

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Susu merupakan salah satu bahan pangan penting yang berperan dalam memenuhi kebutuhan gizi masyarakat, terutama anak-anak. Kandungan protein, kalsium, vitamin, dan zat gizi lainnya dalam susu sangat dibutuhkan untuk mendukung pertumbuhan, kecerdasan, serta imunitas anak. Oleh karena itu, meningkatkan budaya konsumsi susu di kalangan masyarakat Indonesia menjadi aspek strategis dalam menciptakan generasi yang sehat dan produktif di masa mendatang.

Meskipun pemerintah telah mencanangkan 1 Juni sebagai Hari Susu Nasional melalui SK Menteri Pertanian No.2182/Kpts/PD.420/5/2009, yang bertujuan meningkatkan kesadaran masyarakat terhadap pentingnya konsumsi susu, kenyataannya tingkat konsumsi susu di Indonesia masih tergolong rendah. Berdasarkan data Katadata (2023), rata-rata konsumsi susu per kapita di Indonesia hanya sebesar 16,27 liter per tahun. Angka ini tertinggal jauh dibandingkan negara ASEAN seperti Malaysia (50 liter), Thailand (34 liter), dan Filipina (22 liter). Rendahnya konsumsi susu ini disebabkan oleh beberapa faktor, di antaranya rendahnya literasi gizi, daya beli masyarakat yang terbatas, dan persepsi bahwa susu merupakan barang mewah (Kemendag, 2022).

PT Frisian Flag Indonesia (FFI) sebagai produsen susu ternama di Indonesia, memainkan peran penting dalam memperluas akses masyarakat terhadap produk-produk berbasis susu. Dengan merek dagang seperti Frisian Flag, Omela, dan Yes!, perusahaan ini terus berinovasi dalam menghadirkan produk susu yang terjangkau, termasuk varian susu kental manis (SKM) yang populer di kalangan rumah tangga dan pelaku UMKM kuliner.

Kota Makassar menjadi salah satu wilayah dengan permintaan tinggi terhadap susu kental manis. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik (2024) dan laporan penjualan PT Frisian Flag Makassar, tren konsumsi dan penjualan susu kental manis selama enam tahun terakhir menunjukkan fluktuasi, sebagaimana an pada Tabel berikut:



Tabel 1.1 Konsumsi dan Penjualan Susu Kental Manis PT Frisian Flag di Kota Makassar (2018–2023)

Tahun	Konsumsi per Kapita (Unit/Minggu)	Pertumbuhan Konsumsi (%)	Penjualan (Rp)	Pertumbuhan Penjualan (%)
2018	0,132	—	6.522.000.000	—
2019	0,086	-34,85%	6.126.000.000	-6,07%
2020	0,097	+12,79%	6.350.000.000	+3,66%
2021	0,086	-11,34%	5.996.000.000	-5,57%
2022	0,095	+10,47%	6.255.000.000	+4,32%
2023	0,099	+4,21%	6.430.000.000	+2,80%

Sumber: Konsumsi: BPS Kota Makassar, 2025 dan Penjualan: PT Frisian Flag Indonesia (Finance Division)

Berdasarkan data BPS (2025), rata-rata konsumsi SKM per kapita per minggu di Kota Makassar berfluktuasi selama lima tahun terakhir. Penurunan konsumsi di tahun-tahun tertentu menunjukkan pengaruh dari faktor eksternal seperti harga, ketersediaan, dan kondisi ekonomi masyarakat.

PT Frisian Flag Makassar, yang menjadi bagian dari distribusi regional perusahaan, juga mengalami fluktuasi nilai penjualan dari tahun 2018 hingga 2022. Nilai penjualan sempat menurun pada 2019 dan 2021, namun kembali meningkat pada 2020 dan 2022. Menurut Kemenperin (2023), strategi pengembangan produk yang responsif terhadap kebutuhan pasar menjadi salah satu kunci dalam menjaga stabilitas dan pertumbuhan penjualan industri susu di Indonesia.

Strategi pengembangan produk meliputi inovasi varian, perbaikan kemasan, serta peningkatan kualitas produk yang relevan dengan selera dan kebutuhan konsumen. Dalam literatur terkini, pengembangan produk juga dipandang sebagai respons terhadap perubahan preferensi pasar yang semakin menuntut produk bernutrisi tinggi, praktis, dan terjangkau (Putra & Prasetyo, 2021; Harahap et al., 2023).

Berdasarkan realitas tersebut, penting untuk meneliti strategi pengembangan produk susu kental manis yang diterapkan oleh PT Frisian Flag Makassar sebagai upaya dalam meningkatkan pemasaran dan mempertahankan posisi di tengah persaingan industri susu yang semakin ketat.

Berdasarkan uraian tersebut, peneliti tertarik untuk mengkaji lebih dalam strategi pengembangan produk susu kental manis yang diterapkan oleh PT Frisian

Flag di Kota Makassar, khususnya dalam kaitannya dengan peningkatan pemasaran dan penjualan di tengah fluktuasi konsumsi. Oleh karena itu, penelitian ini berjudul: **“Strategi Pengembangan Produk Susu Kental Manis untuk Meningkatkan Pemasaran pada PT Frisian Flag di Kota Makassar”**



1.2 Profil PT. Frisian Flag Indonesia

PT. Frisian Flag Indonesia adalah sebuah perusahaan yang lebih dari 85 tahun di Indonesia. PT. Frisian Flag Indonesia adalah pemimpin pasar dalam industri susu Indonesia dan berkomitmen untuk menghasilkan produk berkualitas dan bergizi tinggi untuk memberikan pelayanan terbaik kepada konsumen dan mitra bisnis di Indonesia.

PT. Frisian Flag Indonesia (FFI) memulai operasinya di Indonesia tahun 1971. Frisian Flag Indonesia memproduksi dan memasarkan produk susu segala jenis, mulai dari susu bubuk, susu cair siap minum, hingga susu kental manis sebagai produk andalannya. PT. Frisian Flag Indonesia merupakan bagian dari Grup *Royal Friesland Foods* (sebelumnya *Friesland Coberco Dairy Foods*) yang berkantor pusat di Belanda. PT. Frisian Flag Indonesia (PT. FFI) melakukan berbagai pembenahan di bidang TI, mulai dari peningkatan infrastruktur TI, implementasi e-SCM dan penggantian sistem ERP.

PT. Frisian Flag Indonesia terletak di Jalan Raya Bogor Km 5, Pasar Rebo, Jakarta, Indonesia. Perusahaan ini terletak di tengah-tengah kota Jakarta Timur, merupakan sebuah perusahaan sekaligus pabrik yang memproduksi susu. PT. Frisian Flag Indonesia merupakan sebuah anak perusahaan yang memiliki pusat di Belanda di bawah pengawasan perusahaan bernama "*Royal Friesland Foods*" dan berkantor di Meppel, Belanda.

Pada tahun 1922, PT. Frisian Flag Indonesia pertama kali mengimpor produk susu dengan merek *Friesche Vlag*. Produk tersebut diimpor dari *Cooperative Condensfabriek Friesland* yang telah menjadi keluarga besar *Friesland Campina*. FrieslandCampina adalah Koperasi Susu terbesar di dunia yang berpusat di Belanda dan memiliki 12.707 anggota peternak yang tersebar di negara yaitu Belanda dan Jerman. Selain itu juga memiliki karyawan sekitar 23.675 orang yang bekerja di 100 perusahaan di seluruh dunia.

Pada tahun 1955, didirikanlah PT Tesori Mulia sebagai Perusahaan Sales dan Distribusi Susu. PT. Frisian Flag Indonesia merupakan ahli nutrisi susu bertaraf internasional dengan memproduksi dan memasarkan berbagai jenis produk yaitu susu bubuk, susu cair siap minum dan susu kental manis.



PT. Frisian Flag Indonesia menaungi kurang lebih 6.869 karyawan di seluruh Indonesia dan mengoperasikan fasilitas produksi di Pasar Rebo dan Jakarta Timur, dengan berbagai portofolio produk seperti susu cair, susu kental manis dengan merek Frisian Flag, Omela dan Friso.

Masyarakatpun mengenal Produk PT. Frisian Flag Indonesia dengan nama susu bendera. Kemudian, pada tahun 1956 PT Borsumij Wehry Indonesia (BWI) yang merupakan anak perusahaan Mantrust Group ditunjuk sebagai distributor tunggal oleh susu bendera. (Sumber <https://www.frisianflag.com/> 15 Mei 2018).

1.2.1 Visi

Untuk menjadi perusahaan susu nomor satu di Indonesia dan menyediakan produk bergizi bagi keluarga Indonesia.

1.2.2 Misi

1. Menyediakan produk bergizi yang terjangkau bagi keluarga Indonesia.
2. Mendukung peningkatan kualitas kehidupan peternak.
3. Berkontribusi pada kelangsungan kehidupan yang lebih baik bagi generasi masa depan. (Sumber <https://www.frisianflag.com/perusahaan-kami/tentang> kami 15 Mei 2018).

1.3 Masalah Bisnis

Penjualan produk susu kental manis PT Frisian Flag di Kota Makassar mengalami fluktuasi dalam lima tahun terakhir, termasuk penurunan yang signifikan pada tahun-tahun tertentu. Persaingan yang semakin ketat di industri produk susu, terutama dengan munculnya merek-merek baru serta inovasi dari kompetitor, menjadi salah satu penyebab utama turunnya performa penjualan di pasar lokal. Selain itu, dinamika lingkungan eksternal seperti perubahan perilaku konsumen, daya beli, tren kesehatan, serta kondisi ekonomi regional juga turut memengaruhi kinerja perusahaan.

Di sisi lain, lingkungan internal perusahaan seperti kualitas produk, inovasi varian, efektivitas promosi, serta distribusi juga menjadi elemen penting dalam menentukan daya saing dan keberhasilan pemasaran. Dengan demikian, perumusan strategi yang tepat berbasis pada analisis faktor internal dan eksternal menjadi hal yang krusial bagi PT Frisian Flag dalam mempertahankan posisi pasar serta meningkatkan volume penjualan di Kota Makassar.



dasarkan kondisi tersebut, maka dapat dirumuskan masalah bisnis berikut:

1. Apa saja faktor internal dan eksternal yang memengaruhi penjualan produk susu kental manis PT Frisian Flag di Kota Makassar?

2. Strategi pengembangan produk seperti apa yang tepat untuk diterapkan oleh PT Frisian Flag dalam rangka meningkatkan volume penjualan di Kota Makassar?

1.4 Objektif/Tujuan

Penelitian ini bertujuan untuk mengkaji dan menganalisis strategi pengembangan produk susu kental manis pada PT Frisian Flag di Kota Makassar dalam upaya meningkatkan pemasaran dan volume penjualan. Secara khusus, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor internal dan eksternal yang memengaruhi penjualan produk susu kental manis PT Frisian Flag di Kota Makassar.
2. Untuk merumuskan strategi pengembangan produk yang tepat dan relevan berdasarkan analisis faktor internal dan eksternal guna meningkatkan pemasaran dan volume penjualan PT Frisian Flag di Kota Makassar.

1.5 Keterbatasan

Dalam pelaksanaan penelitian ini, terdapat beberapa keterbatasan yang perlu disadari agar hasil penelitian dapat dipahami dalam konteks yang tepat. Adapun keterbatasan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Ruang lingkup wilayah: Penelitian ini hanya difokuskan pada aktivitas pemasaran dan strategi pengembangan produk susu kental manis PT Frisian Flag di wilayah Kota Makassar, sehingga hasil temuan belum dapat digeneralisasi untuk cabang atau wilayah lain di Indonesia.
2. Jenis produk yang diteliti: Fokus penelitian dibatasi pada produk susu kental manis dari PT Frisian Flag, dan tidak mencakup produk lain seperti susu cair, susu bubuk, atau produk non-susu dari perusahaan yang sama.
3. Waktu dan ketersediaan data: Data yang digunakan terbatas pada kurun



tu lima hingga enam tahun terakhir (2018–2023), sehingga analisis tren jangka panjang tidak dibahas secara menyeluruh. Selain itu, sebagian data

tahun 2023 masih bersifat estimasi berdasarkan tren pertumbuhan sebelumnya.

4. Pendekatan yang digunakan: Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif berbasis studi kasus, sehingga interpretasi bersifat kontekstual dan bergantung pada validitas data dari hasil wawancara, observasi, serta dokumen internal yang tersedia.
5. Keterbatasan partisipasi responden: Informasi dan pendapat yang dikumpulkan hanya berasal dari pihak internal PT Frisian Flag Makassar dan tidak secara langsung melibatkan konsumen akhir atau pihak kompetitor sebagai responden dalam penelitian ini.

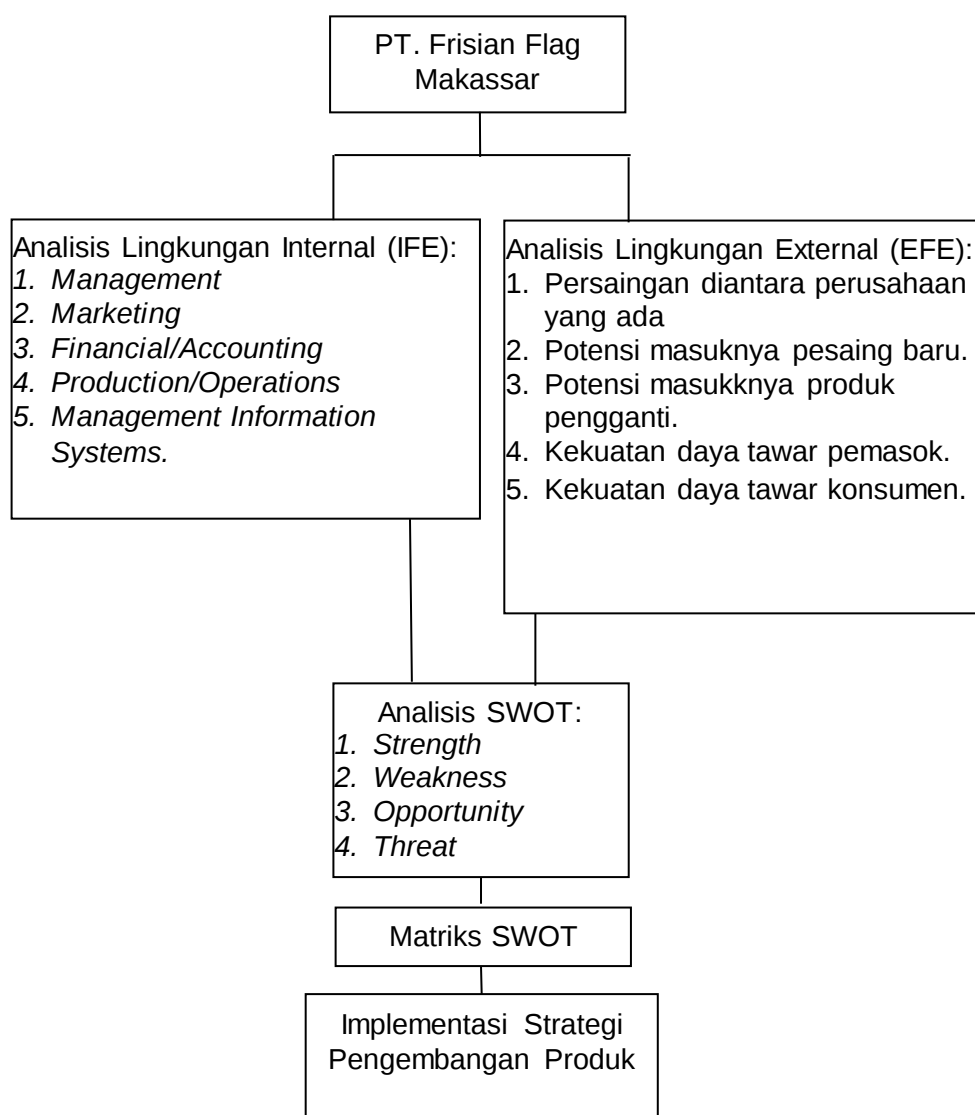


BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual yang melandasi penelitian yang dilakukan terhadap Strategi Pengembangan Produk Susu Kental Manis digambarkan melalui gambar dibawah ini:

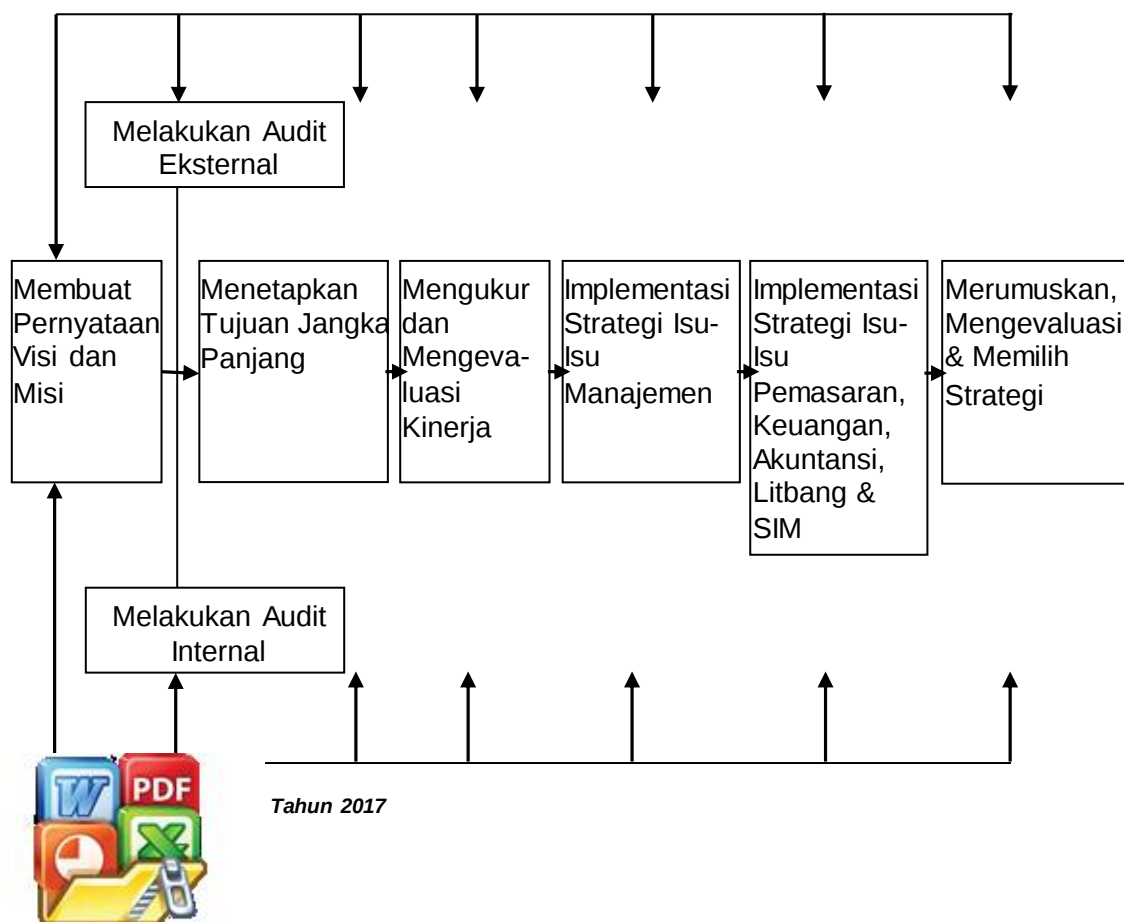


Gambar 2.1. Kerangka Konseptual



2.2 Manajemen Strategi

Fred R. David (2017) mengemukakan bahwa manajemen strategi adalah proses perumusan dan implementasi dari tujuan utama dan inisiatif yang diambil oleh manajemen puncak organisasi atas pemilik, berdasarkan pertimbangan sumber daya penilaian lingkungan internal dan eksternal di mana organisasi beroperasi. Manajemen strategis adalah seni dan ilmu untuk merumuskan, mengimplemen-tasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang memungkinkan suatu organisasi untuk mencapai tujuannya. Proses Manajemen Strategi Menurut *Fred R. David* (2017) Proses Manajemen Strategi terdiri dari tiga tahapan antara lain Perumusan Strategi, Implementasi strategi, dan Evaluasi Strategi. Proses manajemen strategi akan lebih mudah apabila di implementasikan menggunakan model. Berikut merupakan ilustrasi dari model manajemen strategi yang dikemukakan oleh *Fred R. David* (2017):



2.2.1 Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal merupakan proses perencanaan strategi yang mempelajari pemasaran dan distribusi perusahaan, pengembangan dan penelitian, produk dan operasi, sumberdaya dan karyawan perusahaan, juga faktor keuangan dan akuntansi untuk menentukan kekuatan dan kelemahan dari perusahaan.

1. Keuangan

Kondisi keuangan dapat dijadikan tolak ukur dalam menentukan posisi persaingan, kondisi keuangan dari sebuah perusahaan juga dapat menjadi daya tarik investor. Penetapan kekuatan dan kelemahan kondisi keuangan perusahaan sangat penting untuk dapat memformulasikan strategi secara efektif dan efisien.

2. Pemasaran

Pemasaran adalah penetapan, mengantisipasi, menciptakan dan memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Terdapat tujuh fungsi dasar pemasaran yaitu: analisis pelanggan, penjualan produk atau jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran dan analisis peluang. Dimana dengan menganalisis fungsi pemasaran akan membantu dalam mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan pemasaran.

3. Manajemen sumber daya manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah sistem organisasi yang memuat produksi, pemasaran, pengelolaan SDM, dan keuangan. Terdapat lima fungsi dasar manajemen yaitu: perencanaan, pengorganisasian, pemotivasian, penunjukan staf dan pengendalian

4. Produksi dan Operasional

Produksi dan operasional adalah seluruh aktivitas yang merubah input menjadi output yang berupa barang atau jasa. Manajemen produksi dan operasional erat hubungannya dengan input, proses dan *output*.

5. Penelitian dan Pengembangan

Research and Development dilakukan ketika terdapat produk-produk baru dimana pesaing belum melakukannya, hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan pemasaran serta mendapatkan keunggulan dari biaya melalui efisiensi.



2.2.2 Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut *Fred R. David* (2017) lingkungan eksternal merupakan proses dalam perencanaan strategis untuk mengetahui lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman yang dihadapi perusahaan. Kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori besar, yaitu sebagai berikut:

1. **Ekonomi** Faktor kekuatan ekonomi berpengaruh langsung terhadap potensi menarik atau tidaknya berbagai strategi. Yang perlu dianalisa dalam pertimbangan ekonomi adalah pengambilan suatu kebijakan atau keputusan berbagai faktor di bidang ekonomi di lingkungan mana perusahaan bergerak dan beroperasi.
2. **Sosial, Budaya, dan Demografi** Faktor sosial budaya yang mempengaruhi perusahaan antara lain adalah kepercayaan, nilai, sikap, opini dan gaya hidup orang-orang disekitar faktor eksternal perusahaan, yang berkembang dari pengaruh kultural ekologi, demografi, agama, pendidikan dan etnik. Ketika faktor sosial budaya berubah, berubah pula permintaan akan berbagai produk primer maupun sekunder pada daerah tersebut.
3. **Politik, Pemerintahan, dan Hukum** Pemerintah menjadi regulator, deregulator, pemberi subsidi, pemberi kerja, dan pelanggan dari berbagai organisasi. Faktor kekuatan politik, pemerintah dan hukum dapat menjadi peluang ancaman utama untuk organisasi kecil atau besar. Stabilitas politik dan kebijakan pemerintah sangat menentukan kecenderungan dan arah perekonomian nasional.
4. **Teknologi** Kemajuan teknologi dapat memunculkan pasar baru, dimana dapat menghasilkan produk baru yang lebih baik dari segi perubahan posisi biaya kompetitif. Perubahan teknologi dapat menghilangkan atau mengurangi hambatan biaya perusahaan, menjadikan siklus produksi yang lebih pendek dan menghasilkan perubahan dalam nilai-nilai dan harapan karyawan, manajer dan konsumen.
5. **Kompetitif** Mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang pesaing adalah hal penting untuk keberhasilan formulasi strategi. Bagian penting dalam mengaudit eksternal adalah mengidentifikasi perusahaan pesaing, menentukan kekuatan, kelemahan, kemampuan, peluang ancaman, tujuan, dan strategi.



1 Perencanaan Strategi

Perencanaan strategis dilakukan dengan melalui tiga tahap analisis, yaitu tahap analisis (analysis stage) menggunakan matriks IFE dan matriks EFE, tahap pencocokan (*matching*) menggunakan matriks SWOT dan matriks IE, dan tahap keputusan (*decision stage*)

menggunakan matriks QSPM. Tahap akhir analisis kasus adalah memformulasikan keputusan yang akan diambil.

1. Tahap Masukan

Tahap ini pada dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian dan pra-analisis. Dalam evaluasi faktor strategis yang digunakan pada tahap ini adalah model *Matrik External Factor Evaluation* (EFE) dan *Matrik Internal Factor Evaluation* (IFE).

2. Tahap Pencocokan

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut dalam modelmodel kuantitatif perumusan strategi. Dalam hal ini digunakan amatrik SWOT dan matrik Internal- External. Menurut Setyorini dan Santoso (2016), Matriks SWOT merupakan Matching tool yang penting dalam mencari alternatif strategi. Ada empat tipe strategi yang dapat dikembangkan dengan matriks SWOT, yaitu sebagai berikut:

- a. Strategi S-O (*StrengthOpportunity*) yaitu strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mendapatkan peluangpeluang yang ada di luar perusahaan.
- b. Strategi W-O (*WeaknessesOpportunity*) yaitu strategi yang bertujuan untuk memperkecil kelemahankelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluangpeluang eksternal.
- c. Strategi S-T (*Strength-Threat*) yaitu strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal dengan menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan.
- d. Strategi W-T (*WeaknessThreat*) yaitu stategi untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal untuk mengatasi ancaman eksternal.

Matriks IE (InternalExternal) bermanfaat untuk memposisikan persahaan ke dalam matriks yang terdiri dari sembilan sel. Matriks IE terdiri dari dua dimensi, yaitu total skor matriks IFE pada sumbu X dan Matriks EFE pada sumbu Y (*Fred R. David, 2017*). Matriks ini dikelompokkan menjadi tiga strategi utama yaitu:

- a. *Grow and Build* (Tumbuh dan Bina) berada dalam sel I, II atau IV. Strategi yang cocok
 1 intensif (penetrasi pasar, pengem-bangan pasar, dan pengembangan produk)
 1tegrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal.



- b. *Hold and Maintain* (Pertahankan dan Pelihara) mencakup sel III, V, atau sel VII. Strategi umum yang dipakai adalah penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar.
 - c. *Harvest and Devest* (Panen atau Divestasi) mencakup sel VI, VIII, atau IX. Strategi yang dipakai adalah divestasi strategi diversifikasi konglomerat, dan strategi likuidasi.
3. Tahap Keputusan

Menurut *Fred R. David* (2017) Matriks QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) merupakan suatu teknik analisis dalam literatur yang dirancang untuk menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang dapat dijalankan (matriks ini digunakan untuk menentukan alternatif strategi yang paling tepat untuk dijalankan perusahaan). Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang didasarkan sampai seberapa jauh faktor-faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal kunci dimanfaatkan atau ditingkatkan. Daya tarik dari masing-masing strategi dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari masing-masing faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal. Sifat positif dari QSPM adalah rangkaian strategi ini dapat diperiksa secara berurutan atau bersamaan. Alat ini juga mengharuskan perencanaan strategi memadukan faktor-faktor internal dan eksternal yang terkait ke dalam proses keputusan.

2.3 Strategi Pengembangan Produk

2.3.1 Pengertian Strategi Pengembangan Produk

Strategi adalah pola fundamental dari tujuan sekarang dan yang direncanakan, pengalokasian sumber daya, dan interaksi dari organisasi dengan pasar, pesaing dan faktor-faktor lingkungan yang lain (*Boyd, Walker dan Larreche*, 2018). Strategi adalah penetapan sasaran dan tujuan jangka panjang sebuah perusahaan dan arah tindakan serta lokasi sumber daya yang diperlukan untuk mencapai sasaran dan tujuan tertentu (*Craig dan Grant*, 2017). Pengembangan usaha adalah tugas dan proses persiapan analisis tentang peluang pertumbuhan potensial, dukungan dan pemantauan pelaksanaan peluang pertumbuhan usaha, tetapi tidak termasuk keputusan strategi dan implementasi dari peluang pertumbuhan usaha (Rangkuti, 2018).

Berdasarkan definisi sebelumnya maka dapat disimpulkan strategi pengembangan produk adalah sekumpulan tujuan, kebijakan, perencanaan, dan aktivitas perusahaan yang ditujukan untuk meningkatkan kesempatan usaha di tengah pasar dan mempertahankan kelangsungan operasi perusahaan untuk mencapai kesuksesan usaha.



2.3.2 Strategi pengembangan produk

Dalam mengembangkan produk, formulasi strategis yang perlu dilakukan yaitu pentingnya ketersediaan sumber daya potensial, perlunya memahami perubahan pasar dengan cepat, membangun kemitraan, produk terstandar dan berkelanjutan, serta mengembangkan prinsip efisiensi untuk daya saing, dan yang terpenting adalah potensi sumber daya dan tanggap cepat atas permintaan pasar (Hesty et al, 2020). Selain itu, strategi yang penting adalah strategi yang memfokuskan pada penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk (Ilhamuddin et al, 2018). Peranan peningkatan SDM, pemanfaatan teknologi, akses keuangan dan permodalan, akses pemasaran, akses informasi, dan manajemen sangat penting dalam mengembangkan usaha (Rahayu et al, 2018).

Pengembangan usaha juga dapat dilakukan melalui pemberdayaan masyarakat yaitu partisipasi masyarakat seperti pengembangan keterampilan/skill, pemberian pengetahuan, melakukan pendampingan, manajemen tugas pelaku usaha, peningkatan perekonomian dan pengembangan desa (Al-Kautsari, 2017). Dengan demikian bahwa, beragam formulasi strategis yang dapat dilakukan dalam rangka pengembangan usaha, bergantung terhadap kondisi lingkungan internal dan eksternal setiap jenis usaha jasa tersebut.

2.3.3 Strategi dalam pengembangan jasa

Menurut Hendro (2017), strategi pengembangan jasa, yaitu:

1. Kebutuhan modal untuk mengembangkan usaha.
2. Analisa resiko kegagalan bisnis.
3. Analisa tingkat keuntungan dan waktu pengembalian investasinya serta prediksi arus kasnya saat memutuskan berinvestasi di bisnis.
4. Tren pasar dan berapa lama pertumbuhan bisnisnya.
5. Faktor-faktor perubahan dan pengubahnya.
6. Kebutuhan SDM dan keterampilan.
7. Tingkat operasional kesulitan bisnisnya

2.3.4 Unsur-unsur dalam mengembangkan jasa

Menurut Hendro (2017), unsur-unsur dalam mengembangkan jasa, yaitu:



berasal dari dalam (Pihak Internal) :

a niat untuk mengembangkan usaha menjadi lebih besar.

- b. Mengetahui teknik memproduksi barang seperti berapa banyak barang yang harus diproduksi, cara apa yang harus digunakan untuk mengembangkan barang / produk , dan lain-lain.
 - c. Membuat anggaran yang bertujuan seberapa besar pemasukkan dan pengeluaran produk.
2. Unsur dari pihak luar (Pihak Eksternal) :
- a. Mengikuti perkembangan informasi dari luar lingkungan usaha.
 - b. Mendapatkan dana tidak hanya mengandalkan dari dalam seperti meminjam dari luar.
 - c. Mengetahui kondisi lingkungan sekitar yang baik / kondusif untuk usaha .

2.3.5 Tahapan pengembangan strategi produk

Menurut *Rumelt* (2017), dalam mengembangkan strategi produk, terdapat beberapa tahapan yang harus dilalui, yaitu:

1. Analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan
Manajemen perusahaan harus mengamati peluang dan ancaman lingkungan eksternal, termasuk di dalamnya kebutuhan pelanggan, tindakan, harapan, dan kemampuan pesaing. Dari sisi internal, perusahaan perlu menyadari kompetensi dan sumber daya yang dimiliki, meliputi kedudukan perusahaan, kekuatan perusahaan dalam hal kualitas dan penyampaian produk, serta sumber daya finansial perusahaan.
2. Sintesis dan evaluasi
Dalam tahap sintesis, perusahaan perlu mengumpulkan seluruh data yang diperoleh dari hasil analisis dan merumuskan alternatif alternatif strategi yang dapat dilaksanakan. Berikutnya, perlu dilakukan evaluasi menggunakan berbagai kriteria finansial dan kriteria kualitatif. Strategi terpilih kemudian dibagi lagi menjadi substrategi untuk berbagai bidang fungsional.
3. Mengembangkan strategi fungsional
Strategi besar perusahaan direfleksikan ke dalam strategi untuk bidang-bidang fungsional dengan tujuan pencapaian yang lebih singkat, padat, dan jelas, serta pembatasan kerangka waktu sehingga lebih bersifat taktikal. Bidang-bidang fungsional yang dapat digunakan dalam mengembangkan strategi tersebut antara lain: pemasaran, pengembangan produk, dan keuangan. Dalam tahapan ini, perusahaan juga perlu mempertimbangkan strategi-strategi fungsional yang digunakan, karena pada hakekatnya, terdapat antar fungsional. Hal ini dilakukan untuk menghindari pelaksanaan strategi salah



satu bidang fungsional yang melebihi kapasitas kemampuan bidang fungsional lain yang terkait dengannya.

4. Implementasi strategi.

Perlu ditekankan sebelumnya bahwa pelaksanaan strategi belum tentu sesuai dengan perencanaannya. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi hasil implementasi sebuah strategi, misalnya pembiayaan, keputusan pesaing, sistem kendali, kepemimpinan, dan motivasi orang-orang dalam perusahaan.

2.3.6 Syarat Strategi Pengembangan Produk yang Berkualitas

Menurut *Rumelt* (2017), strategi pengembangan produk yang berkualitas harus memiliki syarat, yaitu :

1. *Consistency*

Consistency mengandung makna bahwa strategi pengembangan usaha harus memuat tujuan dan kebijakan yang konsisten.

2. *Consonance*

Consonance artinya bahwa strategi tersebut harus merepresentasikan respon adaptif perusahaan terhadap lingkungan eksternal dan perubahan-perubahan yang terjadi di dalamnya.

3. *Advantage*

Advantage, artinya bahwa strategi usaha harus menyediakan tempat bagi penciptaan atau perbaikan keuntungan kompetitif di bidang yang dijalani.

4. *Feasibility*

Feasibility mengandung makna bahwa strategi usaha tidak boleh melangkahi sumber daya yang tersedia atau menciptakan permasalahan yang tidak bisa diselesaikan.

2.3.7 Teknik Pengembangan Produk

Menurut *Suryana* (2016), teknik pengembangan usaha, yaitu :

1. Peningkatan Skala Ekonomis



at dilakukan dengan menambah skala produksi, tenaga kerja, teknologi, sistem an tempat usaha. Ini dilakukan bila perluasan usaha atau peningkatan output runkan biaya jangka panjang, yang berarti mencapai skala ekonomis. bila peningkatan output mengakibatkan peningkatan biayajangka panjang,

maka tidak baik untuk dilakukan. Dengan kata lain, bila produk barang dan jasa yang dihasilkan sudah mencapai titik paling efisien, maka memperluas skala ekonomi tidak bisa dilakukan, sebab akan mendorong kenaikan biaya. Skala usaha ekonomi terjadi apabila perluasan usaha atau peningkatan output menurunkan biaya jangka panjang. Oleh karena itu, apabila terjadi skala usaha yang tidak ekonomis, wirausaha dapat meningkatkan usahanya dengan memperluas cakupan usaha.

2. Perluasan Cakupan Usaha

Cara ini bisa dilakukan dengan menambah jenis usaha baru, produk, dan jasa baru yang berbeda dari yang sekarang diproduksi (*diversifikasi*), serta dengan teknologi yang berbeda. Dengan demikian, lingkup usaha ekonomis dapat didefinisikan sebagai suatu diversifikasi usaha ekonomis yang ditandai oleh total biaya produksi gabungan (*joint total production cost*) dalam memproduksi dua atau lebih jenis produk secara bersama-sama adalah lebih kecil daripada penjumlahan biaya produksi masing-masing produk itu apabila diproduksi secara terpisah. Perluasan cakupan usaha ini bisa dilakukan apabila wirausaha memiliki permodalan yang cukup.

Sebaliknya, lingkup usaha tidak ekonomis dapat didefinisikan sebagai suatu diversifikasi usaha yang tidak ekonomis, dimana biaya produksi total bersama (*joint total production cost*) dalam memproduksi dua atau lebih jenis produk secara bersama-sama adalah lebih besar daripada penjumlahan biaya produksi dari masing-masing jenis produk itu apabila diproduksi secara terpisah. Untuk memperluas skala ekonomi atau cukup, lingkup ekonomi. bila pengetahuan usaha dan permodalan yang cukup, wirausaha bisa melakukan kerjasama dengan perusahaan lain melalui usaha patungan (*joint venture*), atau kerjasama manajemen melalui sistem kemitraan.

2.3.8 Jenis-Jenis Strategi Pengembangan Produk

Menurut Rangkuti (2018), jenis-jenis strategi pengembangan produk, yaitu:

1. Strategi Pengembangan Produk

Pengembangan produk adalah mengupayakan peningkatan penjualan melalui perbaikan produk atau jasa saat ini atau pengembangan produk atau jasa baru. Pengembangan produk biasanya membutuhkan pengeluaran yang besar untuk penelitian dan pengembangan. Strategi pengembangan produk ini dipilih untuk dijalankan oleh suatu perusahaan dalam rangka memodifikasi produk yang ada sekarang atau penciptaan produk yang masih terkait dengan produk yang sekarang. Dengan demikian produk baru atau modifikasi tersebut, dapat dipasarkan kepada pelanggan yang ada sekarang melalui



saluran pemasaran yang ada. Gagasan strategi ini dipilih untuk dijalankan dengan tujuan untuk dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan. Di samping itu sekaligus melakukan pengembangan produk, bagi upaya mendalami pengaruh dari siklus yang dikenal sebagai *product life style*.

Menurut David lima pedoman tentang kapan pengembangan produk dapat menjadi sebuah strategi yang efektif, yaitu:

- a. Ketika organisasi memiliki produk-produk berhasil yang berada ditahap kematangan dari siklus hidup produk; gagasannya di sini adalah menarik pelanggan yang terpuaskan untuk mencoba produk baru (yang lebih baik) sebagai hasil dari pengalaman positif mereka dengan produk atau jasa organisasi saat ini.
- b. Ketika organisasi berkompetensi di usaha yang ditandai oleh perkembangan teknologi yang cepat.
- c. Ketika pesaing utama menawarkan produk berkualitas lebih baik dengan harga 'bagus'.
- d. Ketika organisasi bersaing dalam usaha dengan tingkat pertumbuhan tinggi.
- e. Ketika organisasi memiliki kapabilitas penelitian dan pengembangan yang sangat kuat.

2. Strategi Pengembangan Pasar

Enam pedoman tentang kapan pengembangan pasar dapat menjadi sebuah strategi yang sangat efektif, yaitu:

- a. Ketika saluran-saluran distribusi baru yang tersedia dapat diandalkan, tidak mahal, dan berkualitas baik.
- b. Ketika organisasi sangat berhasil dalam bisnis yang dijalankannya.
- c. Ketika pasar baru yang belum dikembangkan dan belum jenuh muncul.
- d. Ketika organisasi mempunyai modal dan usaha yang dibutuhkan untuk pengelola perluasan operasi.
- e. Ketika organisasi memiliki kapasitas produksi yang berlebih.
- f. Ketika usaha dasar organisasi dengan cepat berkembang menjadi global dalam cakupannya.

3. Strategi Pengembangan Jasa



pengembangan yang terkonsentrasi memfokuskan pada suatu kombinasi produk tertentu. Suatu pertumbuhan terkonsentrasi merupakan strategi perusahaan yang menekankan pemanfaatan sumber daya untuk meningkatkan pertumbuhan produk tunggal, dalam suatu pasar tunggal dengan suatu teknologi yang

dominan. Pemilihan secara rasional atas pendekatan ini adalah melakukan penetrasi pasar dengan strategi terkonsentrasi, yang dimanfaatkan perusahaan atas pengalaman pengolahan operasi bisnis perusahaan di dalam suatu arena bisnis persaingan.

Strategi pengembangan yang Terkonsentrasi diarahkan untuk mempertinggi kinerja perusahaan. Dimungkinkannya hal ini, karena didukung oleh kemampuan menilai kebutuhan pasar, pengetahuan tentang perilaku pembeli, sensitivitas harga pelanggan dan efektivitas dari advertensi dan promosi. Suatu perusahaan menjalankan strategi pertumbuhan yang terkonsentrasi secara berhasil, bila didukung oleh pengembangan keterampilan atau skills, dan kompetensi bagi upaya pencapaian keberhasilan bersaing.

4. Strategi Inovasi

Strategi inovasi menjadi perhatian bagi suatu perusahaan, karena dalam banyak usaha apabila tidak dilakukan inovasi akan dapat meningkatkan timbulnya risiko yang dihadapi perusahaan itu.

Strategi inovasi selalu dibutuhkan perusahaan baik untuk produk-produk usaha, maupun untuk barang-barang konsumsi, karena selalu diharapkan adanya perubahan atau kemajuan dari produk yang ditawarkan. Di dalam era persaingan, kompetensi suatu perusahaan ditentukan oleh kemampuan perusahaan itu melakukan inovasi baik yang terkait dengan inovasi produk untuk menemukan produk baru atau produk modifikasi, maupun inovasi proses yang dapat menghasilkan produk yang sama dengan biaya yang lebih murah, sebagai akibat digunakannya teknologi baru yang lebih maju.

2.4 SWOT

2.4.1 Pengertian Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah alat strategis yang digunakan untuk menilai kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weaknesses*), peluang (*Opportunities*) dan ancaman (*Threats*) dari perusahaan, proyek, produk atau situasi tertentu. Ini adalah cara sistematis untuk memeriksa faktor internal dan eksternal yang dapat memengaruhi keberhasilan atau kegagalan tujuan tertentu.

Rangkuti (2018) mengemukakan bahwa Analisis SWOT merupakan alat formulasi strategi yang sistematis dan mengidentifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi yang didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*), peluang (*Opportunity*), namun secara bersamaan meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*Threats*). Menurut Yunus (2016), Analisis SWOT merupakan kajian sistematis faktor kekuatan dan kelemahan internal perusahaan dengan, peluang dan ancaman eksternal.



ancaman lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis SWOT juga merupakan saran bantu bagi perencanaan strategi, guna memformulasikan dan mengimplemen-tasikan strategi-strategi untuk mencapai tujuan.

Menurut Kurniati (2018) analisis SWOT (*Strengths, Weakness, Opportunities, Threats*) merupakan alat dalam analisis strategi yang menggabungkan faktor-faktor dalam lingkungan internal (Kekuatan dan Kelemahan) dan lingkungan eksternal organisasi (Peluang dan Ancaman).

1. *Strengths* (Kekuatan) adalah kompetensi positif perusahaan dibandingkan dengan competitor di bidang produksi/operasi, pemasaran, keuangan, personalia dan manajemen. Setiap perusahaan harus membuat upaya untuk mengkonsolidasikan kekuatannya.
2. *Weakness* (Kelemahan) adalah kompetensi negatif perusahaan diban-dingkan pesaing dalam semua bidang fungsional organisasi. Setiap perusahaan harus melakukan upaya untuk meminimalkan kelemahan.
3. *Opportunities* (Peluang) adalah keadaan yang menguntungkan atau situation lingkungan eksternal yang menawarkan atau menyediakan keadaan yang menguntungkan terhadap organisasi. Setiap perusahaan harus membuat upaya untuk merebut peluang yang tetap pada waktu yang tepat.
4. *Threats* (Ancaman) adalah situasi yang tidak menguntungkan yang disediakan lingkungan eksternal terhadap organisasi. Setiap perusahaan harus melakukan upaya untuk mengatasi atau meminimalkan ancaman.

2.4.2 Fungsi, Manfaat dan Tujuan Analisis SWOT

1. Fungsi Analisis SWOT

Menurut Ferrel dan Harline (2015), fungsi dari Analisis SWOT adalah untuk mendapatkan informasi dari analisis situasi dan memisahkannya dalam pokok persoalan internal (kekuatan dan kelemahan) dan pokok persoalan eksternal (peluang dan ancaman).

Analisis SWOT tersebut akan menjelaskan tentang informasi yang nantinya dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya atau memberikan informasi bahwa terdapat permasalahan yang harus dihadapi atau diminimalkan untuk memenuhi pendapatan yang diinginkan.



alisis SWOT

alisis SWOT bagi perusahaan adalah sebagai strategi penentu masa depan rlangsungan bisnis. Bagaimana sebuah perusahaan menjalankan strategi misi capai tujuan (visi) perusahaan. Selain itu juga dimanfaatkan oleh para

stakeholder untuk mengetahui kondisi faktor internal dan eksternal dari perusahaan. Adanya penilaian SWOT membantu untuk menetapkan prioritas mana saja yang harus didahulukan oleh perusahaan. Tanpa adanya informasi dari analisis SWOT, perusahaan tidak dapat mengetahui potensi pasar, minat dan peluang pasar yang bisa dimanfaatkan. Selain itu perusahaan dapat mengetahui tingginya tingkat persaingan pasar pada produk atau usaha yang dimiliki.

3. Tujuan Analisis SWOT

Analisis SWOT memiliki tujuan untuk menemukan aspek-aspek penting dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman di dalam suatu perusahaan. Dengan mengetahui empat aspek tersebut, diharapkan dapat memaksimalkan kekuatan, meminimalkan kelemahan, mengurangi ancaman, dan membangun peluang di masa depan. Analisis SWOT merupakan alat analisis yang ditujukan untuk menggambarkan situasi yang sedang dihadapi atau mungkin akan dihadapi oleh organisasi. Tujuan dan manfaat lainnya dari analisis SWOT adalah:

- a. Untuk memadukan empat faktor atau komposisi secara tepat tentang bagaimana mempersiapkan kekuatan (*Strength*), mengatasi kelemahan (*weaknes*), menemukan peluang (*opportunity*) dan strategi menghadapi berbagai ancaman (*threath*).
- b. Untuk melihat suatu topik ataupun suatu permasalahan. Ketika teknik ini dapat dijalankan secara tepat dengan menggabungkan ke empat elemen tersebut maka kesempurnaan dalam meraih visi dan misi program yang direncanakan tentunya akan bertujuan lebih baik dengan hasil yang optimal.
- c. Berperan sebagai alat untuk meminimalisasikan kelemahan yang terdapat dalam suatu perusahaan atau organisasi serta menekan dampak ancaman yang timbul dan harus dihadapi.
- d. Memberikan informasi mengenai kondisi perusahaan, selanjutnya melalui informasi yang ada tersebut akan menjadi pedoman bagi pemilik perusahaan maupun perancang kebijakan untuk melakukan berbagai kebijakan baru sebagai solusi atas hasil analisa yang ada.

4. Faktor yang Mempengaruhi Analisis SWOT

Dalam faktor yang mempengaruhi analisis SWOT ada dua, yakni faktor dari dalam perusahaan (internal) dan dari luar lingkungan perusahaan (eksternal).



Internal

akan faktor yang berasal dari dalam perusahaan di mana terdapat dua elemen yaitu kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weaknes*). Menurut Kurniati

(2018) kemampuan organisasi terletak pada kapasitas organisasi dan kemampuan untuk menggunakan kompetensi untuk unggul dalam bidang tertentu, sehingga memberikan keuntungan strategi. Sumberdaya, perilaku, kekuatan dan kelemahan, efek sinergi dan kompetensi dari organisasi menentukan sifat dari lingkungan internal. Berikut ini faktor internal yang mempengaruhi analisis SWOT yaitu:

1) Manajemen

Menurut *Ricky W. Griffin* (2017) Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

2) Pemasaran

Menurut Rangkuti (2018) dalam (Hidayat, R & Rahmat, R, 2018), Pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi dan manajerial. Akibat dari berbagai faktor tersebut masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan, dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditas.

3) Keuangan

Kondisi keuangan perusahaan dapat menjadi daya tarik bagi investor. Penetapan kekuatan dan kelemahan finansial sebuah perusahaan sangat penting untuk memformulasikan strategi secara efektif.

4) Produksi dan operasi

Merupakan seluruh aktivitas yang merubah input menjadi output dalam sebuah produksi. Manajemen produksi dan operasi erat kaitannya dengan input, proses dan output.

5) Penelitian dan pengembangan

Penelitian dan pengembangan biasanya diarahkan pada produk-produk baru sebelum pesaing melakukannya, hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan pemasaran serta mendapatkan keunggulan dari biaya melalui efisiensi.

b. Faktor Eksternal

Merupakan faktor yang berasal dari luar perusahaan. Faktor eksternal terbagi dua yaitu peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threath*). Menurut Kurniati (2018) lingkungan bisnis eksternal juga memainkan peran penting dalam kelangsungan dan keberhasilan bisnis perusahaan. Lingkungan eksternal dapat dibagi dalam kelompok yaitu:



1) Lingkungan Mikro

Lingkungan mikro terdiri dari semua faktor di lingkungan terdekat perusahaan tersebut. Faktor-faktor tersebut meliputi pelanggan, pesaing, pemasok, saluran perantara, dan masyarakat. Sehubungan hal tersebut perusahaan harus menganalisis keberadaan pesaing terkait dengan peluang dan ancaman.

2) Lingkungan Makro

Lingkungan makro terdiri dari faktor-faktor masyarakat yang mempengaruhi kinerja perusahaan. Hal ini juga terkait dengan hukum internasional, demografi, ekonomi, alam, teknologi, politik, budaya. Sehubungan hal tersebut perusahaan harus menganalisis peluang dan ancaman.

5. Tahapan Analisis SWOT

a. Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*)

Dalam penyusunan Matriks IFAS (*Internal Factor Analysis Summary*) ada lima tahapan yaitu:

- 1) Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan. Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting), sampai dengan 0,0 (tidak penting).
- 2) Bobot yang diberikan kepada masing-masing faktor mengidentifikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam suatu industri.
- 3) Berikan rating 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor untuk menunjukkan apakah faktor tersebut memiliki kelemahan yang besar (rating 1), kelemahan yang kecil (rating 2), kekuatan yang kecil (rating 3) dan kekuatan yang besar (rating 4). Jadi sebenarnya, rating mengacu pada perusahaan sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan berada.
- 4) Kalikan masing-masing bobot dengan rating-nya untuk mendapatkan score.
- 5) Jumlahkan total skor masing-masing variabel.

Berapapun banyaknya faktor yang dimasukkan dalam matriks IFAS, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang rendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5.

Jika total rata-rata dibawah 2,5 menandakan bahwa secara internal perusahaan , sedangkam total nilai di atas 2,5 mengidentifikasikan posisi internal yang kuat.



2.1 Matriks Internal Faktor Analysis Summary Kekuatan dan Kelemahan (IFAS)

Faktor-Faktor Internal	Strategi	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang (Bobot x Rating)
Kekuatan	Kekuatan 1 Kekuatan 2 Dst	1-4	1-4	
Kelemahan	Kelemahan 1 Kelemahan 2 Dst	1-4	1-4	
Total		1,00		Minimal 1,00 Maksimal 4,00

Sumber: Freddy Rangkuti (2018).

b. Matriks EFAS (*Eksternal Factor Analysis Summary*)

Ada lima tahap penyusunan Matriks *Eksternal Factor Analysis Summary* (EFAS):

- 1) Tentukan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman.
- 2) Beri bobot masing-masing faktor mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut memungkinkan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0.
- 3) Menghitung rating untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 1 sampai 4, dimana 4 (respon sangat bagus), 3 (respon diatas rata-rata), 2 (respon rata-rata), 1 (respon dibawah rata-rata). Rating ini berdasarkan pada efektivitas strategi perusahaan, dengan demikian nilainya berdasarkan kondisi perusahaan.
- 4) Kalikan masing-masing bobot dengan rating-nya untuk mendapatkan skor.
- 5) Jumlahkan semua score untuk mendapatkan nilai total score perusahaan. Sudah tentu bahwa dalam EFAS Matrix, kemungkinan nilai tertinggi total score adalah 4,0 dan terendah 1,0. Total score 4,0 mengidentifikasikan bahwa perusahaan merespon peluang yang ada dengan cara yang luar biasa dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Total score sebesar 1,0 menunjukkan strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.



Tabel 2.2
Matriks Eksternal Faktor Analysis Summary Peluang dan Ancaman (EFAS)

Faktor-Faktor Eksternal	Strategi	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang (Bobot x Rating)
Peluang	Peluang 1 Peluang 2 Dst	1-4	1-4	
Ancaman	Ancaman 1 Ancaman 2 Dst	1-4	1-4	
Total		1,00		Minimal 1,00 Maksimal 4,00

Sumber: Freddy Rangkuti (2018).

c. Analisis SWOT

Analisis strategi SWOT adalah merupakan alat yang digunakan untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Dimana SWOT ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan bisa disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya.

Strategi Pengembangan Produk Susu Kental Manis Untuk Meningkatkan Pemasaran pada PT Frisian Flag Di Kota Makassar. Analisis SWOT akan dilakukan pada strategi meningkatkan pemasaran produl susu kental manis PT. Frisian Flag di Kota Makassar. Dalam penelitian ini selain dianalisis dengan deskriptif kualitatif, penulis juga menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis guna merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini dapat didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan *Strength* (kekuatan) dan *opportunity* (peluang), namun secara bersamaan dapat meminimalkan *weakness* (kelemahan) dan *threat* (ancaman). *Strength* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *Opportunity* (peluang) dan *threat* (ancaman) adalah faktor-faktor strategis perusahaan yang perlu dianalisis dalam kondisi yang ada saat ini

Tabel 2.3
Analisis SWOT

Faktor Internal Faktor Eksternal	Strength (S)	Weakness (W)
Opportunity (O)	Strategi (SO) = Strengths weight score + Opportunities weight score	Strategi (WO) = Weaknesses weight score + Opportunities `weight scor
Threats (T)	Strategi (ST) = Strengths weight score +Threats weight score	Strategi (WT) = Weaknesses weight score + Threats weight score

Sumber: Freddy Rangkuti (2018)



d. Matriks SWOT

Setelah menghitung nilai masing-masing faktor internal dan eksternal, langkah selanjutnya adalah menempatkan nilai-nilai tersebut pada *Matriks Grand Strategy* yang mengetahui strategi apa yang paling tepat dilaksanakan oleh organisasi ke depan untuk memperoleh strategi yang cocok dalam mengoptimalkan upaya untuk mencapai kinerja yang efektif, efisien dan berkelanjutan yang sesuai kondisi yang ada saat ini. Langkah selanjutnya adalah merumuskan strategi berdasarkan hasil analisis internal dan eksternal dengan bantuan matriks Analisis SWOT.

Nilai *rating opportunity* dan *threat* selalu bertolak belakang, misalnya apabila faktor *threat* lebih besar, diberi nilai 4. Begitu juga pemberian nilai untuk *Strength* dan *weaknes*. Dalam analisis SWOT, berdasarkan score yang didapat apakah *opportunity* (nilai positif) atau *threat* (negatif), dan apakah faktor *Strength* mengungguli (+) weakness (-) maka didapat 4 kuadran rekomendasi. Adapun gambar diagram *Cartesius* kuadran analisis SWOT. Hasil analisis *Internal Faktor Analysis Summary* (IFAS) dan *Eksternal Factor Analysis Summary* (EFAS), selanjutnya dihitung nilai selisih *Strength* terhadap nilai *Weakness* dan selisih *Opportunity* terhadap nilai *Threat*.

Selanjutnya dapat disusun 4 strategi yang ada, mana yang dimungkinkan bagi organisasi untuk bergerak maju. Apakah *strategi Strengths-Oportunities* (SO), *strategi Weaknesses Opportunities* (WO), *strategi Strengths-Threats* (ST) atau *strategi Weaknesses-Threats* (WT).

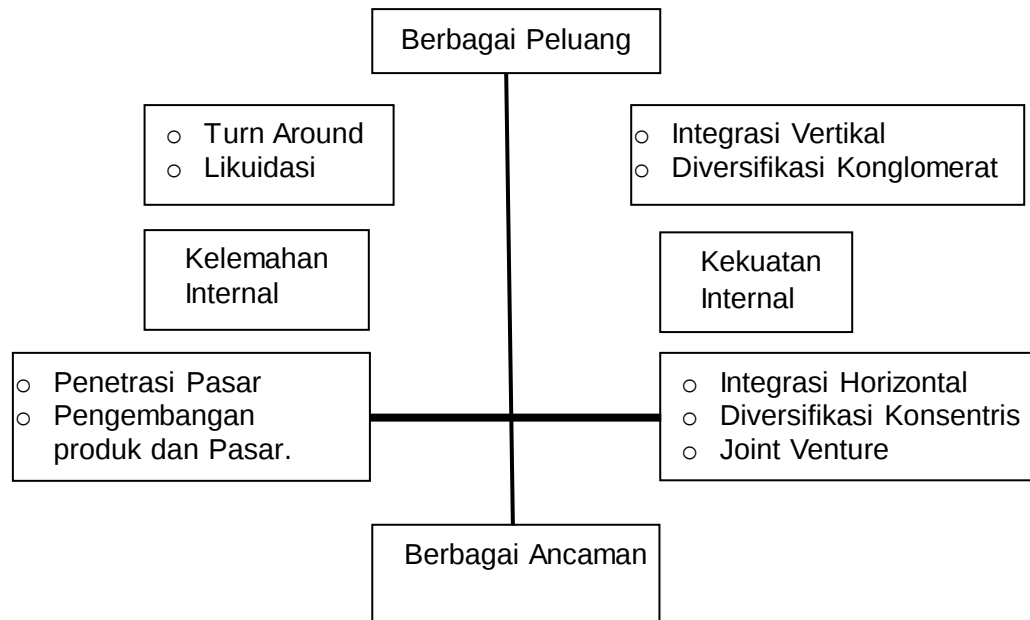
Tabel 2.4
Matriks SWOT

Faktor Internal Faktor Eksternal	Strength (S) daftar kekuatan yang dimiliki perusahaan	Weakness (W) daftar kelemahan yang dimiliki perusahaan
Opportunity (O) daftar peluang yang dimiliki perusahaan.	Strategi (SO) Memanfaatkan strategi dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.	Strategi (WO) Memanfaatkan strategi dengan mengatasi kelemahan untuk memanfaatkan peluang.
Threats (T) daftar ancaman yang dimiliki perusahaan.	Strategi (ST) Memanfaatkan strategi dengan menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.	Strategi (WT) Memanfaatkan strategi dengan meminimalkan kelemahan untuk mengatasi ancaman.



Sumber : Kurniati (2018).

Dari hasil identifikasi faktor-faktor tersebut selanjutnya dapat digambarkan dalam diagram SWOT(Kurniati,2018)



Gambar 2.1 Penentuan *Matriks Grand Strategy*

Diagram analisis SWOT menurut Kurniati (2018) pada gambar menghasilkan empat kuadran yang dapat dijelaskan sebagai berikut:

1) Kuadran I

Perusahaan yang berada pada Kuadran I mempunyai berbagai peluang dan kekuatan internal yang dapat digunakan untuk menangkap peluang eksternal. Strategi kerjasama melalui Integrasi Vertikal dan Strategi ekspansi pasar melalui Diversifikasi Konglomerat. Integrasi berarti menggabungkan kegiatan yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan sekarang seperti kombinasi dapat dilakukan atas dasar hubungan vertikal dalam rantai nilai. Diversifikasi konglomerat yaitu ketika sebuah organisasi mengadopsi strategi yang mengambil kegiatan-kegiatan yang tidak berhubungan dengan definisi bisnis yang ada dari setiap bisnis, baik dalam hal grup pelanggan, fungsi pelanggan atau teknologi alternatif.

Kuadran II

Perusahaan yang berada pada Kuadran II mempunyai banyak peluang namun mempunyai banyak kelemahan pada sumberdaya internal untuk digunakan dalam menangkap peluang eksternal tersebut strategi yang sesuai untuk



perusahaan yang berada pada kuadran II diantaranya adalah strategi: Turn around dan Likuidasi. Strategi Turn around dan Likuidasi merupakan strategi penghematan/restrukturasasi. Strategi ini melibatkan dropping beberapa kegiatan dalam bisnis tertentu atau benar-benar keluar dari beberapa bisnis perusahaan.

3) Kuadran III

Perusahaan yang berada pada Kuadran III mempunyai banyak ancaman namun juga mempunyai banyak kelemahan pada sumberdaya internal. Strategi yang sesuai untuk perusahaan yang berada pada kuadran III diantaranya adalah strategi: Penetrasi Pasar dan Pengembangan Produk dan pasar. Penetrasi pasar, pasar mengembangkan produk dan inovasi yang kadang-kadang disebut strategi intensif karena membutuhkan upaya intens jika untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan dengan produk yang ada. Pengembangan produk adalah strategi yang berupaya meningkatkan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang telah ada. Pengembangan pasar melibatkan kegiatan untuk memperkenalkan produk atau jasa ke wilayah geografis baru.

4) Kuadran IV

Perusahaan yang berada pada Kuadran IV mempunyai banyak ancaman dibandingkan peluang namun mempunyai banyak kekuatan pada sumberdaya internal. Strategi yang sesuai untuk perusahaan yang berada pada kuadran IV adalah strategi Integrasi horizontal, Diversifikasi Konsentris dan *Joint Venture*. Strategi Integrasi horizontal bermanfaat untuk pengurangan pesaing industri, kerjasama dengan pesaing dalam industri yang sama untuk mengurangi ancaman. Diversifikasi konsentris yaitu ketika sebuah organisasi membutuhkan suatu kegiatan sedemikian rupa dan berhubungan dengan definisi bisnis yang ada dari satu atau lebih dari bisnis perusahaan. *Joint Venture* adalah jenis kemitraan dimana dua atau lebih perusahaan bersama-sama dan membentuk unit bisnis baru untuk mencapai tujuan. Alasan penulis memilih dan menggunakan analisis SWOT sebagai alat analisis dalam penelitian ini karena penggunaan analisis SWOT mudah dipahami, sederhana dan dapat digunakan untuk ukuran organisasi sebesar apapun. Selain itu, sudah banyak referensi penulisan dan penelitian lain yang menggunakan analisis SWOT sebagai alat penganalisisan penelitiannya. Sehingga lebih mudah penulis untuk mencari referensi sejenis

