat.	0.080	0.045	0.054	0.060
Adanya kebijakan tentang keamanan pangan.	0.074	0.061	0.077	0.071
Pembeli memiliki kekuatan untuk menentukan pilihan diantara jumlah perusahaan yang semakin banyak.	0.077	0.087	0.083	0.082
Berkembangnya produk substitusi	0.074	0.087	0.083	0.081
Jaringan distribusi pesaing lebih luas.	0.077	0.064	0.077	0.073
Hambatan masuk industri kecil.	0.074	0.099	0.087	0.087



## Lampiran 6. Analisis SWOT

	<p style="text-align: center;"><b>Kekuatan (<i>Strengths-S</i>)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hubungan yang baik antara pemilik dengan pekerja.</li> <li>2. Pemilik fokus terhadap bisnis yang dijalankannya.</li> <li>3. Sistim akuntansi keuangan sudah tertata dengan baik.</li> <li>4. Memiliki inovasi produk.</li> <li>5. Harga lebih terjangkau dibanding pesaing.</li> <li>6. Produk berkualitas.</li> <li>7. Memiliki web sebagai media promosi.</li> <li>8. Hubungan yang baik dengan distributor dan pelanggan.</li> <li>9. Memiliki perencanaan produk, harga, dan distribusi.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Kelemahan (<i>weaknesses-W</i>)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Adanya tugas ganda yang dilakukan oleh pekerja.</li> <li>2. Modal usaha terbatas</li> <li>3. Penggunaan peralatan produksi masih sederhana.</li> <li>4. Belum memiliki tempat produksi secara khusus.</li> <li>5. Belum adanya labelisasi pada kemasan.</li> <li>6. Armada distribusi terbatas.</li> <li>7. Produk belum memiliki labelisasi halal dari dinas keamanan pangan terkait.</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>Peluang (<i>Opportunities-O</i>)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Trend gaya hidup sehat.</li> <li>2. Peningkatan jumlah penduduk.</li> <li>3. Banyaknya kredit bagi usaha kecil dan menengah.</li> <li>4. Dukungan dinas KUKM dan Koperasi.</li> <li>5. Perubahan tariff impor susu menjadi 0 persen.</li> <li>6. Perkembangan teknologi.</li> <li>7. Ketersediaan pemasok yang cukup banyak.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Strategi S-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mempertahankan dan meningkatkan kualitas/ mutu produk yoghurt untuk memenuhi permintaan konsumen (S1,S2,S3,S4,S5,S6,S9,O1,O2,O5, O6 dan O7)</li> <li>2. Memperluas wilayah distribusi produk (S2,S3,S5,S6,S7,S8,S9,O1,O2,O3, O4, O5,O6,dan O7)</li> <li>3. Mempertahankan hubungan baik dengan pekerja, pelanggan dan dinas terkait. (S1,S2,S8,O3,O4, dan O7)</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>Strategi W-O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memanfaatkan skim kredit untuk meningkatkan kapasitas produksi sehingga permintaan dapat terpenuhi. (W2,W3,W4,W5,W6,W7, O1,O2,O3,O4,O5,O6, dan O7)</li> <li>2. Memperbaiki kemasan produk dengan memberikan merek dan labelisasi halal/ keamanan pangan dari dinas terkait. (W5,W7,O1,O4, dan O6)</li> </ol>

Ancaman ( <i>Threats-T</i> )	Strategi S-T	Strategi W-T
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fluktuasi harga bahan baku.</li> <li>2. Adanya kebijakan keamanan pangan.</li> <li>3. Pembeli memiliki kekuatan untuk menentukan pilihan diantara jumlah perusahaan yang semakin banyak</li> <li>4. Berkembangnya produk substitusi.</li> <li>5. Jaringan distribusi pesaing lebih luas.</li> <li>6. Hambatan untuk masuk industri kecil</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>2. Mempertahankan tingkat harga bersaing dan pelayanan kepada kosumen untuk menghadapi persaingan. (S1,S2,S4,S5,S6,S7,S8,T1,T3, T4,T5, dan T6)</li> <li>3. Meningkatkan diferensiasi produk yoghurt yang berkualitas dengan terus melakukan upaya inovasi untuk menghadapi pesaing dan pendatang baru (S2,S3,S4,S5,S6,S9, T2,T3,T4, dan T6)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Meningkatkan kualitas SDM (W1,W2,W6,O4,O5, dan O6)</li> <li>2. Melakukan pengaturan dalam pengalokasian keuangan (W2,W3,W4,W5,W7,O1, O3, O4,dan O6)</li> </ol>

## Lampiran 7. Penentuan Alternatif Strategi dengan Matriks QSP

### Tujuan :

QSPM menentukan daya tarik relative dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal dimanfaatkan atau diperbaiki. QSPM secara objektif akan mengindikasikan alternatif strategi mana yang terbaik untuk dilakukan.

### Alternatif strategi :

- Strategi 1 : Mempertahankan dan meningkatkan kualitas/ mutu produk untuk memenuhi permintaan konsumen.
- Strategi 2 : Memperluas wilayah distribusi produk dan memperluas pasar untuk meningkatkan volume penjualan.
- Strategi 3 : Mempertahankan hubungan baik dengan pekerja, pelanggan dan dinas terkait.
- Strategi 4 : Memanfaatkan skim kredit untuk pengembangan usaha dan memperluas jaringan distribusi pemasaran.
- Strategi 5 : Memperbaiki kemasan produk dengan memberikan merek dan labelisasi halal dari dinas keamanan terkait.
- Strategi 6 : Mempertahankan tingkat harga bersaing dan pelayanan kepada konsumen untuk menghadapi persaingan.

Strategi 7 : Meningkatkan diferensiasi produk yang berkualitas dengan terus melakukan upaya inovasi untuk menghadapi pesaing dan pendatang baru.

Strategi 8 : Meningkatkan kualitas SDM

Strategi 9 : Melakukan pengaturan dalam pengelolaan keuangan

### **Petunjuk Pengisian :**

- Tentukan *Attractive Score* (AS) atau daya tarik masing-masing faktor internal (kekuatan dan kelemahan) serta faktor eksternal (peluang dan ancaman) untuk masing-masing alternatif strategi pengembangan sebagaimana disebut diatas.
- Contoh pertanyaan yang diajukan adalah : Apakah setiap faktor internal dan eksternal mempengaruhi pilihan strategi yang dibuat.
- Isi kolom AS dengan nilai :
- 1 = jika alternatif strategi **tidak menarik** dibandingkan alternatif strategi lain.
- 2 = jika alternatif strategi **agak menarik** dibandingkan alternatif strategi lain
- 3 = jika alternatif strategi **menarik** dibandingkan alternatif strategi lain
- 4 = jika alternatif strategi **Sangat menarik** dibandingkan alternatif strategi lain

### **Kekuatan**

- 1 = Hubungan baik antara pekerja dengan pemilik.
- 2 = Pemilik usaha yang fokus terhadap bisnis yang dijalankan
- 3 = Sistem akuntansi keuangan
- 4 = Memiliki inovasi produk
- 5 = Harga lebih terjangkau dibanding pesaing
- 6 = Produk berkualitas
- 7 = hubungan yang baik dengan distributor
- 8 = Memiliki web sebagai media promosi.
- 9 = Memiliki perencanaan produk, harga, dan distribusi

### **Kelemahan**

- 1 = Pembagian kerja
- 2 = Modal usaha

- 3 = Penggunaan peralatan produksi
- 4 = tempat produksi secara khusus
- 5 = Kemasan yang digunakan.
- 6 = Armada distribusi perusahaan.
- 7 = Produk memiliki izin dari BPPOM dan SIUP

### **Peluang**

- 1 =Peningkatan kesadaran masyarakat akan kesehatan dengan mengkonsumsi minuman kesehatan.
- 2 = Peningkatan jumlah penduduk Indonesia
- 3 = Banyak kredit bagi usaha kecil menengah
- 4 = Dukungan dinas UKM dan Koperasi
- 5 = Perubahan tarif impor susu menjadi 0%
- 6 = Perkembangan teknologi dibidang informasi, produksi, komunikasi, dan distribusi
- 7 = ketersediaan bahan baku yang cukup banyak.

### **Ancaman**

- 1 = Biaya bahan baku (susu,gula, dan BBM) yang meningkat
- 2 = Adanya kebijakan keamanan pangan bagi suatu produk
- 3 = Pembeli memiliki kekuatan untuk menentukan pilihan diantara jumlah perusahaan yang semakin banyak.
- 4 = Berkembangnya produk substitusi.
- 5 =Jaringan distribusi pesaing lebih luas
- 6 = Hambatan untuk masuk industri kecil



ANCAMAN																			
1	0.061	3.000	0.183	3.000	0.183	2.000	0.122	3.000	0.183	3.000	0.183	4.000	0.244	3.000	0.183	3.000	0.183	3.000	0.183
2	0.071	3.000	0.213	2.000	0.142	3.000	0.213	3.000	0.213	3.000	0.213	2.000	0.142	3.000	0.213	3.000	0.213	3.000	0.213
3	0.082	2.000	0.164	3.000	0.246	3.000	0.246	3.000	0.246	3.000	0.246	3.000	0.246	3.000	0.246	3.000	0.246	3.000	0.246
4	0.081	3.000	0.243	3.000	0.243	3.000	0.243	3.000	0.243	3.000	0.243	3.000	0.243	4.000	0.324	3.000	0.243	3.000	0.243
5	0.073	3.000	0.219	3.000	0.219	3.000	0.219	3.000	0.219	3.000	0.219	3.000	0.219	3.000	0.219	3.000	0.219	3.000	0.219
6	0.085	3.000	0.255	2.000	0.170	2.000	0.170	3.000	0.255	3.000	0.255	2.000	0.170	3.000	0.255	3.000	0.255	2.000	0.170
<b>TOTAL</b>			<b>5.899</b>		<b>5.784</b>		<b>5.114</b>		<b>5.805</b>		<b>6.322</b>		<b>5.626</b>		<b>6.335</b>		<b>5.634</b>		<b>5.549</b>

### Pakar 1

FAKTOR KUNCI	Bobot	STRATEGI 1		STRATEGI 2		STRATEGI 3		STRATEGI 4		STRATEGI 5		STRATEGI 6		STRATEGI 7		STRATEGI 8		STRATEGI 9	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	0.067	3.000	0.201	3.000	0.201	3.000	0.201	2.000	0.134	4.000	0.268	3.000	0.201	3.000	0.201	3.000	0.201	4.000	0.268
2	0.054	3.000	0.162	3.000	0.162	3.000	0.162	4.000	0.216	3.000	0.162	4.000	0.216	4.000	0.216	4.000	0.216	4.000	0.216
3	0.060	3.000	0.180	3.000	0.180	2.000	0.120	4.000	0.240	4.000	0.240	4.000	0.240	3.000	0.180	3.000	0.180	4.000	0.240
4	0.058	4.000	0.232	4.000	0.232	2.000	0.116	3.000	0.174	4.000	0.232	3.000	0.174	3.000	0.174	3.000	0.174	3.000	0.174
5	0.071	4.000	0.284	4.000	0.284	3.000	0.213	3.000	0.213	3.000	0.213	3.000	0.213	3.000	0.213	4.000	0.284	4.000	0.284
6	0.057	4.000	0.228	4.000	0.228	4.000	0.228	4.000	0.228	3.000	0.171	3.000	0.171	3.000	0.171	3.000	0.171	3.000	0.171
7	0.065	3.000	0.195	4.000	0.260	3.000	0.195	3.000	0.195	3.000	0.195	4.000	0.260	3.000	0.195	3.000	0.195	3.000	0.195
8	0.067	3.000	0.201	4.000	0.268	4.000	0.268	3.000	0.201	3.000	0.201	4.000	0.268	4.000	0.268	4.000	0.268	3.000	0.201
9	0.053	4.000	0.212	4.000	0.212	4.000	0.212	4.000	0.212	4.000	0.212	4.000	0.212	4.000	0.212	4.000	0.212	4.000	0.212
<b>KELEMAHAN</b>																			
1	0.070	4.000	0.280	4.000	0.280	3.000	0.210	3.000	0.210	3.000	0.210	3.000	0.210	3.000	0.210	3.000	0.210	3.000	0.210
2	0.048	4.000	0.192	4.000	0.192	3.000	0.144	3.000	0.144	4.000	0.192	3.000	0.144	3.000	0.144	4.000	0.192	3.000	0.144
3	0.062	3.000	0.186	3.000	0.186	3.000	0.186	3.000	0.186	4.000	0.248	4.000	0.248	4.000	0.248	3.000	0.186	3.000	0.186
4	0.073	3.000	0.219	4.000	0.292	4.000	0.292	4.000	0.292	4.000	0.292	3.000	0.219	3.000	0.219	3.000	0.219	3.000	0.219
5	0.065	4.000	0.260	3.000	0.195	4.000	0.260	4.000	0.260	3.000	0.195	4.000	0.260	3.000	0.195	3.000	0.195	3.000	0.195

6	0.069	3.000	0.207	3.000	0.207	4.000	0.276	4.000	0.276	3.000	0.207	3.000	0.207	3.000	0.207	3.000	0.207	3.000	0.207
7	0.060	4.000	0.240	3.000	0.180	4.000	0.240	4.000	0.240	4.000	0.240	3.000	0.180	3.000	0.180	3.000	0.180	3.000	0.180
PELUANG																			
1	0.075	3.000	0.225	3.000	0.225	4.000	0.300	4.000	0.300	3.000	0.225	3.000	0.225	3.000	0.225	3.000	0.225	3.000	0.225
2	0.108	3.000	0.324	3.000	0.324	3.000	0.324	3.000	0.324	3.000	0.324	3.000	0.324	3.000	0.324	3.000	0.324	2.000	0.216
3	0.075	3.000	0.225	3.000	0.225	3.000	0.225	3.000	0.225	3.000	0.225	3.000	0.225	3.000	0.225	3.000	0.225	3.000	0.225
4	0.068	4.000	0.272	4.000	0.272	4.000	0.272	4.000	0.272	4.000	0.272	3.000	0.204	3.000	0.204	3.000	0.204	3.000	0.204
5	0.093	3.000	0.279	3.000	0.279	4.000	0.372	4.000	0.372	3.000	0.279	4.000	0.372	3.000	0.279	3.000	0.279	3.000	0.279
6	0.067	3.000	0.201	3.000	0.201	4.000	0.268	4.000	0.268	4.000	0.268	4.000	0.268	4.000	0.268	4.000	0.268	4.000	0.268
7	0.061	4.000	0.244	3.000	0.183	4.000	0.244	4.000	0.244	3.000	0.183	3.000	0.183	3.000	0.183	3.000	0.183	3.000	0.183
ANCAMAN																			
1	0.061	3.000	0.183	2.000	0.122	4.000	0.244	4.000	0.244	3.000	0.183	3.000	0.183	3.000	0.183	3.000	0.183	3.000	0.183
2	0.071	3.000	0.213	3.000	0.213	3.000	0.213	3.000	0.213	3.000	0.213	3.000	0.213	3.000	0.213	3.000	0.213	3.000	0.213
3	0.082	3.000	0.246	3.000	0.246	4.000	0.328	4.000	0.328	3.000	0.246	3.000	0.246	3.000	0.246	3.000	0.246	3.000	0.246
4	0.081	4.000	0.324	3.000	0.243	4.000	0.324	4.000	0.324	3.000	0.243	3.000	0.243	3.000	0.243	3.000	0.243	3.000	0.243
5	0.073	3.000	0.219	3.000	0.219	4.000	0.292	4.000	0.292	3.000	0.219	3.000	0.219	3.000	0.219	3.000	0.219	3.000	0.219
6	0.085	3.000	0.255	3.000	0.255	3.000	0.255	3.000	0.255	3.000	0.255	3.000	0.255	3.000	0.255	3.000	0.255	3.000	0.255
			<b>6.689</b>		<b>6.566</b>		<b>6.984</b>		<b>7.082</b>		<b>6.613</b>		<b>6.583</b>		<b>6.300</b>		<b>6.357</b>		<b>6.261</b>

### Pakar 3

DINAS	Bobot	STRATEGI 1		STRATEGI 2		STRATEGI 3		STRATEGI 4		STRATEGI 5		STRATEGI 6		STRATEGI 7		STRATEGI 8		STRATEGI 9	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
1	0.067	3.000	0.201	3.000	0.201	3.000	0.201	2.000	0.134	2.000	0.134	3.000	0.201	3.000	0.201	3.000	0.201	3.000	0.201
2	0.054	3.000	0.162	3.000	0.162	3.000	0.162	3.000	0.162	3.000	0.162	3.000	0.162	3.000	0.162	3.000	0.162	3.000	0.162
3	0.060	3.000	0.180	3.000	0.180	2.000	0.120	4.000	0.240	2.000	0.120	3.000	0.180	3.000	0.180	3.000	0.180	3.000	0.180
4	0.058	4.000	0.232	3.000	0.174	3.000	0.174	4.000	0.232	3.000	0.174	3.000	0.174	4.000	0.232	2.000	0.116	3.000	0.174
5	0.071	3.000	0.213	3.000	0.213	3.000	0.213	2.000	0.142	3.000	0.213	3.000	0.213	3.000	0.213	3.000	0.213	3.000	0.213
6	0.057	3.000	0.171	3.000	0.171	3.000	0.171	3.000	0.171	3.000	0.171	3.000	0.171	3.000	0.171	3.000	0.171	2.000	0.114

7	0.065	3.000	0.195	4.000	0.260	3.000	0.195	2.000	0.130	2.000	0.130	3.000	0.195	3.000	0.195	4.000	0.260	2.000	0.130
8	0.067	3.000	0.201	3.000	0.201	3.000	0.201	3.000	0.201	3.000	0.201	3.000	0.201	3.000	0.201	3.000	0.201	3.000	0.201
9	0.053	3.000	0.159	3.000	0.159	2.000	0.106	3.000	0.159	3.000	0.159	3.000	0.159	3.000	0.159	3.000	0.159	3.000	0.159
<b>KELEMAHAN</b>																			
1	0.070	3.000	0.210	3.000	0.210	2.000	0.140	3.000	0.210	2.000	0.140	3.000	0.210	3.000	0.210	3.000	0.210	3.000	0.210
2	0.048	4.000	0.192	4.000	0.192	2.000	0.096	4.000	0.192	4.000	0.192	3.000	0.144	4.000	0.192	3.000	0.144	2.000	0.096
3	0.062	3.000	0.186	2.000	0.124	2.000	0.124	3.000	0.186	3.000	0.186	3.000	0.186	3.000	0.186	3.000	0.186	3.000	0.186
4	0.073	3.000	0.219	3.000	0.219	3.000	0.219	3.000	0.219	2.000	0.146	2.000	0.146	3.000	0.219	2.000	0.146	2.000	0.146
5	0.065	3.000	0.195	3.000	0.195	3.000	0.195	3.000	0.195	3.000	0.195	3.000	0.195	3.000	0.195	2.000	0.130	2.000	0.130
6	0.069	2.000	0.138	4.000	0.276	3.000	0.207	3.000	0.207	2.000	0.138	3.000	0.207	2.000	0.138	3.000	0.207	3.000	0.207
7	0.060	3.000	0.180	3.000	0.180	3.000	0.180	3.000	0.180	3.000	0.180	3.000	0.180	3.000	0.180	3.000	0.180	2.000	0.120
<b>PELUANG</b>																			
1	0.075	3.000	0.225	3.000	0.225	3.000	0.225	2.000	0.150	3.000	0.225	3.000	0.225	3.000	0.225	3.000	0.225	3.000	0.225
2	0.108	3.000	0.324	3.000	0.324	3.000	0.324	3.000	0.324	2.000	0.216	3.000	0.324	2.000	0.216	3.000	0.324	3.000	0.324
3	0.075	3.000	0.225	4.000	0.300	2.000	0.150	3.000	0.225	4.000	0.300	3.000	0.225	4.000	0.300	3.000	0.225	3.000	0.225
4	0.068	3.000	0.204	3.000	0.204	4.000	0.272	4.000	0.272	3.000	0.204	2.000	0.136	2.000	0.136	3.000	0.204	2.000	0.136
5	0.093	3.000	0.279	3.000	0.279	3.000	0.279	3.000	0.279	2.000	0.186	3.000	0.279	2.000	0.186	3.000	0.279	4.000	0.372
6	0.067	3.000	0.201	3.000	0.201	3.000	0.201	3.000	0.201	3.000	0.201	2.000	0.134	3.000	0.201	3.000	0.201	3.000	0.201
7	0.061	3.000	0.183	3.000	0.183	3.000	0.183	2.000	0.122	2.000	0.122	3.000	0.183	3.000	0.183	3.000	0.183	3.000	0.183
<b>ANCAMAN</b>																			
1	0.061	3.000	0.183	2.000	0.122	3.000	0.183	3.000	0.183	2.000	0.122	3.000	0.183	2.000	0.122	3.000	0.183	4.000	0.244
2	0.071	3.000	0.213	2.000	0.142	3.000	0.213	3.000	0.213	3.000	0.213	2.000	0.142	3.000	0.213	2.000	0.142	3.000	0.213
3	0.082	3.000	0.246	3.000	0.246	3.000	0.246	3.000	0.246	3.000	0.246	4.000	0.328	4.000	0.328	3.000	0.246	3.000	0.246
4	0.081	3.000	0.243	3.000	0.243	3.000	0.243	3.000	0.243	3.000	0.243	3.000	0.243	4.000	0.324	3.000	0.243	3.000	0.243
5	0.073	3.000	0.219	3.000	0.219	3.000	0.219	3.000	0.219	3.000	0.219	3.000	0.219	3.000	0.219	4.000	0.292	3.000	0.219
6	0.085	4.000	0.340	3.000	0.255	4.000	0.340	4.000	0.340	3.000	0.255	4.000	0.340	4.000	0.340	4.000	0.340	3.000	0.255
			<b>6.119</b>		<b>6.060</b>		<b>5.782</b>		<b>5.977</b>		<b>5.393</b>		<b>5.885</b>		<b>6.027</b>		<b>5.953</b>		<b>5.715</b>



**Lampiran 8. Dokumentasi**

