

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI KEBIJAKAN STRATEGI BISNIS PACET SEGAR CIANJUR DALAM OLAHAN *VEGETABLE MIX*

Oleh :

Ir. Endah Lisarini, SE., MM.*

Suci Pelita, SP.**

RINGKASAN

Penelitian dilakukan untuk mendapatkan faktor-faktor Internal dan Eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman bagi Pacet Segar dan untuk merumuskan kebijakan strategi bisnis Pacet Segar dalam menjalankan usahanya. Metode pengolahan dan analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif. Dari analisis Matriks IFE didapatkan faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan bagi Pacet Segar adalah : Lokasi perusahaan, Mutu produk, Komunikasi yang terjalin antar pemilik & karyawan, Memiliki izin dari Dinas Perindustrian & Perdagangan, dan Dinas Kesehatan, Memiliki saluran distribusi, Penggunaan peralatan pengolahan, SDM yang memiliki keterampilan di bidangnya, Memiliki pelanggan tetap, Ketersediaan bahan baku, Hubungan baik antar pemasok bahan baku, Kompensasi gaji. Total bobot skor rata-rata EFE sebesar 2,41 sehingga posisi perusahaan Pacet Segar berada pada sel IV yaitu Growth and Build (hasil analisis matriks IE). Penggabungan hasil analisis IE dengan analisis SWOT didapatkan alternatif strategi yaitu : S-O, dilakukan dengan (1) perencanaan perluasan pasar (2) peningkatan Variant produk; S-T, dilakukan dengan (1) mempertahankan kualitas produksi dan (2) menjalin komunikasi yang baik; W-O, dilakukan dengan restrukturisasi organisasi; W-T, dilakukan melalui penguatan sistem manajemen perusahaan untuk mengatasi segala masalah yang ada di perusahaan.

Kata kunci : Faktor internal, factor eksternal, strategi bisnis.

ABSTRACT

Research was done to get internal factor as strengths or weaknesses and external factor as opportunities or threat for formulating business strategy policy. Methods for processing and analyzing data is descriptive analysis. From IFE Matrix analysis was known internal factors as Pacet Segar strengths : company location, quality of product, communication between employee and owner, there is a permission from Industrial and Trading Official and Health Duties, distribution channel, utilization of processing tools, skilled human resources, loyal customer, availability of raw material, good relationship among suppliers and compensation. The average of weighted score total EFE was 2,41. From IE matrix was known that Pacet Segar position at 4th cell or Growth and Build Strategy. Merging of the IE matrix and SWOT analysis result strategy alternatives as follows : S-O was conducted by (1) planning of market extension, (2) increasing product variant; S-T was conducted by (1) maintaining product quality, create good communication; W-O was conducted by organizational reconstruction; W-T was conducted by strengthen company management in order to be against any company's problems.

Keywords : internal, external factors, business strategy.

*Dosen Fakultas Pertanian UNSUR

**Alumni Fakultas Pertanian UNSUR

PENDAHULUAN

Perubahan gaya hidup ke arah kembali ke alam berdampak pada pola mengkonsumsi sayuran di kalangan masyarakat Indonesia sekarang ini. Tambahan lagi kecenderungan konsumen menyukai produk-produk cepat saji mendorong produsen berupaya menjual produknya dalam kemasan siap saji. Permintaan yang besar akan sayuran organik yang dijual dengan kemasan siap saji memberikan peluang besar bagi para pengusaha sayur olahan seperti halnya *vegetable mix*. *Vegetable Mix* masih terbilang sedikit. Sayuran wortel, buncis dan jagung merupakan bahan baku dari pembuatan *Vegetable Mix*. Bahan baku yang dihitung dengan formulasi untuk 800gr *Vegetable Mix* memerlukan 35% wortel, 35% jagung dan 30% buncis (Novianti, 2012).

Makin bertambahnya pengusaha di area hilir yang memproduksi aneka sayur olahan, menambah tingkat persaingan di antara mereka. Untuk memposisikan diri menjadi perusahaan yang unggul diperlukan strategi bersaing atau strategi bisnis yang tepat. Strategi bisnis secara fungsional berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi, strategi distribusi, strategi organisasi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan (Gunawan, 2010). Sementara Jauch (2000) menyebutkan bahwa strategi bisnis disebut juga strategi bersaing, biasanya dikembangkan pada level divisi, dan menekankan pada perbaikan posisi persaingan produk atau jasa perusahaan dalam industri khusus atau segmen pasar yang dilayani oleh divisi tersebut.

Guna mendapatkan rumusan strategi bisnis yang tepat, perusahaan perlu mengevaluasi potensi perusahaan melalui analisis faktor internal dan faktor

eksternal. Manakah dari faktor internal yang menjadi faktor kekuatan atau kelemahan, dan manakah faktor eksternal yang merupakan peluang atau ancaman bagi perusahaan.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal yang selanjutnya dapat digunakan untuk merumuskan strategi bisnis yang sesuai dengan kondisi perusahaan Pacet Segar penghasil sayur olahan (*Vegetable Mix*).

METODE PENELITIAN

Penelitian dilakukan di Pacet Segar yang berlokasi di Kp Panyawean Rt 03/04 Desa Ciherang, Kecamatan Pacet, Kabupaten Cianjur, Jawa Barat selama bulan Juni hingga September 2013. Objek penelitian adalah pemilik dan pengelola perusahaan Pacet Segar. Sampel penelitian berjumlah 5 orang, yaitu pemilik perusahaan, pengelola keuangan, karyawan produksi, karyawan pengemasan, dan karyawan pengangkutan. Responden ditentukan dengan menggunakan teknik *Purposive Sampling*.

Variabel yang diteliti meliputi kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman di Pacet Segar. Yang meliputi aspek organisasi, manajemen pemasaran, manajemen produksi dan manajemen keuangan. Setelah mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang serta ancaman maka dapat merumuskan kebijakan strategi pemasaran dan strategi bersaing untuk Pacet Segar. Analisis matrik IFE, EFE hingga IE (Rangkuti, 1997) digunakan untuk mengetahui faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan serta faktor eksternal yang menjadi peluang atau ancaman bagi perusahaan. Untuk merumuskan strategi yang sesuai dengan kondisi Pacet Segar,

analisis dilanjutkan dengan SWOT analysis (Rangkuti, 2001).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pacet Segar merupakan perusahaan perseorangan yang khusus bergerak pada kegiatan produksi dan pemasaran sayur-mayur. Pacet Segar pada awalnya menjual sebanyak 105 jenis sayuran yang dipasarkan ke swalayan seperti Carefour dan Hero hingga tahun 2000. Setelah itu sejak tahun 2000 hingga 2007 Pacet Segar menjadi pemasok *lettuce* dan tomat untuk Mc. Donald sejak awal tahun 2008 sampai akhir 2009. Omset penjualan Pacet Segar sekitar Rp. 700.000.000 – Rp. 800.000.000 pertahun, sehingga perusahaan ini masih tergolong usaha yang berskala kecil karena memiliki hasil penjualan pertahun yang masih kurang dari Rp. 1.000.000.000. hal tersebut sesuai dengan UU NO 9 tahun 1995 tentang kriteria perusahaan kecil.

Pacet Segar memiliki karyawan sebanyak 14 orang, terdiri dari 6 orang karyawan pria dan 8 karyawan wanita yang semuanya merupakan tenaga kerja tetap. Karyawan tersebut dibagi menjadi dua bagian yaitu karyawan di bagian produksi dan karyawan di bagian pengemasan, dalam pembagian kerja karyawan paling banyak pada bagian produksi.

Tabel 1. Tingkat Pendidikan Tenaga Kerja Pacet Segar

Tingkat Pendidikan	Pria	Wanita	Persentase
SD	0	5	35,71 %
SMP	5	2	50,00 %
SMA	1	1	14,29 %
Jumlah	6	8	100,00 %

Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal merupakan lingkungan yang ada di dalam suatu perusahaan yang akan memberikan dampak langsung terhadap kondisi perusahaan tersebut. Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengidentifikasi suatu keadaan internal perusahaan yang meliputi kekuatan dan kelemahan. Berdasarkan identifikasi lingkungan internal perusahaan, maka diperoleh beberapa faktor internal yang berupa kekuatan dan kelemahan perusahaan Pacet Segar. Faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi Pacet Segar yaitu:

1. Kekuatan

- Lokasi perusahaan
- Mutu produk
- Komunikasi yang terjalin antar pemilik & karyawan
- Kepemilikan izin dari Dinas Perindustrian & Peragangan, dan Dinas Kesehatan
- Kepemilikan saluran distribusi
- Penggunaan peralatan pengolahan
- SDM yang memiliki keterampilan di bidangnya
- Kepemilikan pelanggan tetap
- Ketersediaan bahan baku
- Hubungan baik antar pemasok bahan baku
- Kompensasi Gaji

2. Kelemahan

- Keterbatasan modal
- Luas tempat produksi
- Struktur Organisasi
- Jumlah konsumen
- Menggunakan merek perusahaan lain
- Lokasi pemasaran

Faktor internal yang menjadi pendukung perusahaan adalah Sumber daya manusia (sdm). SDM merupakan hal yang sangat penting,

karena manusialah yang menjalankan seluruh kegiatan usahanya. Sumber daya manusia yang berkualitas merupakan faktor yang sangat penting dalam kemajuan suatu perusahaan. Penguasaan proses produksi pembuatan Vegetable Mix merupakan hal yang sangat diperhatikan. Terkait mutu yang akan dihasilkan, dengan sumber daya manusia yang terampil inilah perusahaan Pacet Segar dapat menghasilkan produk yang berkualitas.

Sedangkan Faktor internal yang menghambat, yaitu :

1. Jumlah konsumen

Pacet Segar hanya memiliki satu konsumen saja yaitu perusahaan Wiguna Makmur, hal ini merupakan suatu faktor penghambat bagi kemajuan Pacet Segar, oleh karena itu belakangan ini perusahaan Pacet Segar berencana untuk bekerjasama dengan perusahaan-perusahaan makanan siap saji, hal tersebut dilakukan untuk keberlangsungan dan kemajuan Pacet Segar untuk menjadi perusahaan yang lebih baik lagi.

2. Lokasi Pemasaran

Jarak antara Pacet Segar dengan Wiguna Makmur cukup jauh dan menghabiskan waktu. Jarak yang harus di tempuh yaitu 2 sampai 3 jam, itupun jika tanpa adanya gangguan di perjalanan seperti macet, bocor ban, kendaraan mogok dan lain sebagainya. Hal tersebutlah yang merupakan salah satu penghambat keberlangsungan Pacet Segar.

Analisis Lingkungan Eksternal

Berdasarkan identifikasi lingkungan eksternal perusahaan, maka

diperoleh beberapa faktor eksternal yang berupa peluang dan ancaman bagi perusahaan Pacet Segar. Faktor-faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman bagi Pacet Segar yaitu:

1. Peluang

- Ketersediaan SDM
- Adanya permintaan terhadap produk dari perusahaan lain
- Perluasan Pasar
- Ketersediaan bahan baku
- Perkembangan teknologi
- Gaya hidup

2. Ancaman

- Persaingan dengan perusahaan lain
- Tidak terpenuhinya bahan baku
- Pemutusan kontrak Sepihak

Faktor Eksternal Sebagai Pendukung Pacet Segar, yaitu :

1. Adanya permintaan terhadap produk dari perusahaan lain, *Western Restaurant, Obonk Steak and Ribs* merupakan perusahaan yang bergerak di bidang makanan siap saji. Perusahaan tersebut mengajak Pacet Segar bekerja sama dengan perusahaannya untuk memasok *Vegetable Mix* (Gambar 1) sebagai bahan bakunya. Hal tersebut merupakan peluang bagi Pacet Segar untuk terus mengembangkan usahanya.



Gambar 1. *Vegetable mix* produksi Pavet Segar

- Perkembangan Teknologi yang begitu pesat sangat berdampak baik bagi perusahaan, salah satu penggunaan teknologi yang bisa digunakan oleh Pacet Segar yaitu Pemasaran dengan menggunakan internet. Pacet Segar bisa berjualan secara online, karena di jaman sekarang ini banyak sekali perusahaan yang bergerak di bidang apapun memasarkan dan mencari konsumen melalui berjualan secara online.

Sedangkan Faktor Eksternal yang menghambat perusahaan adalah pemutusan kontrak secara sepihak yang merupakan ancaman bagi Pacet Segar, karena jika pihak Wiguna Makmur memutuskan kontrak dengan Pacet Segar maka pihak perusahaan Pacet Segar terancam bangkrut.

Dari matriks IFE (Tabel 2) dapat dilihat skor faktor-faktor internal dari skor tertinggi hingga terendah yang menunjukkan makin kuat atau lemahnya faktor internal.

Tabel 2. Analisis Matriks IFE Pacet Segar

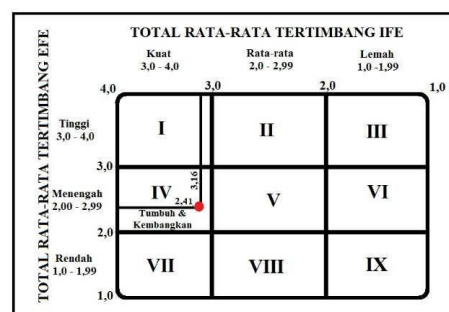
Faktor-Faktor Internal	Rating Rata-Rata	Bobot Rata-Rata	Skor Pembobotan
Kekuatan			
Lokasi Perusahaan	4,0	0,06	0,25
Mutu Produk	3,8	0,06	0,23
Komunikasi Yang Terjalin Antar Pemilik & Karyawan	4,0	0,06	0,25
Memiliki Izin Dari Dinas Perdagangan dan Dinas Kesehatan	4,0	0,06	0,25
Memiliki Saluran Distribusi	4,0	0,06	0,25
Penggunaan Peralatan Pengolahan	3,0	0,06	0,18
SDM Yang Memiliki Keterampilan Dibidangnya	3,8	0,06	0,22
Memiliki Pelanggan Tetap	4,0	0,06	0,22
Ketersediaan Bahan Baku	3,8	0,08	0,31
Hubungan Baik Antar Pemasok Bahan Baku	4,0	0,04	0,17
Kompensasi Gaji	4,0	0,05	0,21
Jumlah			2,51
Kelemahan			
Keterbatasan Modal	2,0	0,05	0,11
Lokasi Produksi	1,8	0,05	0,09
Struktur Organisasi	1,8	0,05	0,09
Jumlah Konsumen	2,0	0,03	0,06
Menggunakan Merk Perusahaan Lain	1,8	0,06	0,10
Lokasi Pemasaran	2,0	0,05	0,10
Organisasi	1,8	0,06	0,10
Jumlah			0,65
Total Skor Kekuatan Dan Kelemahan		1	3,16

Sementara untuk mengetahui kuat lemahnya faktor eksternal sebagai peluang atau ancaman bagi Pacet Segar dapat dilihat pada analisis matriks EFE (Tabel 3). Makin tinggi skor makin menunjukkan peluang, sedangkan makin kecil skor makin menunjukkan sebagai faktor ancaman.

Tabel 3. Analisis Matriks EFE Pacet Segar

Faktor-Faktor Eksternal	Rating Rata-Rata	Bobot Rata-Rata	Skor Pembobotan
Peluang			
Ketersediaan SDM	3,0	0,12	0,36
Adanya Permintaan Terhadap Produk Dari Perusahaan Lain	2,6	0,17	0,44
Perluasan Pasar	2,8	0,14	0,39
Ketersediaan Bahan Baku	2,4	0,13	0,31
Perkembangan Teknologi	2,2	0,11	0,24
Jumlah			1,75
Ancaman			
Persaingan Dengan Perusahaan Lain	2,6	0,11	0,29
Tidak Terpendungnya Bahan Baku	2,0	0,13	0,26
Pemutusan Kontrak Sepihak	1,2	0,09	0,11
Jumlah		1	0,66
Jumlah Skor Peluang dan Ancaman			2,41

Posisi perusahaan Pacet Segar dapat diketahui dari matriks IE (Gambar 1) yang diturunkan dari matriks IFE dan EFE. Pacet Segar berada di sel IV yang berarti pada area dengan strategi Tumbuh dan Kembangkan (Grow and Buid).



Gambar 2. Matriks IE Pacet Segar.

Sumber : Data primer diolah, 2013

Analisis matriks SWOT menggunakan data yang telah diperoleh dari matriks IFE dan EFE. Empat strategi utama yang disarankan yaitu S-O

(*Strength and Opportunites*), W-O (*Weakness and Opportunites*), S-T (*Strength and Threats*), dan W-T (*Weakness and Threats*) berikut ini (Gambar 2).

1. Strategi S-O (*Agresif*)
 - a. Memperluas Pemasaran
 - b. Meningkatkan variant produk
2. Strategi W-O (*Turn Around*)
 - a. Melaksanakan restrukturisasi organisasi
3. Strategi S-T (*Defensif*)
 - a. Mempertahankan kualitas produksi
 - b. Menjalin komunikasi yang baik
4. Strategi W-T (*Diversivication*)
 - a. Memperkuat sistem manajemen perusahaan untuk dapat mengatasi segala masalah yang ada di perusahaan.

ANALISIS INTERNAL ANALISIS EKSTERNAL	KEKUATAN (Strengths) - Lokasi perusahaan - Mutu produk - Komunikasi yang terjalin antar pemilik & karyawan - Memiliki izin dari Dinas Perindustrian & Peragangan, dan Dinas Kesehatan - Memiliki saluran distribusi - Penggunaan peralatan pengolahan - SDM yang memiliki keterampilan dibidangnya - Memiliki pelanggan tetap - Ketersediaan bahan baku - Hubungan baik antar pemasok bahan baku - Konfensasi Gaji	KELEMAHAN (Weakness) - Keterbatasan modal - Lokasi produksi - Struktur Organisasi - Mitra Usaha - Menggunakan merk perusahaan lain - Lokasi pemasaran - Organisasi
	PELUANG (Opportunities) - Ketersediaan SDM - Adanya permintaan terhadap produk dari perusahaan lain - Perluasan Pasar - Ketersediaan bahan baku - Perkembangan teknologi	STRATEGI S-O (Agresif) - Melakukan perencanaan perluasan pasar (S1, S2, S3, S5, S6, S7, S8, S9, S10, O1,O2,O3,O4,O5) - Meningkatkan kualitas produk (S1, S2, S6, S7, S9, O1)
		STRATEGI W-O(Turn around) Melaksanakan restrukturisasi organisasi (W3, W7, O1)
	ANCAMAN (Threats) - Persaingan dengan perusahaan lain - Tidak terpenuhinya bahan baku - Pemutusan kontrak Sepihak	STRATEGI S-T(Defensif) - Mempertahankan kualitas produksi (S2 S6, S7, S9) - Menjalin komunikasi yang baik (S3, S10)
		STRATEGI W-T(Diversifikasi) Menguatkan sistem manajemen perusahaan untuk dapat mengatasi segala masalah yang ada di perusahaan (W1, W2, W2, W4, W5, W6, W7, T1, T2, T3)

Gambar 3 . Hasil analisis SWOT Pacet Segar
Sumber : Data primer diolah, 2013.

KESIMPULAN

Dari hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa :

1. Faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan bagi Pacet Segar adalah : (1) Lokasi perusahaan, (2) Mutu produk, (3) Komunikasi yang terjalin antar pemilik & karyawan, (4) Memiliki izin dari Dinas Perindustrian & Perdagangan, dan Dinas Kesehatan, (5) Memiliki saluran distribusi, (6) Penggunaan peralatan pengolahan, (7) SDM yang memiliki keterampilan di bidangnya, (8) Memiliki pelanggan tetap, (9) Ketersediaan bahan baku, (10) Hubungan baik antar pemasok bahan baku, (11) Kompensasi gaji. Sedangkan faktor-faktor internal yang menjadi kelemahan bagi Pacet Segar adalah : (1) Keterbatasan modal, (2) Lokasi produksi, (3) Struktur organisasi, (4) Jumlah konsumen, (5) Menggunakan merk perusahaan lain, (6) Lokasi pemasaran, (7) Organisasi.
2. Faktor-faktor eksternal yang menjadi peluang bagi Pacet Segar adalah : (1) Adanya permintaan terhadap produk dari perusahaan lain, (2) Perluasan pasar, (3) ketersediaan bahan baku, (4) perkembangan teknologi. Sedangkan faktor-faktor eksternal yang menjadi ancaman bagi Pacet Segar adalah : (1) Persaingan dengan perusahaan lain, (2) tidak terpenuhinya bahan baku, (3) Pemutusan kontrak sepihak.
3. Pacet Segar berada pada kuadran IV (tumbuh dan berkembang) yaitu memiliki kemampuan Internal yang kuat dan Eksternal yang sedang. Perusahaan seperti ini paling baik dikendalikan dengan strategi tumbuh dan berkembang

(*Grow and Build*). Strategi yang dapat ditetapkan adalah strategi agresif yang meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Penetrasi pasar yaitu mencari pangsa pasar yang lebih besar dari produk yang sudah ada saat ini melalui usaha pemasaran yang lebih gencar. Pengembangan produk yaitu mencoba meningkatkan kualitas dan penjualan produk yang sudah ada.

DAFTAR PUSTAKA

- Gunawan, Adisaputro. 2010. *Manajemen Pemasaran Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN*. Yogyakarta.
- Jauch, Lawrence R. dan William F. 1998, *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Cetakan keenam. Airlangga. Jakarta .
- Novianti, 2012. *Sayuran Olahan*. C.V. Bunga Bangsa. Bekasi.
- Rangkuti, Freddy. 1997. *Matriks IFE-EFE*, PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.
- Rangkuti, Freddy. 2001. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta
- Sugiyono. 2011. *Metode Penelitian Administrasi*. CV. Alfabeta . Bandung.