

PERENCANAAN STRATEGI USAHA INDUSTRI KECIL PENGOLAHAN SUSU CV. X DI LEMBANG

Oleh:

Agus Suhendar, Widjajani

Universitas Langlangbuana Bandung

Email: gusshand@gmail.com, widjajani@yahoo.com

ABSTRAK

Pertumbuhan industri pengolahan susu di Kecamatan Lembang dan sekitarnya cukup pesat yang mengakibatkan persaingan antar perusahaan yang ketat. Pada tahun 2000 hanya ada 2 IKM (Industri Kecil Menengah) produk susu sapi, tetapi saat ini setidaknya ada 32 IKM yang mengolah produk susu sapi di Lembang. Hal ini juga berdampak pada salah satu perusahaan pengolahan susu sapi ini tersebut, yaitu CV. X. Dalam tiga tahun terakhir CV. X mengalami penurunan volume penjualan yang cukup signifikan. Apabila kondisi ini dibiarkan maka dapat mengancam kelangsungan hidup perusahaan. Penelitian ini bertujuan untuk merencanakan suatu strategi agar perusahaan dapat *survive*, tumbuh, dan mendapatkan keunggulan kompetitif di masa yang akan datang. Dalam penyusunan strategi ini metode yang digunakan adalah metode BCG dan Analisis SWOT. Metode BCG digunakan untuk menyusun perencanaan strategi portofolio produk berdasarkan pertumbuhan dan pangsa pasar. Berdasarkan BCG diputuskan produk-produk yang layak dipertahankan dan/atau dikembangkan serta produk-produk yang tidak layak lagi diproduksi. Untuk produk-produk yang masih dipertahankan kemudian dirancang strateginya dengan menggunakan analisis SWOT.

Kata Kunci: Strategi Perusahaan, Metode BCG, Analisis SWOT.

ABSTRACT

Growth in dairy processing industries in Lembang district and its surroundings quite rapidly resulting in intense competition among companies. In the year 2000 there were only 2 of SMEs (Small and Medium Industries) dairy cows, but now there are at least 32 SMEs that process dairy cows in Lembang. The tight competition also effects to one of the biggest cow's milk processing company, namely CV. X. In the last three years CV. X experienced a decrease in sales volume. If this condition is taken for granted, it can threaten the survival of the company. This research aims to plan a business strategy for CV. X and done using BCG method and SWOT Analysis. BCG method is used for planning product portfolio strategy based on product growth, market growth, and market share. BCG analysis gives the decision which products that have to maintain or develop and those that no longer feasible. For products that still have maintained, then the strategy is developed by using SWOT analysis.

Keywords: Corporate Strategies, BCG Method, SWOT Analysis.

PENDAHULUAN

Persaingan industri yang semakin ketat dewasa ini, mengakibatkan setiap industri dituntut untuk mampu bersaing. Demikian juga di Kecamatan Lembang Kabupaten Bandung yang terkenal dengan Industri Pengolahan Susu Sapi. Dalam beberapa tahun terakhir ini jumlah perusahaan pengolahan susu sapi mengalami penambahan yang signifikan. Setidaknya menurut data dari Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UMKM Bandung Barat ada 32 IKM (Industri Kecil dan Menengah) pengolah produk dari susu sapi di Kecamatan Lembang. Sebelumnya pada tahun 2000 IKM pengolahan susu ini hanya berjumlah kurang dari 5 perusahaan.

CV. X merupakan salah satu IKM pengolah produk susu yang besar di Lembang. Karena ketatnya persaingan dalam beberapa tahun terakhir ini maka CV.X setidaknya pada 3 (tiga) tahun terakhir mengalami penurunan volume penjualan produk, akibatnya omset penjualan yang didapat pun lebih rendah dari tahun-tahun sebelumnya.

Pada tahun 2012 penjualan CV.X Lembang sebesar 774.867 unit, berikutnya tahun 2012 terjadi

penurunan sebanyak 2% menjadi 763.098 unit. Penurunan kembali terjadi pada tahun terakhir yaitu 2014 sebanyak 5% sehingga penjualan produk menjadi 727.778 unit.

Permasalahan penurunan omzet tersebut jika dibiarkan dapat mengancam kelangsungan perusahaan. Oleh karena itu CV.X harus berusaha untuk melaksanakan strategi usaha agar permasalahan ini tidak lagi terjadi di masa mendatang.

Untuk mencapai tujuan tersebut maka CV.X perlu membuat strategi untuk meningkatkan daya saing agar perusahaan dapat *survive*, tumbuh dan berkembang, dan diharapkan mampu memperoleh keunggulan kompetitif di masa yang akan datang.

TINJAUAN PUSTAKA

Strategi adalah tujuan jangka panjang dari suatu perusahaan, serta pendayagunaan dan alokasi semua sumber daya yang penting untuk mencapai tujuan tersebut (Rangkuti, 2014). Strategi merupakan sarana yang digunakan untuk mencapai tujuan akhir.

Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan

suksesnya strategi yang disusun. Konsep-konsep tersebut adalah sebagai berikut (Rangkuti, 2014):

- a. *Distinctive competence* yaitu tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan pesaingnya.
- b. *Competitive advantage* yaitu kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Porter menyebutkan *Competitive Advantage* terbagi menjadi 3 (Rangkuti, 2014) yaitu:

- 1) Keunggulan biaya menyeluruh (*Cost Leadership*)
Strategi ini merupakan strategi untuk memperoleh keunggulan kompetitif dengan pencapaian biaya rendah. Penerapan strategi biaya rendah dapat dilakukan misalnya dengan akses yang menguntungkan kepada bahan baku, menjual banyak lini produk yang mudah dibuat, melayani kelompok pelanggan yang besar dan usaha-usaha lain untuk menekan biaya.

2) Diferensiasi

Menurut Kotler (2000), diferensiasi adalah tindakan merancang serangkaian perbedaan yang berarti untuk membedakan tawaran perusahaan dengan tawaran pesaing. Strategi ini didayagunakan sehingga perusahaan dapat menghindari persaingan harga. Selanjutnya Kotler (2000) menyebutkan bahwa perusahaan dapat mendiferensiasikan tawaran pasarnya menurut 5 dimensi, yaitu produk, pelayanan, personalia, saluran pemasaran atau citra.

3) Fokus

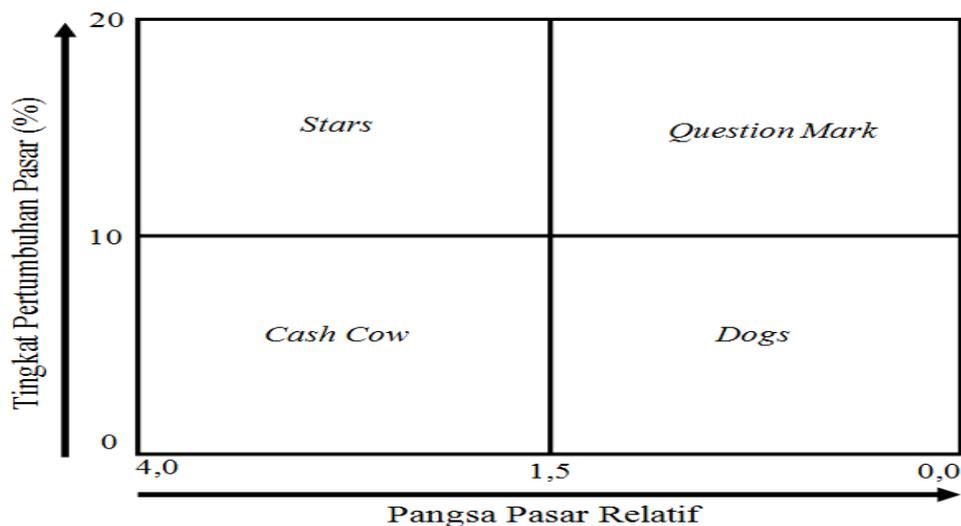
Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan mendapat keunggulan jika dapat melayani target segmen pasar secara lebih terfokus, dengan demikian akan mampu melayani target strateginya yang sempit secara lebih efektif dan efisien dibandingkan dengan pesaing yang bersaing dengan segmen pasar lebih luas.

Metode Analisis BCG

Metode analisis *Boston Consulting Group* (BCG) merupakan metode yang digunakan dalam

menyusun suatu perencanaan unit bisnis strategi dengan melakukan pengklasifikasian terhadap potensi keuntungan perusahaan. Matriks BCG terdapat 4 kuadran yang menggambarkan posisi suatu unit bisnis dipandang dari segi pertumbuhan pasar

serta pangsa pasarnya, keempat kuadran atau kategori tersebut adalah Bintang (*Stars*), Tanda Tanya (*Question Mark*), Sapi Perah (*Cash Cow*), dan Anjing (*Dogs*). Empat kuadran pada Matriks BCG dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Matriks BCG (Rangkuti, 2014)

Cara penggunaan Matriks BCG (Rangkuti, 2014):

1. Mengidentifikasi unit analisis :

Produk dapat berupa *individual product*, untuk segmen pasar tertentu, serta dapat digunakan untuk menganalisis strategi unit bisnis, korporat maupun nasional.

2. Mengumpulkan data yang diperlukan untuk analisis:

a. Data penjualan tahunan tiap produk

b. Data penjualan tahunan kompetitor (untuk produk yang sama)

c. Tingkat pertumbuhan tahunan tiap produk

3. Menghitung pangsa pasar relatif terhadap pesaing terbesar, yaitu dengan cara membagi penjualan

tahunan produk terhadap total penjualan pesaing terbesar.

a. Apabila pangsa pasar =1, perusahaan ini memiliki pangsa pasar sama dengan pesaing terbesar.

b. Apabila pangsa pasar < 1, perusahaan ini memiliki pangsa pasar lebih kecil dari pesaing terbesar.

c. Apabila pangsa pasar >1, perusahaan ini memiliki pangsa pasar lebih besar dari pesaingterbesar.

4. Membuat plot pangsa pasar pada diagram matriks BCG:

a. Masing-masing perusahaan dibuatkan plot sesuai *Market Growth Rate* (persentase pertumbuhan penjualan) dan posisi relatif dengan pesaing (*Market Growth Rate*). *Market Growth Rate* adalah proyeksi tingkat penjualan untuk pasar yang akan dilayani. Biasanya diukur dengan peningkatan persentase dalam volume penjualan dua tahun terakhir

b. *Market Growth Rate* merupakan indikator *relative attractiveness* dari pangsa pasar dibagi dengan

pangsa pasar dari pesaing yang paling dominan.

Tingkat Pertumbuhan pasar (*Market Growth Rate*) tahun N =

$$\frac{\Sigma \text{Penjualan tahun N} - \Sigma \text{Penjualan tahun N-1}}{\Sigma \text{Penjualan Tahun N-1}} \times 100\%$$

..... Rumus 2.1

Pangsa Pasar Relatif (*Relative Market Share*) =

$$\frac{\Sigma \text{ Penjualan tahun N}}{\Sigma \text{ penjualan pesaing tahun N}}$$

..... Rumus 2.2

5. Rumusan Setiap Kuadran:

Tingkat pertumbuhan pasar pada umumnya dibedakan berdasarkan klasifikasi tinggi dan rendah. Sedangkan posisi relatif kompetitif dibedakan berdasarkan *market share* antara 1,0 dan 1,5 sehingga posisi tergolong tinggi (*high*) disebut pemimpin (*leader*).

Setelah semua bisnis unit atau produk tersebut dibuatkan plotnya dalam matriks BCG, pengaruhnya dapat dilihat dalam strategi secara keseluruhan.

Posisi pada Matriks BCG

a. Posisi *Stars*

Bisnis pada posisi ini menghadapi pertumbuhan pasar yang sangat cepat dengan pangsa pasar yang sangat besar. *Stars* merupakan kemungkinan jangka panjang terbaik (*growth and profitability*). Bisnis ini memerlukan investasi untuk memperkuat posisi dominannya di dalam pasar yang sedang tumbuh.

b. Posisi *Cash Cow*

Pada posisi ini, pasar dalam kondisi telah dewasa, tingkat pertumbuhan relatif rendah. Hal ini disebabkan karena posisinya relatif kuat. Karena itu, perusahaan itu disarankan untuk mengadakan investasi pada bisnis posisi *Stars* atau *Question Mark*.

c. Posisi *Dogs*

Pada posisi ini bisnis dalam kondisi pangsa pasar yang sangat rendah, dengan pertumbuhan yang lambat. *Cash flow* yang rendah dan sering negatif disebabkan oleh posisi kompetisi yang lemah. Jika perusahaan memerlukan investasi untuk mempertahankan pangsa pasar *Dogs*, mungkin lebih baik baginya untuk melaksanakan divest dan inventasi direlokasikan untuk

membiayai *Question Mark* atau *Stars*.

d. Pertumbuhan Tinggi atau Posisi Rendah (*Question Marks*)

Perusahaan dalam kondisi ini menghadapi masalah pangsa pasar yang rendah dan terjadi justru dalam kondisi pertumbuhan yang tinggi. Kondisi ini seolah-olah memberi kesan bahwa *cash flow* lemah. Investasi sangat diperlukan dan diharapkan dapat meningkatkan pangsa pasar dan menciptakan kondisi ke arah *Stars*, tetapi hal ini sangat berbahaya.

Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategis yang dilakukan dengan cara mengevaluasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threats*) yang terlibat dalam bisnis dengan tujuan untuk merencanakan strategi agar dapat mencapai tujuan. Penjelasan masing-masing adalah:

1. Kekuatan (*Strengths* - S)

Kekuatan, yaitu faktor-faktor kekuatan yang dimiliki oleh perusahaan termasuk satuan bisnis

yang didalamnya adalah antara lain kompetensi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada kepemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran.

2. Kelemahan (*Weakness - W*)
Kelemahan, yaitu keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan.
3. Peluang (*Opportunities- O*)
Peluang, yaitu berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis.
4. Ancaman (*Threats - T*)
Ancaman, faktor-faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis.

Matriks SWOT

Setelah mengumpulkan informasi internal dan eksternal yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan

informasi tersebut kedalam rumusan strategi. Alat yang dipakai untuk menyusun strategi adalah Matriks SWOT.

Matriks SWOT (Gambar 2) dapat menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategi. Strategi S-O yaitu strategi yang menuntut perusahaan mampu memanfaatkan peluang melalui kekuatan internalnya. Strategi W-O yaitu strategi yang menuntut perusahaan untuk meminimalkan kelemahan dalam memanfaatkan peluang. Strategi S-T merupakan strategi pengoptimalan kekuatan dalam menghindari ancaman dan strategi W-T yang merupakan strategi yang berusaha untuk meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman.

Analisis dengan matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman sebagai faktor eksternal dapat disesuaikan dengan kekuatan dan peluang sebagai internal yang dimiliki oleh perusahaan (Umar, 2001).

Faktor Internal	<i>Strength (S)</i> Tentukan faktor-faktor kekuatan internal	<i>Weakness (W)</i> Tentukan faktor-faktor kelemahan internal
Faktor Eksternal		
<i>Opportunities (O)</i> Tentukan faktor-faktor peluang eksternal	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
<i>Treath (T)</i> Tentukan faktor-faktor ancaman eksternal	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 2. Matriks SWOT (Rangkuti, 2014)

METODOLOGI PENELITIAN

Tujuan utama suatu perusahaan adalah untuk memperoleh laba yang sebesar-besarnya, meningkatkan volume penjualan dan mempertahankan kelangsungan hidupnya. Karena CV. X memproduksi banyak produk maka harus dianalisis apakah semua produk yang dihasilkan menguntungkan atau dengan kata lain *feasible* untuk diproduksi dan atau dikembangkan lebih lanjut.

Untuk menganalisis peluang bisnis dan sejauhmana produk yang dihasilkan oleh perusahaan mampu bersaing dipasaran maka setiap produk akan dianalisis dengan menggunakan Matriks BCG (*Boston Consulting Grup*). Dari matriks BCG ini dihasilkan

strategi untuk masing-masing produk, apakah harus dipertahankan, dikembangkan ataupun harus dihentikan produksinya.

Untuk produk-produk yang direncanakan harus dikembangkan dan atau dipertahankan, kemudian direncanakan strateginya dengan menggunakan analisis SWOT. Dari analisis SWOT didapatkan strategi untuk masing-masing produk dan strategi untuk keseluruhan perusahaan.

PENGOLAHAN DATA

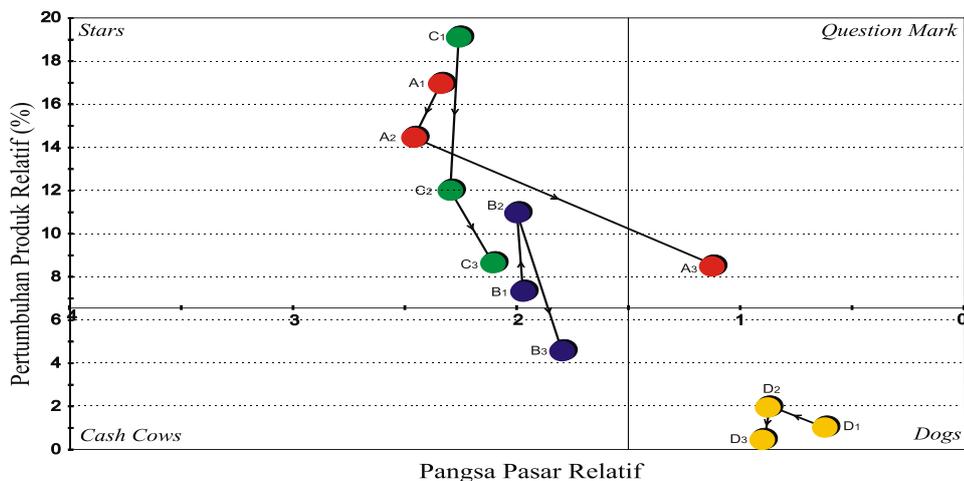
CV. X memproduksi 15 jenis produk. Sebelum dilakukan analisis BCG, maka setiap jenis produk dikelompokkan berdasarkan segmen pasar (kelompok konsumen) yang sama

(similar) sehingga dihasilkan tiga kelompok yang disebut sebagai unit bisnis. Pengolahan data untuk analisis BCG berdasarkan unit bisnis masing-masing dapat dilihat pada Tabel 1.

Hasil perhitungan dari Tabel 1 kemudian diplot ke matriks BCG yang hasilnya dapat dilihat pada gambar 3 sampai dengan 5 dengan posisi produknya diberikan pada Tabel 2 sampai dengan Tabel 4.

Tabel 1. Pengolahan Data untuk analisis BCG berdasarkan unit bisnis

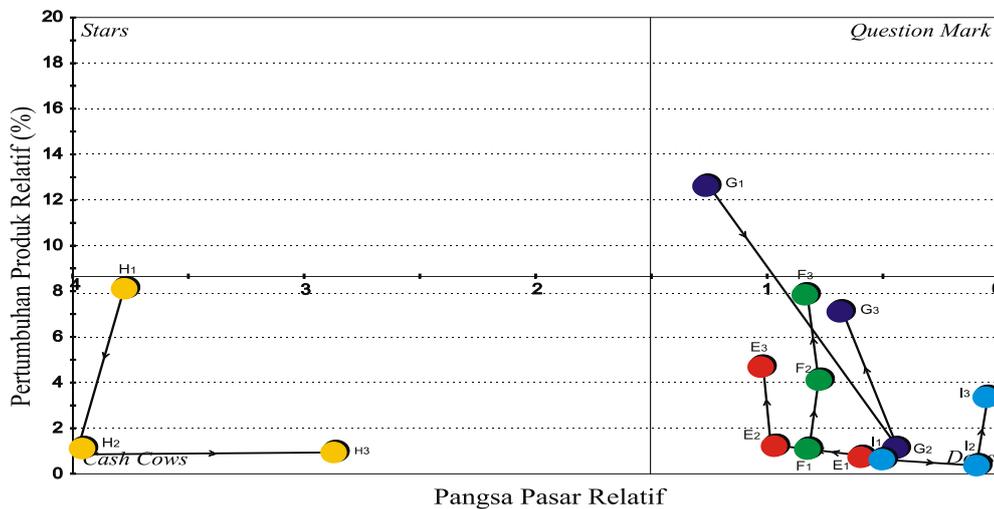
Unit Bisnis	Jenis Produk	Pertumbuhan Produk Relatif			Pangsa Pasar Relatif			Titik Tengah (\bar{x} Pertumbuhan Pasar)
		2012	2013	2014	2012	2013	2014	
I	Rempeyek Susu	15.1%	13.3%	8.3%	2.23	2.67	1.16	6,42%
	Kerupuk Susu	7.3%	11.0%	4.3%	1.99	1.92	1.39	
	Milk Stick	19.0%	14.9%	8.7%	2.38	2.38	2.45	
	Bagelen Susu	1.18%	2.3%	0.6%	0.63	0.72	0.86	
II	Susu Rasa Buah	0.8%	1.0%	4.9%	0.59	0.90	1.00	8,66%
	Yoghurt Buah	1.1%	4.6%	7.5%	0.70	0.67	0.84	
	Es Mambo Yoghurt	12.8%	1.1%	7.4%	0.84	0.54	0.58	
	Yogurt Ice Cream	8.1%	1.5%	0.9%	3.79	4.06	2.18	
	Colostrum Susu Sapi	1.1%	0.4%	2.7%	0.59	0.10	0.07	
III	Permen Susu	13.7%	9.2%	18.4%	1.29	1.52	2.50	12,3%
	Dodol Susu	16.9%	18.1%	11.0%	1.42	1.94	1.99	
	Noga Susu	18.0%	10.7%	12.5%	1.22	1.24	1.70	
	Klapertartt Susu	4.4%	1.4%	6.7%	0.33	0.36	0.29	
	Puding Susu	13.1%	0.0%	8.0%	1.44	1.98	2.67	
	Pie Susu	3.7%	4.6%	0.7%	2.02	1.59	1.39	



Gambar 3. Matriks BCG Unit Bisnis I

Tabel 2. Posisi Produk Berdasarkan Matriks BCG pada Unit I

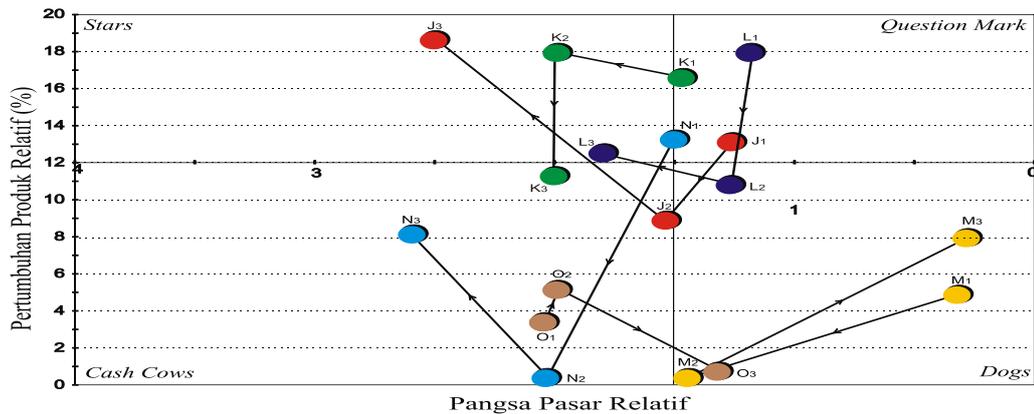
No	Jenis Produk	Posisi Kuadran Berdasarkan Matriks		
		2012	2013	2014
1	Rempyek Susu (A)	<i>Stars</i>	<i>Stars</i>	<i>Question Mark</i>
2	Kerupuk Susu (B)	<i>Cash Cows</i>	<i>Stars</i>	<i>Cash Cow</i>
3	Milk Stick (C)	<i>Stars</i>	<i>Stars</i>	<i>Cash Cow</i>
4	Bagelen Susu (D)	<i>Dogs</i>	<i>Dogs</i>	<i>Dogs</i>



Gambar 4. Matriks BCG Unit Bisnis II

Tabel 3. Posisi Produk Berdasarkan Matriks BCG pada Unit II

No	Jenis Produk	Posisi Berdasarkan Matriks		
		2012	2013	2014
1	Susu Rasa Buah (E)	<i>Dogs</i>	<i>Dogs</i>	<i>Dogs</i>
2	Yoghurt Rasa Buah (F)	<i>Dogs</i>	<i>Dogs</i>	<i>Dogs</i>
3	Es Mambo Yoghurt (G)	<i>Question Mark</i>	<i>Dogs</i>	<i>Dogs</i>
4	Yogurt Es krim (H)	<i>Cash Cow</i>	<i>Cash Cow</i>	<i>Cash Cow</i>
5	Colostrum Susu Sapi (I)	<i>Dogs</i>	<i>Dogs</i>	<i>Dogs</i>



Gambar 5. Matriks BCG Unit Bisnis III

Tabel 4. Posisi Produk Berdasarkan Matriks BCG pada Unit Bisnis III

No	Jenis Produk	Posisi Berdasarkan Matriks		
		2012	2013	2014
1	Permen Susu (J)	<i>Stars</i>	<i>Cash Cow</i>	<i>Question Mark</i>
2	Dodol Susu (K)	<i>Question Mark</i>	<i>Stars</i>	<i>Cash Cow</i>
3	Noga Susu (L)	<i>Question Mark</i>	<i>Dogs</i>	<i>Stars</i>
4	Klapertart Susu (M)	<i>Dogs</i>	<i>Dogs</i>	<i>Dogs</i>
5	Puding Susu (N)	<i>Question Mark</i>	<i>Cash Cow</i>	<i>Cash Cow</i>
6	Pie Susu (O)	<i>Cash Cow</i>	<i>Cash Cow</i>	<i>Dogs</i>

Berdasarkan analisis BCG, didapatkan produk-produk yang masih layak dipertahankan dan atau dikembangkan serta produk-produk yang tidak layak untuk diproduksi lagi. Produk yang masih layak untuk dipertahankan dan dikembangkan adalah pada Unit Bisnis I adalah Rempeyek Susu, Kerupuk Susu, Milk Stick. Pada Unit Bisnis II hanya Yoghurt Es krim saja. Sedangkan pada Unit Bisnis III adalah Permen Susu, Dodol Susu, Noga Susu, Puding Susu,

dan Pie Susu. Sedangkan untuk produk-produk lainnya seperti Bagelan Susu pada Unit Bisnis I, Susu Rasa Buah, Yoghurt Rasa Buah, Es Mambo, Colostrum Susu pada Unit Bisnis II, dan Klapertart Susu pada Unit Bisnis III tidak layak untuk diproduksi lagi.

Untuk setiap unit bisnis kemudian dilakukan analisis SWOT untuk menentukan strategi dari setiap unit bisnis. Hasil matriks SWOT dari masing-masing unit bisnis dapat dilihat pada Tabel 5 sampai dengan Tabel 7.

Tabel 5. Matriks SWOT Bisnis Unit I

<p style="text-align: center;">Faktor Internal</p> <p style="text-align: center;">Faktor Internal</p>	<p><i>Strengths (S)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ketersediaan bahan baku utama (susu) yg melimpah 2. Pemilik perusahaan terus berinovasi mengembangkan produk dan didukung oleh karyawan yang ahli dan berpengalaman. 3. Kualitas produk yang baik dan terjamin (Sertifikat PIRT dari Dinas Kesehatan dan Sertifikat Halal dari BPOM MUI Jawa Barat). 	<p><i>Weaknesses (W)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemasan produk Kerupuk Susu masih sederhana, sehingga kurang menarik perhatian konsumen. 2. Milk Stick hanya memiliki satu rasa, yaitu rasa original. 3. Kualitas susu dari pemasok belum standar
<p><i>Opportunities (O)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perkembangan teknologi informasi melalui pemanfaatan jaringan internet. 2. Adanya program pelatihan teknologi produksi, kemasan, promosi seperti pameran bagi IKM dari Dinas Perindagkop UMKM Bandung Barat. 3. Banyaknya toko-toko kue dan toko oleh-oleh di Bandung dan sekitarnya. 4. Adanya pemasok susu yang berkualitas. 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan promosi dengan cara memanfaatkan jaringan internet, misalnya dengan membuat <i>website</i> dan beriklan di media sosial, seperti <i>Facebook</i>, <i>Twitter</i>, <i>Instagram</i> dll. (S2,O1) 2. Memanfaatkan pelatihan teknologi produksi untuk meningkatkan kualitas produk, baik dari warna, rasa, maupun tampilan produk serta memilih pemasok susu yang berkualitas. (S1,S3,O2,O4) 3. Melakukank erjasama pemasaran produk dengan toko-toko kue dan oleh-oleh. (S2,S3,O3) 	<p>Strategi WO</p> <p>Melakukan diferensiasi untuk meningkatkan kualitas produk dengan memanfaatkan pelatihan teknologi produksi dan kemasan, serta memanfaatkan jaringan internet untuk mencari informasi untuk pengembangan produk, dan bekerjasama dengan toko-toko kue untuk meningkatkan pemasaran produk serta menyeleksi dan memilih pemasok susu yang berkualitas agar produk yang dihasilkan lebih terjamin. (W1,W2,W3,O1,O2,O4)</p>
<p><i>Threats (T)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya perusahaan yang memproduksi produk yang sama di wilayah yang sama. 2. Adanya persaingan harga dari produk yang sama dengan perusahaan kompetitor. 	<p>Strategi ST</p> <p>Meningkatkan kualitas produk, agar produk perusahaan lebih baik dari perusahaan kompetitor. (S1,S2,S3,T1,T2)</p>	<p>Strategi WT</p> <p>Menjaga kepuasan konsumen agar konsumen tetap loyal terhadap produk perusahaan, yaitu dengan cara menjaga kualitas produk dan dengan membuat layanan konsumen untuk menampung keluhan konsumen. (W1,W2,T1,T2)</p>

Tabel 6. Matriks SWOT Bisnis Unit II

<p>Faktor Internal</p> <p>Faktor Internal</p>	<p><i>Strengths (S)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemilik perusahaan terus berinovasi produk dan didukung oleh karyawan yang ahli dan berpengalaman. 2. Kualitas produk yang baik dan terjamin (Sertifikat PIRT dari Dinas Kesehatan dan Sertifikat Halal dari BPOM MUI Jawa Barat). 3. Ketersediaan bahan baku utama (susu) yang melimpah. 	<p><i>Weakness (W)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kemasan produk Es krim yoghurt ini kurang menarik perhatian konsumen. 2. Es krim yoghurt ini hanya memiliki 2 varian rasa yaitu rasa Strawberry dan Coklat saja. 3. Kualitas susu dari pemasok belum standar
<p><i>Opportunities (O)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya program pelatihan teknologi produksi, kemasan, promosi seperti pameran pameran dan bagi IKM dari Dinas Perindagkop UMKM Bandung Barat. 2. Banyaknya rumah makan, restoran dan kafe disekitar wilayah perusahaan. 3. Perkembangan teknologi informasi melalui jaringan internet. 4. Adanya pemasok susu yang berkualitas. 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengikuti kegiatan pameran-pameran produk IKM yang diselenggarakan oleh Dinas Perindag (S1,O1). 2. Melakukan kerjasama dengan beberapa kafe untuk meningkatkan segmentasi pasar, sehingga produk ini dapat dijual di kafe tersebut. (S1,S2,S3,O1) 3. Melakukan diferensiasi dengan peningkatan kualitas produk, seperti menambah varian rasa baru, merubah tampilan/kemasan yang lebih menarik minat konsumen serta menyeleksi dan memilih pemasok susu yang berkualitas. (S1,S2,O2,O4) 	<p>Strategi WO</p> <p>Melakukan diferensiasi untuk meningkatkan kualitas produk dengan memanfaatkan pelatihan teknologi produksi dan kemasan, serta memanfaatkan jaringan internet untuk mencari informasi pengembangan produk serta memilih pemasok susu yang berkualitas agar produk yang dihasilkan berkualitas dan terjamin. (W1,W2,W3,O1,O2,O4)</p>
<p><i>Threats (T)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyak pesaing es krim bermerek yang telah beredar dipasaran. 2. Adanya persaingan harga produk yang sama dari perusahaan kompetitor. 	<p>Strategi ST</p> <p>Meningkatkan kualitas produk dengan cara terus berinovasi, misalkan membuat menu baru dari Es krim dan mengkombinasikan dengan bahan-bahan lain sehingga berbeda dengan produk yang lainnya. (S1,S2,S3,T1,T2)</p>	<p>Strategi WT</p> <p>Menjaga kepuasan konsumen agar konsumen tetap loyal terhadap produk perusahaan misal: menjaga kualitas produk dan selalu merespon keinginan konsumen. (W1,W2,T1,T2)</p>

Tabel 7. Matriks SWOT Bisnis Unit III

<p style="text-align: center;">Faktor Internal</p> <p style="text-align: center;">Faktor Internal</p>	<p><i>Strengths (S)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemilik perusahaan terus berinovasi produk dan selalu terbuka dalam menerima masukan dari luar terkait dengan cara pengembangan usahanya. 2. Kualitas produk yang baik dan terjamin (Setifikat PIRT dari Dinas Kesehatan dan Sertifikat Halal dari BPOM MUI Jawa Barat). 	<p><i>Weakness (W)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tidak adanya layanan purna jual, yang menampung keluhan dan masalah konsumen setelah membeli produk dari perusahaan. 2. Kualitas susu belum terjamin
<p><i>Opportunities (O)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pelanggan tetap produk ini adalah toko kue yang membeli produk dalam jumlah yang besar. 2. Adanya program pelatihan teknologi produksi, kemasan, pemasaran, fasilitas promosi (Dinas Perindagkop UMKM Bandung Barat). 3. Perkembangan teknologi informasi melalui pemanfaatan jaringan internet. 4. Adanya pemasok susu yang berkualitas. 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemilik harus melakukan layanan prima pada konsumen tetap, agar konsumen tetap loyal terhadap produk perusahaan. (S1,O1) 2. Memanfaatkan pelatihan teknologi produksi dan jaringan internet, untuk menjaga kualitas produk agar konsumen tidak berpaling ke perusahaan lain serta dengan memilih pemasok susu yang berkualitas. (S2,O2,O3,O4) 	<p>Strategi WO</p> <p>Menjaga komunikasi yang baik dengan konsumen tetap, mencari informasi tentang keinginan dan kepuasan konsumen (langsung atau membuka layanan konsumen pada <i>website</i> perusahaan, serta langsung merespon) serta menyeleksi dan memilih pemasok susu yang berkualitas. (W1,W2,O1,O2,O3,O4)</p>
<p><i>Threats (T)</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya perusahaan yang memproduksi Permen Susu, Dodol Susu, dan Noga Susu di wilayah yang sama. 2. Adanya persaingan harga dari produk yang sama dengan perusahaan pesaing 	<p>Strategi ST</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mempertahankan kualitas produk dan menjalin komunikasi yang baik dengan konsumen, agar konsumen loyal. (S1,T1,T2) 2. Memberikan apresiasi kepada konsumen (dengan memberikan kemudahan dalam pemesanan, potongan harga, dan kemudahan-kemudahan lainnya)(S1,T1,T2) 	<p>Strategi WT</p> <p>Menjaga kepuasan konsumen agar konsumen tidak berpindah kepada perusahaan lain (menjaga kualitas produk dan dengan membuat layanan konsumen untuk menampung keluhan konsumen,segera merespon keluhan tersebut) (W1,W2,T1)</p>

KESIMPULAN

Dari penelitian yang telah dilakukan, maka diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Produk yang tetap dipertahankan untuk masing-masing unit bisnis ialah:
 - a. Unit Bisnis I adalah Rempyek Susu, Kerupuk Susu, *Milk Stick*.
 - b. Unit Bisnsis II hanya *Es krim yoghurt* saja.
 - c. Unit Bisnis III adalah Permen Susu, Dodol Susu, Noga Susu, Puding Susu, dan Pie Susu.
2. Strategi dari masing-masing unit bisnis adalah:
 - a. Strategi Untuk Unit Bisnis I
 - 1) Strategi Diferensiasi
Melakukan diferensiasi untuk meningkatkan kualitas produk. Caranya misalkan dengan memanfaatkan pelatihan-pelatihan, mencari informasi pengembangan produk lewat internet. Juga menyeleksi dan memilih pemasok susu yang berkualitas dan terjamin. Peningkatan kualitas produk dapat dilakukan dengan cara, memodifikasi produk baik dari warna, rasa, maupun tampilan

produk, penggunaan kemasan yang unik dan menarik konsumen, sehingga produk perusahaan berbeda dengan pesaing. Hal ini bertujuan agar konsumen tetap loyal terhadap produk perusahaan.

2) Strategi Promosi

Melakukan promosi dengan cara memanfaatkan jaringan internet, dengan membuat *website* dan melakukan iklan dimedia sosial, seperti *Facebook, Twitter, Instagram* dan yang lainnya. Selain itu melakukan kerjasama pemasaran melalui toko-toko kue dan sentra toko oleh-oleh yang banyak terdapat didaerah Bandung dan sekitarnya.

b. Strategi untuk Unit Bisnis II

1) Strategi Diferensiasi

Sama seperti strategi untuk unit bisnis I yaitu melakukan diferensiasi untuk meningkatkan kualitas produk serta menyeleksi dan memilih pemasok susu yang berkualitas dan terjamin. Diferensiasi produk es krim bisa dilakukan misalkan dengan menambah

varian rasa baru, merubah tampilan agar lebih menarik, kemasan yang lebih baik, membuat menu baru dari es krim ini dengan mengkombinasikan dengan bahan-bahan lain yang lebih unik dan menarik sehingga dapat menarik minat konsumen dan produk ini berbeda dengan produk yang lainnya. Hal ini dilakukan untuk menjaga kepuasan konsumen agar konsumen tetap loyal terhadap produk perusahaan.

- 2) Strategi Peningkatan Promosi yang dilakukan misalkan dengan berbagai caramisalnya mengikuti kegiatan pameran-pameran produk IKM yang diselenggarakan oleh Dinas Perindustrian dan Perdagangan, melakukan kerjasama dengan beberapa kafe untuk meningkatkan segmentasi pasar, sehingga produk ini dapat dijual di kafe tersebut.

c. Strategi Untuk Unit Bisnis III

- 1) Melakukan pelayanan prima pada konsumen agar

konsumen tetap loyal terhadap produk, dengan cara menjaga komunikasi yang baik dengan konsumen tetap, mencari informasi tentang keinginan dan kepuasan konsumen baik langsung bertanya kepada konsumen atau membuka layanan konsumen pada *website* perusahaan, secara cepat merespon keluhan konsumen. Selain itu juga memberikan apresiasi kepada konsumen, seperti dengan memberikan kemudahan dalam pemesanan, memberikan potongan harga, dan kemudahan lainnya.

- 2) Menjaga dan meningkatkan kualitas produk misalnya dengan memanfaatkan pelatihan yang teknologi produksi dan mencari informasi dengan memanfaatkan jaringan internet untuk bereksperimen dalam pengembangan produk dan mempertahankan kualitas produk. Selain itu juga meningkatkan layanan kepada konsumen serta dan menjalin

komunikasi yang baik dengan konsumen agar konsumen ini tidak berpaling kepada produk perusahaan lain.

Disperindagkop UMKM
Kabupaten Bandung Barat.

Umar, H. (2001). *Management Strategic in Action*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

Kotler, P. (2000). *Manajemen Pemasaran Analisis Perencanaan Implementasi dan Kontrol*. Penerbit Erlangga, Jakarta.

Rangkuti, F. (2014). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.

DAFTAR PUSTAKA

Anonim. (2006). *Analisis SWOT*, <http://11.weebly.com/uploads/1/2/0/7/12071055> diunduh pada 7 Oktober 2014.

Assauri, S. (2011). *Manajemen Pemasaran Dasar Konsep, dan Strategi*. Penerbit Rajawali Pers. Jakarta.

Cahyadi, A. (2007). *Usulan Strategi Pemasaran untuk Meningkatkan Daya Saing Perusahaan Pada Industri Kecil Pemintalan Waring Yard (BSY) Menggunakan Metode SWOT, PLC, dan BCG*. Bandung: Universitas Langlangbuana.

Disperindagkop UMKM. (2014). *Data Potensi Industri Kecil dan Menengah (IKM) Kabupaten Bandung Barat Tahun 2014*.