

PERANCANGAN STRATEGI BISNIS UNTUK PENINGKATAN KINERJA PENJUALAN PERUSAHAAN SUSU PASTEURISASI MENGGUNAKAN METODE *INTERNAL-EXTERNAL ANALYSIS* DAN QSPM

Dori Susadi Wahmil, Susatyo Nugroho Widyo Pramono, Muhammad Mujiya Ulkhaq

*Departemen Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Diponegoro
Jl. Prof. Soedarto, SH, Kampus Undip Tembalang, Semarang, Indonesia 50275*

dorisusadi@gmail.com

Abstrak

Perkembangan dunia bisnis saat ini berlangsung cepat dan membuat pelaku usaha yang terlibat didalamnya harus bekerja keras untuk mempertahankan keunggulan kompetitif. Untuk meningkatkan keunggulan kompetitif perusahaan, perlu dilakukan perancangan strategi bisnis. Strategi bisnis perlu dikembangkan agar perusahaan dapat memperoleh posisi pasar terbaik, meningkatkan kinerja penjualan, dan rumusan pendekatan untuk mencapai keunggulan bersaing. CV Cita Nasional merupakan perusahaan yang bergerak dibidang produksi susu pasteurisasi. CV Cita Nasional mengalami permasalahan strategi bisnis berupa penurunan omzet. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor internal dengan metode Value Chain Analysis (VCA) dan faktor eksternal dengan metode PESTEL Analysis, kemudian merumuskan strategi bisnis dengan metode SWOT Analysis, dan menetapkan prioritas strategi dengan metode QSPM. Pengumpulan data pada penelitian ini menggunakan metode wawancara dan kuesioner. Analisis faktor internal dengan metode VCA didapatkan total faktor internal sebanyak 29 kekuatan dan 7 kekuatan. Sementara analisis faktor eksternal perusahaan dengan metode PESTEL didapatkan 11 peluang dan 8 ancaman. Responden penelitian ini ditujukan kepada stakeholder perusahaan. Perumusan strategi dengan SWOT matrix didapatkan total 7 alternatif strategi diantaranya 2 strategu SO, 2 strategu WO, 2 strategi ST, dan 1 strategi WT. Pemilihan prioritas strategi dengan metode QSPM didapatkan nilai TAS tertinggi pada strategi 1 yaitu menjaga kestabilan harga produk yang ada sekarang dan meningkatkan kualitas produk dengan nilai TAS sebesar 5,979.

Kata Kunci: *Strategi Bisnis, Analisis Internal Eksternal, VCA, Pestel, SWOT, QSPM*

Abstract

The development of the business world is currently taking place rapidly and makes the business actors involved in it have to work hard to maintain a competitive advantage. To increase the company's competitive advantage, it is necessary to design a business strategy. Business strategies need to be developed so that companies can obtain the best market position, improve sales performance, and formulate approaches to achieve competitive advantage. CV Cita Nasional is a company engaged in the production of pasteurized milk. CV Cita Nasional is experiencing business strategy problems in the form of a decrease in turnover. This research aims to analyze internal factors using the Value Chain Analysis (VCA) method and external factors using the PESTEL Analysis method, then formulate business strategies using the SWOT Analysis method, and determine strategy priorities using the QSPM method. Data collection in this study used interviews and questionnaires. Internal factor analysis using the VCA method obtained a total of 29 internal factors and 7 strengths. While analyzing the company's external factors with the PESTEL method, 11 opportunities and 8 threats were obtained. Respondents of this research are addressed to company stakeholders. Strategy formulation with SWOT matrix obtained a total of 7 alternative strategies including 2 SO strategies, 2 WO strategies, 2 ST strategies, and 1 WT strategy. Selection of strategy priorities with the QSPM method obtained the highest TAS value in strategy 1, namely maintaining the stability of current product prices and improving product quality with a TAS value of 5.979.

Keywords: *Business Strategy, Internal External Analysis, VCA, Pestel, SWOT, QSPM*

1. Pendahuluan

Pembangunan ekonomi berkontribusi terhadap peningkatan pendapatan dan kesejahteraan masyarakat (Sudati, 2019). Pelaku usaha dihadapkan dengan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman untuk saling berkompetisi dalam kegiatan ekonomi. Perkembangan dunia bisnis saat ini berlangsung sangat cepat dan membuat pihak-pihak yang terlibat didalamnya harus bekerja keras agar dapat meraih dan mempertahankan keunggulannya dalam persaingan. Pada zaman sekarang Perusahaan harus bertumpu pada pola pikir secara *strategic* untuk mengembangkan bisnis perusahaan. Strategi bisnis dikembangkan untuk menentukan cara bagaimana agar perusahaan dapat memperoleh posisi pasar terbaik, memiliki kinerja penjualan dan keuntungan yang dicapai dapat diatas rata-rata industri, dan perusahaan dapat mendefinisikan seluruh pendekatan untuk mencapai keunggulan bersaing dalam jangka waktu yang telah ditentukan. Kemampuan beradaptasi terhadap segala dinamika internal dan eksternal sangat dibutuhkan agar perusahaan dapat *survive* ditengah persaingan agar perusahaan tidak mengalami kegagalan dalam bisnis. Ada beberapa contoh perusahaan yang gagal beradaptasi sehingga menutup usaha di antaranya *Airy Rooms*, JD.ID (Dewi, 2023), Nokia (Rasihan, 2022).

CV Cita Nasional berlokasi di Kopeng, Salatiga, Jawa Tengah merupakan perusahaan yang bergerak dalam usaha susu kemasan siap minum dengan system produksi pasteurisasi. Bahan baku diambil dari sapi perah pilihan yang kemudian diolah menggunakan teknologi terkini dan memiliki standar yang tinggi. CV Cita Nasional sudah berdiri sejak 10 November 2000 dan sampai saat ini memiliki dua produk usaha susu sapi kemasan siap minum yang bermerek dagang “Susu Murni Nasional” dan produk yoghurt dengan *branding* nama “Yoghurt Nasional”. Secara garis besar pengolahan susu murni dimulai dari penerimaan susu segar, kemudian pencampuran gula pasir, stabilizer dan bubuk kakao bersamaan dengan susu segar yang telah melalui proses pemanasan, lanjut dengan proses penyaringan, selanjutnya homogenisasi, pasteurisasi, pendinginan dan pengemasan. Terdapat empat jenis rasa susu segar nasional dalam kemasan *cup* yaitu coklat, stroberi, moka, dan rasa jeruk. Produk CV Cita Nasional ini didistribusikan ke kota-kota besar di Jawa dan Lampung dimana meliputi Lampung, DKI Jakarta, Jawa Barat, Semarang, Solo, Purwokerto, DIY Yogyakarta, dan Surabaya. Target pasar dari produk susu segar nasional ini adalah seluruh kalangan mulai dari usia 2 tahun ke atas.

Sistus web resmi BPS (www.bps.go.id), data total produksi susu sapi di tahun 2021 adalah sebesar 946.388,17 ton, di tahun 2022 mengalami penurunan menjadi 824.273,20 ton, dan di tahun 2023 mengalami peningkatan sebesar 837.223,20 ton. Dari data tersebut menandakan bahwa konsumsi susu sapi mengalami

peningkatan di tahun 2023. Berdasarkan estimasi pusdatin bahwa produksi susu sapi akan mengalami penurunan sampai tahun 2026 (www.satudata.pertanian.go.id). Hal ini membuat perusahaan susu sapi berkompetisi untuk menguasai pasar. Hal ini membuat CV Cita Nasional kesulitan untuk merebut pasar industri susu sapi kemasan sehingga CV Cita Nasional mengalami penurunan target omzet dan *market share* selama beberapa tahun berturut-turut.

Perusahaan mengalami penurunan penjualan dari tahun 2001 sebanyak 479.125,89 liter dengan perolehan omzet sebesar Rp 7.739.725.915, pada tahun 2022 sebanyak 425.598,13 liter dengan perolehan omzet sebesar Rp 6.858.892.869, dan di tahun 2023 sebanyak 411.487,94 liter dengan perolehan omzet sebesar Rp 6.647.112.876. Permasalahan yang terjadi di perusahaan membuat CV Cita Nasional harus melakukan evaluasi agar kinerja penjualan (omzet) dapat diperbaiki dan ditingkatkan. CV Cita Nasional perlu melakukan evaluasi strategi bisnis yang tepat agar perusahaan dapat *survive* dan mengembangkan usaha ditengah persaingan yang terjadi.

Untuk melakukan formulasi strategi secara tepat, suatu perusahaan harus melakukan evaluasi kekuatan dan kelemahan internal dan melakukan identifikasi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan untuk (Abdelraheem, 2024). Pengembangan strategi bisnis akan dilakukan dengan metode *Value Chain Analysis (VCA)*, *Pestel Analysis*, *SWOT Analysis*, dan *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. *Value Chain Analysis* merupakan alat analisis yang digunakan untuk memahami secara lebih baik terhadap keunggulan kompetitif (Yuswita, 2021). *Pestel* analisis adalah salah satu pendekatan analisis eksternal perusahaan untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal yang berpengaruh terhadap keberlangsungan perusahaan. *Pestel* memperhitungkan aspek kunci lingkungan eksternal untuk mengidentifikasi peluang dan ancaman yang mempengaruhi keberjalanan perusahaan. Untuk menentukan pasar dan kinerja industri ini digunakan 6 model yang terdiri dari *Politics, Economics, Social, Technology, Environmental, dan Legal* (Istichanah, 2022). Faktor internal dan eksternal perusahaan yang sudah dianalisis dengan metode VCA dan PESTEL dikelompokkan dengan metode SWOT untuk merumuskan strategi yang tepat. SWOT adalah alat analisis untuk mendapatkan suatu strategi, SWOT juga dianggap sebagai salah satu strategi yang sangat praktis dalam memperbaiki kinerja agar ada kesesuaian dengan target yang diharapkan dan dapat mencapai tujuan bisnis (Kumala, et al., 2015). Alternatif strategi dari SWOT tersebut dipilih dengan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. QSPM mengevaluasi secara objektif alternatif strategi yang telah dipilih berdasarkan faktor keberhasilan internal dan eksternal dari analisis sebelumnya (Wahyuni, et al., 2020).

2. Tinjauan Pustaka Strategi

Strategi berasal dari istilah Yunani yaitu *stratagos* dimana memiliki arti ilmu yang dimiliki para jendral untuk menang dari perang atau pertempuran dengan memanfaatkan sumber daya yang terbatas (Adam, 2018). Suatu proses dalam menentukan rencana yang bertujuan jangka panjang oleh para pemimpin puncak organisasi dengan disertai penyusunan, cara, dan upaya bagaimana supaya tujuan itu tercapai juga merupakan definisi strategi (Ligar, 2019). Yang lain juga berpendapat bahwa strategi adalah proses evaluasi kekuatan dan kelemahan perusahaan bersamaan dengan analisis lingkungan eksternal berupa peluang dan ancaman untuk merumuskan cara yang akan digunakan untuk menghadapi pasar (Ligar, 2019). Dari kedua pengertian tersebut dapat dilihat bahwa strategi adalah usaha yang dilakukan suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan bisnisnya. Berbagai tingkat strategi perusahaan yang dapat dilakukan antara lain (Rangkuti, 2006):

1. Strategi di Tingkat Korporat (*Corporate Strategy*)

Strategi korporat disusun dalam suatu satuan bisnis, perusahaan bersaing dengan cara mengubah *distinctive competence* menjadi *competitive advantage*.

2. Strategi Tingkat Unit Bisnis (*Strategic Business Units*)

Strategi sebuah bisnis atau perusahaan diarahkan pada unit bisnis strategis. Unit bisnis strategis ini bisa terdiri dari satu atau lebih divisi, lini produk, atau berbagai jenis produk.

3. Strategi Fungsional (*Functional Strategic*)

Strategi fungsional bersifat praktis karena diterapkan langsung oleh fungsi manajemen yang berperan di unit terkait.

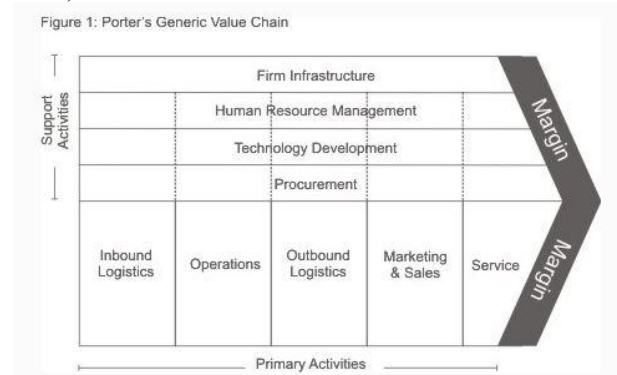
Strategi Bisnis

Strategi bisnis dimaknai sebagai sebuah rencana strategis yang posisinya ada di tingkat divisi dan bertujuan untuk memperkuat serta membangun posisi perusahaan dalam memperebutkan produk atau jasa dalam industri tertentu yang pelayanannya masuk kedalam divisi tersebut (Lestari, et al., 2020). Strategi pada tingkat unit bisnis berfokus pada peningkatan posisi bersaing suatu produk atau jasa dari perusahaan di industri atau segmen pasar tertentu (Dorothea, 2016). Dari definisi yang sudah dijabarkan, kesimpulan yang bisa ditarik adalah strategi bisnis merupakan strategi yang berguna untuk pengelolaan bisnis dan dijadikan acuan untuk rencana strategi suatu perusahaan yang bermaksud agar memperkuat persaingan produk atau jasa perusahaan di lingkungan industrinya. Strategi bisnis menjadi tonggak utama suatu perusahaan dalam menjalankan bisnisnya karena tanpa perencanaan strategi yang matang, bisnis perusahaan bisa saja akan hancur atau mengalami keterpurukan kapanpun. Dari perancangan strategi bisnis yang sudah dipersiapkan dengan matang

akan berdampak kepada jangka panjang perusahaan untuk nanti perusahaan memperluas lingkup bisnisnya.

Value Chain Analysis (VCA)

Value Chain Analysis (Analisis Rantai Nilai) adalah sebuah analisis untuk memahami rantai nilai dalam proses penciptaan sebuah produk. Analisis rantai nilai adalah metode analisis untuk memahami lebih spesifik dari keunggulan kompetitif dari suatu produk yang tidak bernilai tambah pada produk tersebut (Buadit, et al., 2023). Dalam analisis *Value Chain Analysis* Porter, aktivitas perusahaan dibagi menjadi dua kategori aktivitas yaitu aktivitas primer dan aktivitas pendukung (Rivaldy & Dian Sua Pratama, 2023). Setiap aktivitas yang akan menambah *Value Added* pada sebuah produk dalam produksi merupakan nilai kunci dalam menambah keunggulan bersaing dengan kompetitor di bidang yang serupa dalam dunia industri (Porter & Michael, 2008). Porter menggambarkan rantai dalam kegiatan perusahaan secara umum untuk semua bisnis, maka dari itu dibagi menjadi dua aktivitas primer dan aktivitas pendukung (www.sis.binus.ac.id diakses pada tanggal 24 Maret 2024):



Gambar 2.1 Porter's Value Chain

(www.sis.binus.ac.id)

Pestel Analysis

Lingkungan eksternal adalah faktor yang ada diluar jangkauan perusahaan serta ada faktor yang dapat dikontrol dan tidak dapat dikontrol namun faktor ini bisa berpotensi menjadi peluang sekaligus menjadi ancaman bagi perusahaan jika tidak diantisipasi (Angga, et al., 2022). Dari sekian banyak metode analisis lingkungan eksternal, *tools* yang paling sering digunakan adalah model *Pestel Analysis* (Istichanah, 2022). Pestel mengacu pada analisis Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan, dan Hukum (Sudibya, 1970). Maka dari itu *Pestel Analysis* ini menyediakan kerangka kerja yang dapat menganalisis faktor lingkungan secara makro yang berpengaruh terhadap keberjalanan perusahaan baik faktor positif maupun faktor negative.

Internal-External Matrix

IE Matrix adalah matriks yang menjelaskan secara ringkas hasil dari evaluasi faktor internal dan eksternal perusahaan untuk menentukan posisi perusahaan pada

sembilan kolom yang dimana masing-masing kolom tersebut adalah kondisi yang harus dihadapi oleh perusahaan. Evaluasi faktor internal dan eksternal didapatkan dari perhitungan matriks IFE dan EFE. *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix* berisikan tentang faktor yang dapat dikendalikan perusahaan (lingkungan internal) untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan yang penting bagi perusahaan. Sementara *External Factor Evaluation (EFE) Matrix* adalah matriks yang menghitung bobot faktor eksternal dari peluang dan ancaman yang mempengaruhi suatu perusahaan. Skor yang diperoleh dari hasil analisis menunjukkan posisi perusahaan dalam posisi strategis internal dan mengantisipasi ancaman serta memanfaatkan peluang eksternal.

Total skor matriks IFE dan EFE dengan nilai terendah di angka 1,0 dan nilai tertinggi di angka 4,0. Kategori pada matriks IFE dan EFE dibagi menjadi tiga diantaranya, nilai bobot yang jauh dibawah 2 menandakan bahwa perusahaan lemah. Bobot di antara 2 sampai 3 menandakan bahwa kekuatan internal perusahaan masuk pada kategori sedang. Dan total nilai bobot diatas 3 berarti bahwa kondisi internal perusahaan berada di posisi yang kuat (Puspitasari, et al., 2013).

Total *score* dari IFE dan EFE matriks akan menentukan posisi perusahaan dalam matriks IE. Matriks IE memiliki 9 sel yang akan menjadi panduan perusahaan dalam merumuskan strategi bisnis perusahaan. Dalam setiap kuadran yang ada pada matriks IE dibagi menjadi 3 kategori yaitu posisi I, II, dan IV dimana perusahaan yang ada pada posisi ini disebut dengan tumbuh dan membangun. Posisi III, V, dan VII perusahaan di posisi ini disebut menjaga dan mempertahankan. Posisi VI, VIII, dan IX jika di posisi ini perusahaan disebut panen dan divestasi (Sarfin et al., 2021).

Strength, Weakness, Opportunity, Threat (SWOT) Matrix

SWOT Matrix adalah sebuah metode yang berfungsi untuk membantu sebuah perusahaan agar dapat menentukan strategi yang tepat untuk perusahaan dalam mengoptimalkan kekuatan dan secara bersamaan meminimalkan kelemahan (Rangkuti, 2006). Metode SWOT terdiri dari empat elemen yaitu *strengths* (kekuatan), *weakness* (kelemahan), *opportunities* (peluang), dan *threats* (ancaman). Empat elemen pada matriks SWOT dibagi menjadi empat strategi yaitu Strategi SO (*Strengths-Opportunities*), Strategi WO (*Weakness-Opportunities*), Strategi ST (*Strengths-Threats*), dan Strategi WT (*Weakness-Threats*) (Effendi et al., 2017). Berikut merupakan tabel *SWOT Matrix* (Mayla, 2022).

Tabel 2. 1 SWOT Matrix

	STRENGTHS	WEAKNESS
OPPORTUNITIES	SO Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	WO Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS	ST Menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	WT Menciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

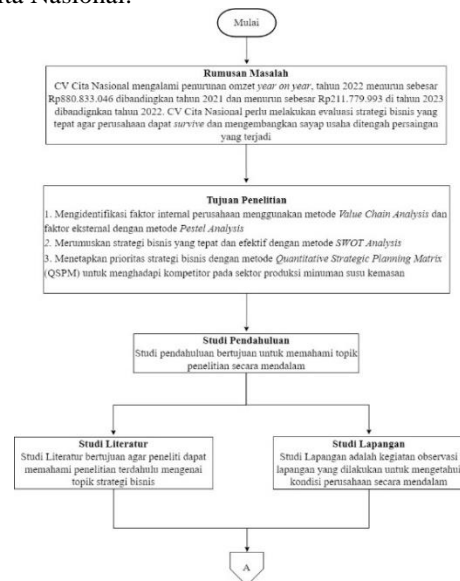
Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

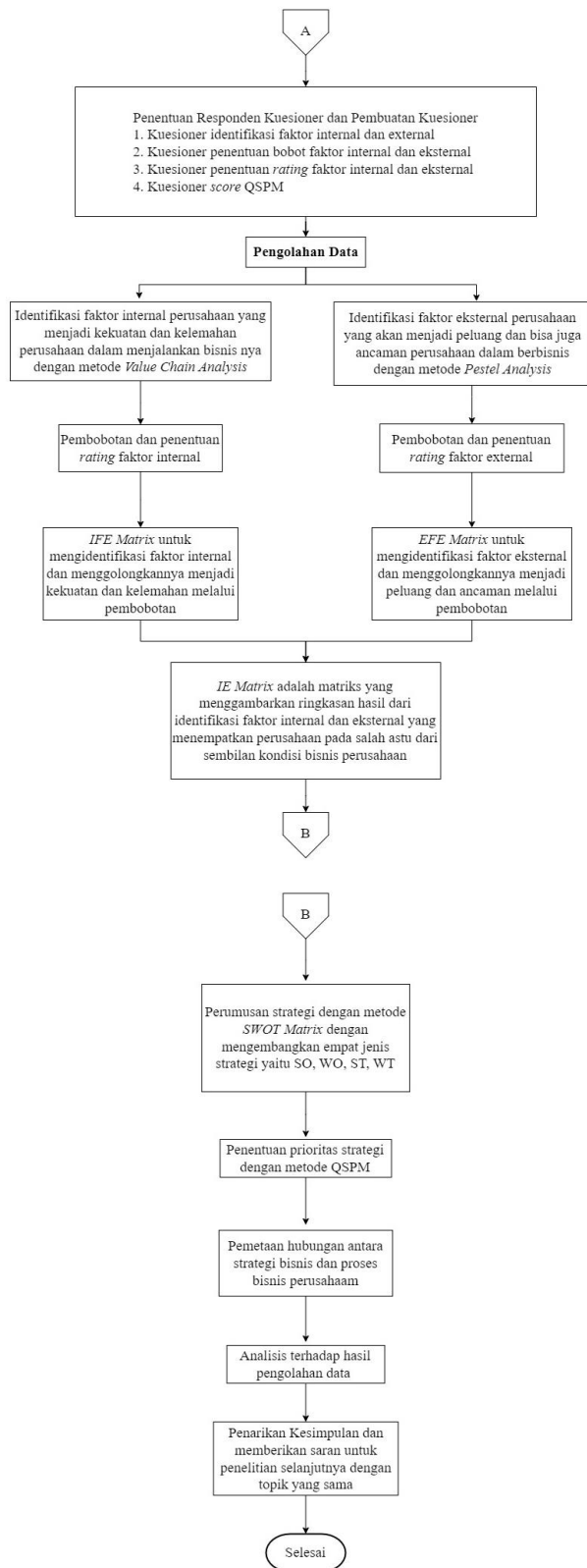
bertujuan untuk merumuskan alternatif strategi untuk bisnis perusahaan, alternatif strategi dipilih berdasarkan tingkat menarik dari alternatif tersebut atau biasa dikenal dengan *attractiveness* (Wijayanto, 2016). Metode *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* menyusun strategi dengan mengevaluasi alternatif strategi secara obyektif, analisis didasarkan pada alternatif internal dan eksternal yang sudah melalui tahap identifikasi sebelumnya (Sarfin, et al., 2021). Dalam membuat matriks *Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)* dibutuhkan faktor penting hasil dari identifikasi matriks IFE dan EFE sebelumnya untuk dituliskan di bagian baris pada matriks QSPM.

3. Metodologi Penelitian

Alur Penelitian

Gambar berikut adalah alur penelitian yang dilakukan di CV Cita Nasional:

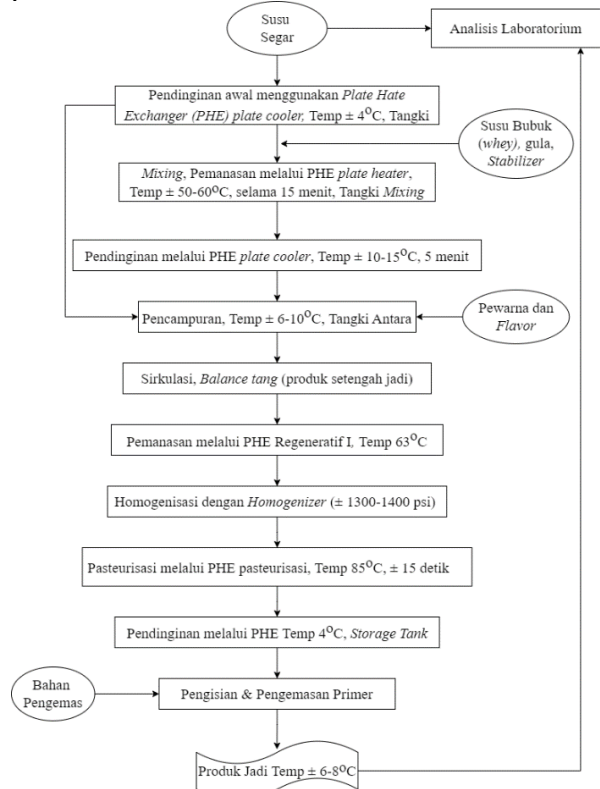




Gambar 2.2 Alur Penelitian

4. Hasil dan Pembahasan Profil Perusahaan

Cita Nasional merupakan badan usaha berbentuk CV dengan surat izin No.155/KWDPP.11/3.1/XI/2000 berdasarkan surat keputusan Dinas Perindustrian dan Perdagangan No.160/11.16/PK/VII/2000 berdasarkan Surat Izin Usaha Perusahaan (SIUP). CV Cita Nasional merupakan perusahaan produksi susu murni menjadi susu pasteurisasi dan homogenisasi dalam bentuk kemasan *cup* dan *pure pack* yang bermerk dagang “Susu Segar Nasional”. Setiap alur produksi yang ada di CV Cita Nasional melalui proses yang sesuai dengan aturan dan standar yang ditetapkan agar tidak terjadi *defect* pada produk. Berikut adalah gambar proses produksi susu pasteurisasi di CV Cita Nasional.



Gambar 4.1 Proses Produksi Susu Pasteurisasi CV Cita Nasional

Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal

Lingkungan internal diidentifikasi dengan menggunakan metode *Value Chain Analysis* (VCA) untuk menganalisis terkait proses yang produksi yang memiliki aktivitas yang menambah nilai pada suatu produk dan aktivitas yang tidak menambah nilai pada proses produksi. Data untuk kondisi internal diambil dengan metode wawancara terstruktur bersama *stakeholder* perusahaan. Metode *Value Chain Analysis* (VCA) ini akan memisahkan aktivitas perusahaan menjadi dua yaitu primer dan pendukung. Aktivitas primer terdiri dari *Inbound Logistics*, *Operations*,

Outbound Logistics, Marketing & Sales, dan Services. Sementara aktivitas pendukung yang terdiri dari *Firm Infrastructure, Technological Development, Human Resource Management, dan Procurement (Purchasing)*.

Lingkungan eksternal akan diidentifikasi dengan menggunakan metode *Pestel Analysis*. Dalam metode *Pestel Analysis* terdapat enam variabel faktor eksternal yang akan dijabarkan lebih spesifik menjadi faktor yang akan menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan. Variabel *Pestel Analysis* diantaranya Politik, Ekonomi, Sosial, Teknologi, Lingkungan, dan Hukum. Proses pengambilan data untuk identifikasi faktor eksternal dengan metode *Pestel Analysis* ini akan dilakukan dengan wawancara terstruktur bersama *stakeholder* perusahaan yaitu Bapak Ali selaku Plan Manager CV Cita Nasional dan Bapak Reza selaku Manager Produksi dan QC.

The Input Stage (Tahap Masukan)

Setelah seluruh faktor internal dan eksternal di rekap, selanjutnya akan dilakukan pembobotan dengan kuesioner yang akan diisi oleh *stakeholder* perusahaan diantaranya Plan Manager, Manager Production & QC, Manager Administrasi & Personalia, Manager Keuangan & Bendahara, Supervisor QC & Laboratorium, Supervisor Proses Produksi, dan Suprvisor *Purcashing & Warehouse*. Berikut adalah tabel hasil perhitungan perhitungan untuk faktor internal dalam *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix*

Tabel 4.1 Matriks IFE

Faktor Internal	Bobot	Rating	Score
Kekuatan			
Sistem administrasi yang terstruktur, detail, dan transparan	0,027	3,000	0,080
Memiliki total 2 mesin untuk proses pasteurisasi, 2 mesin untuk pengemas cup, dan 18 mesin pengemas minipack/bantal	0,032	3,571	0,114
Mesin di <i>maintenance</i> secara berkala mulai dari perhari, perminggu, perbulan, dan pertahun	0,026	2,857	0,073
Infrastruktur bangunan di <i>maintenance</i> berkala setiap satu tahun sekali	0,018	2,000	0,036
Sistem produksi pasteurisasi yang sudah terkomputerisasi dan otomatis	0,029	3,286	0,096
Penggunaan mesin dengan teknologi terbaru	0,028	3,143	0,088

Tabel 4.1 Matriks IFE (lanjutan)

Mesin untuk produksi menggunakan teknologi PLC (<i>Programmable Logic Controller</i>)	0,026	2,857	0,073
Evaluasi berkala setiap bulan dengan <i>stakeholder</i> perusahaan	0,026	2,857	0,073
<i>Training</i> untuk seluruh karyawan setiap tahun untuk meningkatkan kompetensi karyawan	0,031	3,429	0,105
Pemenuhan kompensasi karyawan diatas UMR, bonus hari raya, dan pinjaman tanpa bunga	0,028	3,143	0,088
Pengadaan seragam karyawan disediakan perusahaan	0,028	3,143	0,088
Adanya SOP alur pengadaan barang	0,032	3,571	0,114
Kualitas bahan baku yang baik dan terjamin	0,033	3,714	0,123
Adanya evaluasi setiap tahun bersama <i>supplier</i> untuk menjaga hubungan baik	0,024	2,714	0,066
Adanya SOP pemilihan <i>supplier</i> baru	0,032	3,571	0,114
Lokasi <i>supplier</i> yang dekat dengan pabrik	0,024	2,714	0,066
Pengiriman bahan baku menggunakan tangki yang dapat menjaga kualitas susu	0,032	3,571	0,114
Alat ukur bahan baku dikalibrasi setiap tahun untuk menjaga ketepatan susu dan khusus untuk susu	0,029	3,286	0,096
Produk memiliki ukuran yang beragam	0,031	3,429	0,105
Kapasitas produksi sudah dapat memenuhi <i>demand</i> dari <i>supplier</i>	0,027	3,000	0,080
Sertifikasi <i>Hazard Analysis Critical Control Point</i> (HACCP) dan ISO 9001	0,033	3,714	0,123
Tersertifikasi halal MUI	0,036	4,000	0,143

Tabel 4.1 Matriks IFE (lanjutan)

Terdapat pengawasan mutu terhadap bahan baku, pengawasan mutu bahan pengemas, pengawasan mutu produk setengah jadi, pengawasan mutu produk jadi	0,029	3,286	0,096
Sistem penjualan <i>door to door</i>	0,026	2,857	0,073
Memiliki +2500 loper untuk mendistribusikan produk kepada konsumen	0,024	2,714	0,066
Memiliki <i>jingle</i> produk agar produk dikenal konsumen	0,031	3,429	0,105
Daerah pemasaran tersebar di Pulau Jawa dan Lampung	0,032	3,571	0,114
Harga produk yang murah untuk jenis susu pasteurisasi	0,028	3,143	0,088
Menggunakan armada sendiri untuk mendistribusikan produk	0,027	3,000	0,080
Kelemahan			
Desain produk tidak berinovasi mengikuti perkembangan zaman	0,024	2,714	0,066
Tidak menggunakan <i>e-commerce</i> untuk penjualan produk	0,024	2,714	0,066
Tidak ada jenjang karir untuk para buruh pabrik	0,024	2,714	0,066
Tidak memanfaatkan <i>social media</i> untuk iklan	0,028	3,143	0,088
Tidak memiliki program iklan dan promosi produk	0,029	3,286	0,096
Tidak adanya <i>hotline</i> perusahaan untuk menerima keluhan pelanggan	0,024	2,714	0,066
Kondisi jalanan yang tidak bisa dipastikan membuat pengiriman terkadang terlambat	0,019	2,143	0,041
Total Score Faktor Internal	3,170		

Pembobotan untuk masing-masing faktor internal dan eksternal akan diberikan skala 1-4 mulai dengan sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju oleh setiap responden. Bobot yang sudah di berikan oleh responden akan dihitung dengan cara total bobot setiap responden dibagi dengan total bobot faktor internal (kekuatan dan kelemahan), cara ini juga dilakukan untuk menghitung

bobot faktor eksternal. Kemudian untuk menghitung rating, total bobot faktor internal atau eksternal dibagi dengan jumlah total responden untuk pembobotan faktor internal dan eksternal. Total bobot keseluruhan harus sama dengan 1. Sementara *score* adalah hasil perkalian dari bobot dikali dengan rating. Hasil perhitungan faktor eksternal dalam matriks EFE dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 4. 2 Matriks EFE

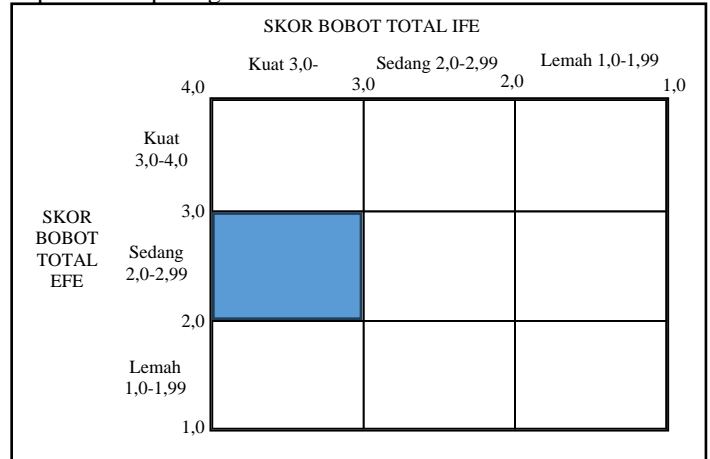
Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Score
Peluang			
Program makan gratis oleh Presiden Indonesia terpilih	0,028	1,429	0,040
Kebijakan standar bahan baku bagi para <i>supplier</i> untuk memperbaiki kualitas bahan baku	0,056	2,857	0,160
Pertumbuhan ekonomi masyarakat yang mempengaruhi kinerja penjualan	0,042	2,143	0,090
Tingkat kesadaran masyarakat yang semakin peduli terhadap kesehatan dan kandungan nutrisi dalam susu	0,061	3,143	0,193
Produk susu pasteurisasi memiliki nutrisi lebih baik bagi konsumen	0,067	3,429	0,230
Perkembangan teknologi sangat pesat	0,056	2,857	0,160
Program keberlanjutan dari pemerintah untuk menjaga kelestarian alam dan memberdayakan masyarakat	0,053	2,714	0,144
Limbah diolah secara mandiri dan berkelanjutan	0,059	3,000	0,176
Kebijakan kebebasan ekspor impor bahan baku oleh Kementerian Pertanian	0,042	2,143	0,090
Standarisasi produk susu pasteurisasi oleh pemerintah	0,059	3,000	0,176
Kebijakan gaji dan program pemerintah yang bertujuan untuk kesejahteraan karyawan	0,056	2,857	0,160

Tabel 4.2 Matriks EFE (lanjutan)

Ancaman			
Tingkat inflasi yang semakin meningkat mempengaruhi harga bahan baku dan harga jual	0,061	3,143	0,193
Biaya bahan baku yang terus meningkat	0,061	3,143	0,193
Tidak ada investor masuk karena usaha merupakan kepemilikan keluarga	0,053	2,714	0,144
Peningkatan kompetitor pada industri susu kemasan	0,050	2,571	0,129
Kompetitor yang memiliki investor besar langsung menguasai pasar industri susu kemasan	0,047	2,429	0,115
Pertumbuhan penduduk yang lebih cepat dibandingkan pertumbuhan ekonomi	0,053	2,714	0,144
Kompetitor memiliki teknologi yang lebih unggul	0,047	2,429	0,115
Perubahan iklim yang mempengaruhi produksi dan penjualan produk	0,047	2,429	0,115
Total Score Faktor Eksternal			2,767

**The Matching Stage (Tahap Pemanduan)
Penentuan Posisi Perusahaan IE Matrix**

Total *score* yang diperoleh dari matriks IFE & EFE akan menentukan kondisi perusahaan pada matriks IE. Matriks IE dari total *score* faktor internal dan eksternal dapat dilihat pada gambar 4.1 berikut



Gambar 4. 2 Matriks IE Merk Forta

Lingkungan internal dan eksternal yang sudah dianalisis dengan matriks IFE dan EFE, didapatkan total *score* untuk matriks IFE sebesar 3,170 dan *score* untuk matriks EFE sebesar 2,767. Dari total *score* faktor internal tersebut menandakan bahwa perusahaan berada pada posisi kuat untuk kondisi internal dan sedang untuk respon terhadap faktor eksternal. Dari kedua nilai tersebut merumuskan bahwa perusahaan berada di kuadran IV pada matriks IE dengan strategi yang ada pada kuadran tersebut adalah *grow & build* (tumbuh dan membangun).

Perumusan Strategi dengan SWOT Analysis

Tabel 4. 3 Matriks SWOT

Faktor Internal	Strenghts	Weakness
	S1 Sistem administrasi yang terstruktur, detail, dan transparan S2 Memiliki total 2 mesin untuk proses pasteurisasi, 2 mesin untuk pengemas cup, dan 18 mesin pengemas minipack/bantal S3 Mesin di <i>maintenance</i> secara berkala mulai dari perhari, perminggu, perbulan, dan pertahun S4 Infrastruktur bangunan di <i>maintenance</i> berkala setiap satu tahun sekali S5 Sistem produksi pasteurisasi yang sudah terkomputerisasi dan otomatis S6 Penggunaan mesin dengan teknologi terbaru S7 Mesin untuk produksi menggunakan teknologi PLC (<i>Programmable Logic Controller</i>) S8 Evaluasi berkala setiap bulan dengan <i>stakeholder</i> perusahaan S9 <i>Training</i> untuk seluruh karyawan setiap tahun untuk meningkatkan kompetensi karyawan S10 Pemenuhan kompensasi karyawan diatas UMR, bonus hari raya, dan pinjaman tanpa bunga S11 Pengadaan seragam karyawan disediakan perusahaan S12 Adanya SOP alur pengadaan barang S13 Kualitas bahan baku yang baik dan terjamin S14 Adanya evaluasi setiap tahun bersama <i>supplier</i> untuk menjaga hubungan baik S15 Adanya SOP pemilihan <i>supplier</i> baru	W1 Desain produk tidak berinovasi mengikuti perkembangan zaman W2 Tidak menggunakan <i>e-commerce</i> untuk penjualan produk W3 Tidak ada jenjang karir untuk para buruh pabrik W4 Tidak memanfaatkan <i>social media</i> untuk iklan W5 Tidak memiliki program iklan dan promosi produk W6 Tidak adanya <i>hotline</i> perusahaan untuk menerima keluhan pelanggan W7 Kondisi jalanan yang tidak bisa dipastikan membuat pengiriman terkadang terlambat
Faktor Eksternal		

	<p>S16 Lokasi <i>supplier</i> yang dekat dengan pabrik</p> <p>S17 Pengiriman bahan baku menggunakan tangki yang dapat menjaga kualitas susu</p> <p>S18 Alat ukur bahan baku dikalibrasi setiap tahun untuk menjaga ketepatan susu dan khusus untuk susu</p> <p>S19 Produk memiliki ukuran yang beragam</p> <p>S20 Kapasitas produksi sudah dapat memenuhi <i>demand</i> dari <i>supplier</i></p> <p>S21 Sertifikasi <i>Hazard Analysis Critical Control Point</i> (HACCP) dan ISO 9001</p> <p>S22 Tersertifikasi halal MUI</p> <p>S23 Terdapat pengawasan mutu terhadap bahan baku, pengawasan mutu bahan pengemas, pengawasan mutu produk setengah jadi, pengawasan mutu produk jadi</p> <p>S24 Sistem penjualan <i>door to door</i></p> <p>S25 Memiliki +2500 loper untuk mendistribusikan produk kepada konsumen</p> <p>S26 Memiliki <i>jingle</i> produk agar produk dikenal konsumen</p> <p>S27 Daerah pemasaran tersebar di Pulau Jawa dan Lampung</p> <p>S28 Harga produk yang murah untuk jenis susu pasteurisasi</p> <p>S29 Menggunakan armada sendiri untuk mendistribusikan produk</p>	
<p style="text-align: center;">Opportunities</p> <p>O1 Program makan gratis oleh Presiden Indonesia terpilih</p> <p>O2 Kebijakan standar bahan baku bagi para <i>supplier</i> untuk memperbaiki kualitas bahan baku</p> <p>O3 Pertumbuhan ekonomi masyarakat yang mempengaruhi kinerja penjualan</p> <p>O4 Tingkat kesadaran masyarakat yang semakin peduli terhadap kesehatan dan kandungan nutrisi dalam susu</p> <p>O5 Produk susu pasteurisasi memiliki nutrisi lebih baik bagi konsumen</p> <p>O6 Perkembangan teknologi sangat pesat</p> <p>O7 Program keberlanjutan dari pemerintah untuk menjaga kelestarian alam dan memberdayakan masyarakat</p> <p>O8 Limbah diolah secara mandiri dan berkelanjutan</p> <p>O9 Kebijakan kebebasan ekspor impor bahan baku oleh Kementerian Pertanian</p> <p>O10 Standarisasi produk susu pasteurisasi oleh pemerintah</p> <p>O11 Kebijakan gaji dan program pemerintah yang bertujuan untuk kesejahteraan karyawan</p>	<p style="text-align: center;">Strategi S-O</p> <p>SO1 Menjaga kestabilan harga produk yang ada sekarang dan meningkatkan kualitas produk (S1, S2, S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S10, S11, S12, S13, S14, S15, S16, S17, S18, S19, S20, S21, S22, S23, S28, O2, O5, O6, O8, O9, O10, O11)</p> <p>SO2 Memperluas daerah pemasaran untuk meningkatkan kinerja penjualan perusahaan (<i>omzet</i>) (S24, S25, S26, S27, S29, O1, O3, O4, O7)</p>	<p style="text-align: center;">Strategi W-O</p> <p>WO1 Meningkatkan aktivitas promosi dan iklan melalui <i>platform</i> digital agar produk dapat dikenal pasar lebih luas (W2, W4, W5, W6, O3, O4, O5, O6, O9, O10)</p> <p>WO2 Mengadakan program karir yang berkelanjutan untuk buruh pabrik (W3, O11)</p>
<p style="text-align: center;">Threats</p> <p>T1 Tingkat inflasi yang semakin meningkat mempengaruhi harga bahan baku dan harga jual</p> <p>T2 Biaya bahan baku yang terus meningkat</p> <p>T3 Tidak ada investor masuk karena usaha merupakan kepemilikan keluarga</p> <p>T4 Peningkatan kompetitor pada industri susu kemasan</p> <p>T5 Kompetitor yang memiliki investor besar langsung menguasai pasar industri susu kemasan</p> <p>T6 Pertumbuhan penduduk yang lebih cepat dibandingkan pertumbuhan ekonomi</p> <p>T7 Kompetitor memiliki teknologi yang lebih unggul</p> <p>T8 Perubahan iklim yang mempengaruhi produksi dan penjualan produk</p>	<p style="text-align: center;">Strategi S-T (Strengths-Threats)</p> <p>ST1 Melakukan inovasi terhadap produk dengan lebih menyesuaikan terhadap tren yang sedang terjadi di Masyarakat (S2, S3, S4, S5, S6, S7, S8, S9, S17, S18, S19, S20, S21, S22, S23, S28, T3, T4, T5, T6, T7, T8)</p> <p>ST2 Menjaga kerja sama dan hubungan baik dengan <i>supplier</i> agar memiliki simbiosis mutualisme (S13, S14, S15, S16, T1, T2)</p>	<p style="text-align: center;">Strategi W-T (Weakness-Threats)</p> <p>WT1 Perlu dilakukan riset pasar yang lebih mendalam untuk tetap menjaga <i>customer</i> agar tidak beralih ke produk kompetitor (W1, W2, W4, W5, W6, W7, T1, T4, T5, T6, T7)</p>

Penentuan Prioritas Strategi

Setelah alternatif strategi dirancang dengan metode *SWOT Matrix* dan didapatkan beberapa alternatif strategi, langkah selanjutnya adalah menentukan prioritas strategi dengan metode QSPM. Matriks QSPM adalah metode pemilihan prioritas dengan melihat nilai ketertarikan atau *Attractive Score (AS)* antara strategi yang sudah dianalisis matriks SWOT dengan faktor internal (kekuatan & kelemahan) dan faktor eksternal (peluang & ancaman). Masing-masing nilai *Attractive Score (AS)*

dari setiap faktor akan dirata-ratakan untuk nanti memperoleh nilai *Total Attractive Score (TAS)*. *Total Attractive Score (TAS)* adalah nilai total ketertarikan pada alternatif strategi. *Total Attractive Score (TAS)* diperoleh dengan mengalikan bobot yang didapatkan dari matriks IFE EFE dengan *Attractive Score (AS)* dari kuesioner QSPM. Nilai TAS tertinggi menandakan bahwa strategi tersebut merupakan prioritas utama untuk dilaksanakan. Tabel 4.4 alternatif strategi yang didapat dari matriks SWOT:

Tabel 4. 4 Alternatif Strategi Merk Forta

SO1 (S1)	Menjaga kestabilan harga produk yang ada sekarang dan meningkatkan kualitas produk
SO2 (S2)	Memperluas daerah pemasaran untuk meningkatkan kinerja penjualan perusahaan
WO1 (S3)	Meningkatkan aktivitas promosi dan iklan melalui <i>platform</i> digital agar produk dapat dikenal pasar lebih luas
WO2 (S4)	Mengadakan program karir yang berkelanjutan untuk buruh pabrik
ST1 (S5)	Melakukan inovasi terhadap produk dengan lebih menyesuaikan terhadap tren yang sedang terjadi di Masyarakat
ST2 (S6)	Menjaga kerja sama dan hubungan baik dengan <i>supplier</i> agar memiliki simbiosis mutualisme
WT1 (S7)	Perlu dilakukan riset pasar yang lebih mendalam untuk tetap menjaga <i>customer</i> agar tidak beralih ke produk kompetitor

Tabel 4. 5 Pengolahan Data QSPM

Faktor Internal	Bobot	S1		S2		S3		S4		S5		S6		S7	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Sistem administrasi yang terstruktur, detail	0,027	3,000	0,080	2,429	0,065	2,286	0,061	2,143	0,057	2,000	0,054	3,429	0,092	2,286	0,061
Memiliki total 2 mesin untuk proses pasteurisasi, 2 mesin untuk pengemas cup, dan 18 mesin pengemas minipack/bantal	0,032	3,143	0,100	1,714	0,055	2,000	0,064	1,857	0,059	2,143	0,068	2,143	0,068	2,000	0,064
Mesin di <i>maintenance</i> secara berkala mulai dari perhari, perminggu, perbulan, dan pertahun	0,026	3,143	0,080	1,714	0,044	1,429	0,036	1,714	0,044	1,714	0,044	1,571	0,040	1,714	0,044
Infrastruktur bangunan di <i>maintenance</i> berkala setiap satu tahun sekali	0,018	3,000	0,054	1,571	0,028	1,429	0,026	1,429	0,026	1,429	0,026	2,143	0,038	1,429	0,026
Sistem produksi pasteurisasi yang sudah terkomputerisasi dan otomatis	0,029	3,571	0,105	1,857	0,054	1,714	0,050	2,143	0,063	2,286	0,067	2,286	0,067	1,857	0,054
Penggunaan mesin dengan teknologi terbaru	0,028	3,429	0,096	2,286	0,064	2,000	0,056	2,429	0,068	3,143	0,088	2,143	0,060	1,857	0,052
Mesin untuk produksi menggunakan teknologi PLC (<i>Programmable Logic Controller</i>)	0,026	3,143	0,080	1,857	0,047	2,143	0,055	2,286	0,058	3,143	0,080	2,000	0,051	1,714	0,044
Evaluasi berkala setiap bulan dengan <i>stakeholder</i> perusahaan	0,026	2,857	0,073	2,429	0,062	2,429	0,062	2,571	0,066	2,286	0,058	2,286	0,058	2,714	0,069
<i>Training</i> untuk seluruh karyawan setiap tahun untuk meningkatkan kompetensi karyawan	0,031	2,571	0,079	1,571	0,048	2,000	0,061	3,143	0,096	1,571	0,048	2,000	0,061	1,714	0,052
Pemenuhan kompensasi karyawan diatas UMR, bonus hari raya, dan pinjaman tanpa bunga	0,028	2,714	0,076	1,571	0,044	1,571	0,044	3,571	0,100	1,571	0,044	1,714	0,048	1,714	0,048
Pengadaan seragam karyawan disediakan perusahaan	0,028	2,571	0,072	1,571	0,044	1,571	0,044	3,000	0,084	2,000	0,056	1,714	0,048	1,714	0,048

Tabel 4. 6 Pengolahan Data QSPM (lanjutan)

Adanya SOP alur pengadaan barang	0,032	2,857	0,091	2,000	0,064	1,571	0,050	2,143	0,068	1,857	0,059	3,429	0,109	1,714	0,055
Kualitas bahan baku yang baik dan terjamin	0,033	3,571	0,118	2,143	0,071	1,857	0,062	2,143	0,071	2,571	0,085	3,000	0,099	2,571	0,085
Adanya evaluasi setiap tahun bersama <i>supplier</i> untuk menjaga hubungan baik	0,024	2,857	0,069	2,143	0,052	1,571	0,038	2,000	0,048	2,286	0,055	4,000	0,097	2,000	0,048
Adanya SOP pemilihan <i>supplier</i> baru	0,032	3,429	0,109	1,714	0,055	1,571	0,050	1,857	0,059	2,143	0,068	3,429	0,109	2,000	0,064
Lokasi <i>supplier</i> yang dekat dengan pabrik	0,024	2,857	0,069	1,857	0,045	1,429	0,035	1,429	0,035	1,714	0,042	3,571	0,087	1,857	0,045
Pengiriman bahan baku menggunakan tangki yang dapat menjaga kualitas susu	0,032	3,429	0,109	1,857	0,059	1,714	0,055	1,714	0,055	1,714	0,055	2,857	0,091	1,857	0,059
Alat ukur bahan baku dikalibrasi setiap tahun untuk menjaga ketepatan susu dan khusus untuk susu	0,029	3,429	0,101	1,714	0,050	1,714	0,050	2,143	0,063	2,286	0,067	3,000	0,088	1,857	0,054
Produk memiliki ukuran yang beragam	0,031	3,714	0,114	2,714	0,083	1,857	0,057	1,714	0,052	2,857	0,087	2,143	0,066	2,143	0,066
Kapasitas produksi sudah dapat memenuhi <i>demand</i> dari <i>supplier</i>	0,027	3,571	0,096	2,714	0,073	1,714	0,046	1,714	0,046	2,000	0,054	2,571	0,069	1,714	0,046
Sertifikasi <i>Hazard Analysis Critical Control Point</i> (HACCP) dan ISO 9001	0,033	3,286	0,109	2,286	0,076	2,000	0,066	2,714	0,090	2,429	0,081	2,143	0,071	2,143	0,071
Tersertifikasi halal MUI	0,036	3,286	0,117	2,571	0,092	2,429	0,087	2,714	0,097	2,286	0,082	1,857	0,066	2,429	0,087
Terdapat pengawasan mutu terhadap bahan baku, pengawasan mutu bahan pengemas, pengawasan mutu produk setengah jadi, pengawasan mutu produk jadi	0,029	3,571	0,105	2,429	0,071	1,857	0,054	2,429	0,071	2,429	0,071	1,857	0,054	2,143	0,063
Sistem penjualan <i>door to door</i>	0,026	3,429	0,087	3,286	0,084	2,286	0,058	2,000	0,051	2,286	0,058	1,714	0,044	2,714	0,069
Memiliki +2500 loper untuk mendistribusikan produk kepada konsumen	0,024	2,714	0,066	3,714	0,090	2,857	0,069	2,000	0,048	2,571	0,062	1,857	0,045	2,714	0,066
Memiliki <i>jingle</i> produk agar produk dikenal konsumen	0,031	2,143	0,066	3,857	0,118	3,429	0,105	1,571	0,048	2,286	0,070	1,571	0,048	2,857	0,087
Daerah pemasaran tersebar di Pulau Jawa dan Lampung	0,032	3,000	0,096	3,286	0,105	2,714	0,087	2,143	0,068	2,000	0,064	1,714	0,055	2,714	0,087
Harga produk yang murah untuk jenis susu pasteurisasi	0,028	3,857	0,108	3,000	0,084	2,571	0,072	1,857	0,052	2,143	0,060	1,571	0,044	2,429	0,068
Menggunakan armada sendiri untuk mendistribusikan produk	0,027	3,429	0,092	3,143	0,084	2,000	0,054	2,000	0,054	2,143	0,057	1,714	0,046	2,000	0,054
Kekurangan															
Desain produk tidak berinovasi mengikuti perkembangan zaman	0,024	2,143	0,052	1,857	0,045	1,857	0,045	1,571	0,038	3,000	0,073	1,429	0,035	3,143	0,076
Tidak menggunakan <i>e-commerce</i> untuk penjualan produk	0,024	1,571	0,038	2,714	0,066	3,143	0,076	1,714	0,042	2,571	0,062	1,286	0,031	3,000	0,073
Tidak ada jenjang karir untuk para buruh pabrik	0,024	1,857	0,045	1,286	0,031	1,286	0,031	3,571	0,087	1,429	0,035	1,571	0,038	1,714	0,042
Tidak memanfaatkan social media untuk iklan	0,028	1,571	0,044	2,857	0,080	2,857	0,080	1,571	0,044	2,143	0,060	1,429	0,040	2,429	0,068
Tidak memiliki program iklan dan promosi produk	0,029	1,571	0,046	2,857	0,084	3,000	0,088	1,429	0,042	2,143	0,063	1,286	0,038	2,143	0,063
Tidak adanya hotline perusahaan untuk menerima keluhan pelanggan	0,024	1,857	0,045	1,571	0,038	2,571	0,062	1,429	0,035	1,857	0,045	1,571	0,038	2,857	0,069
Kondisi jalanan yang tidak bisa dipastikan membuat pengiriman terkadang terlambat	0,019	3,000	0,057	1,714	0,033	1,429	0,027	1,286	0,025	1,286	0,025	1,857	0,036	1,714	0,033

Tabel 4. 7 Pengolahan Data QSPM (lanjutan)

Faktor Eksternal															
Peluang															
Program makan gratis oleh Presiden Indonesia terpilih	0,028	3,286	0,092	3,286	0,092	3,000	0,084	1,286	0,036	2,286	0,064	2,000	0,056	2,429	0,068
Kebijakan standar bahan baku bagi para <i>supplier</i> untuk memperbaiki kualitas bahan baku	0,056	3,714	0,208	2,143	0,120	2,143	0,120	1,714	0,096	2,857	0,160	3,857	0,215	2,000	0,112
Pertumbuhan ekonomi masyarakat yang mempengaruhi kinerja penjualan	0,042	2,857	0,120	3,143	0,132	3,000	0,126	1,714	0,072	2,429	0,102	2,000	0,084	2,714	0,114
Tingkat kesadaran masyarakat yang semakin peduli terhadap kesehatan dan kandungan nutrisi dalam susu	0,061	2,714	0,167	2,571	0,158	2,571	0,158	1,857	0,114	2,571	0,158	2,714	0,167	3,143	0,193
Produk susu pasteurisasi memiliki nutrisi lebih baik bagi konsumen	0,067	3,143	0,211	2,571	0,172	2,429	0,163	1,857	0,125	2,286	0,153	2,714	0,182	2,714	0,182
Perkembangan teknologi sangat pesat	0,056	3,429	0,192	2,429	0,136	3,143	0,176	2,000	0,112	2,286	0,128	2,286	0,128	2,571	0,144
Program keberlanjutan dari pemerintah untuk menjaga kelestarian alam dan memberdayakan masyarakat	0,053	2,286	0,121	2,286	0,121	2,143	0,114	2,000	0,106	2,000	0,106	2,143	0,114	2,143	0,114
Limbah diolah secara mandiri dan berkelanjutan	0,059	2,286	0,134	1,857	0,109	2,143	0,126	2,143	0,126	1,857	0,109	2,429	0,142	2,000	0,117
Kebijakan kebebasan ekspor impor bahan baku oleh Kementerian Pertanian	0,042	3,286	0,138	2,571	0,108	2,000	0,084	1,857	0,078	1,857	0,078	2,571	0,108	2,143	0,090
Standarisasi produk susu pasteurisasi oleh pemerintah	0,059	3,857	0,226	2,429	0,142	2,143	0,126	1,857	0,109	2,286	0,134	2,714	0,159	2,286	0,134
Kebijakan gaji dan program pemerintah yang bertujuan untuk kesejahteraan karyawan	0,056	2,857	0,160	1,714	0,096	1,714	0,096	3,143	0,176	1,714	0,096	1,857	0,104	1,714	0,096
Ancaman															
Tingkat inflasi yang semakin meningkat mempengaruhi harga bahan baku dan harga jual	0,061	3,857	0,237	2,000	0,123	2,143	0,132	1,714	0,105	2,286	0,140	3,143	0,193	3,143	0,193
Biaya bahan baku yang terus meningkat	0,061	3,714	0,228	1,714	0,105	1,857	0,114	1,571	0,097	2,286	0,140	3,000	0,184	2,429	0,149
Tidak ada investor masuk karena usaha merupakan kepemilikan keluarga	0,053	2,571	0,136	1,429	0,076	1,571	0,083	1,429	0,076	1,857	0,099	2,143	0,114	1,857	0,099
Peningkatan kompetitor pada industri susu kemasan	0,050	2,571	0,129	2,429	0,122	2,714	0,136	1,571	0,079	3,286	0,165	2,429	0,122	3,143	0,158
Kompetitor yang memiliki investor besar langsung menguasai pasar industri susu kemasan	0,047	3,000	0,142	2,714	0,129	2,571	0,122	1,571	0,075	2,714	0,129	2,429	0,115	3,429	0,163
Pertumbuhan penduduk yang lebih cepat dibandingkan pertumbuhan ekonomi	0,053	2,429	0,129	2,714	0,144	2,429	0,129	1,571	0,083	2,286	0,121	2,143	0,114	2,571	0,136
Kompetitor memiliki teknologi yang lebih unggul	0,047	2,571	0,122	2,857	0,136	2,429	0,115	2,000	0,095	2,714	0,129	2,143	0,102	3,286	0,156
Perubahan iklim yang mempengaruhi produksi dan penjualan produk	0,047	3,000	0,142	2,143	0,102	2,000	0,095	1,714	0,081	2,286	0,109	2,571	0,122	2,714	0,129
Total			5,979		4,610		4,361		3,949		4,493		4,701		4,706

Hasil perhitungan prioritas strategi dengan QSPM pada tabel 4.5 diperoleh nilai *Total Attractive Score* (TAS) tertinggi pada strategi 1 yaitu “menjaga kestabilan harga

produk yang ada sekarang dan meningkatkan kualitas produk” dengan nilai TAS sebesar 5,979. Strategi yang menjadi prioritas kedua adalah strategi 7 “perlu dilakukan

riset pasar yang lebih mendalam untuk menjaga *customer* agar tidak beralih ke produk kompetitor” dengan nilai TAS sebesar 4,706. Prioritas strategi pada urutan ketiga yaitu strategi 6 “menjaga kerja sama dan hubungan baik dengan *supplier* agar memiliki simbiosis mutualisme” dengan nilai TAS 4,701. Prioritas strategi keempat adalah strategi 2 yaitu “memperluas daerah pemasaran untuk meningkatkan kinerja penjualan perusahaan” dengan nilai TAS sebesar 4,610. Pada urutan kelima yaitu strategi 5 “melakukan inovasi terhadap produk dengan lebih menyesuaikan terhadap tren yang sedang terjadi di masyarakat” dengan nilai TAS sebesar 4,493. Pada urutan keenam dengan nilai TAS sebesar 4,361 adalah strategi tiga yaitu “meningkatkan aktivitas promosi dan iklan melalui *platform* digital agar produk dapat dikenal pasas lebih luas”. Prioritas strategi pada urutan terakhir dengan nilai TAS sebesar 3,949 adalah strategi empat yaitu “mengadakan program karir yang berkelanjutan untuk buruh pabrik”.

5. Kesimpulan dan Saran

Kesimpulan

Berdasarkan penelitian yang telah dilakukan terhadap perancangan strategi pemasaran pada merk Forta, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Metode *Value Chain Analysis* (VCA) yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor internal merumuskan 36 faktor internal perusahaan diantaranya 29 kekuatan dan 7 kelemahan perusahaan.
2. Berdasarkan perhitungan yang dilakukan dengan *Matrix IFE EFE* didapatkan total *score* untuk matriks IFE sebesar 3,170 dan matriks EFE sebesar 2,767, nilai tersebut menandakan bahwa perusahaan berada pada posisi kuat untuk kondisi internal dan sedang untuk kondisi eksternal. Dari nilai tersebut membuat perusahaan berada pada posisi kuadran IV, sehingga strategi yang cocok untuk posisi ini adalah *grow & build* (tumbuh dan membangun), strategi yang umum dilakukan pada posisi ini adalah *intensive* dan *integration*.
3. Alternatif strategi yang sudah dirumuskan diurutkan berdasarkan prioritas yang didapat dari metode QSPM. Strategi prioritas utama untuk menghadapi persaingan industri susu kemasan dimulai dari strategi satu yaitu “menjaga kestabilan harga produk yang ada sekarang dan meningkatkan kualitas produk” dengan nilai TAS sebesar 5,979.

Saran

Berikut saran rekomendasi yang diberikan untuk keperluan pada penelitian selanjutnya:

1. Analisis kondisi internal dan eksternal merupakan kunci keberhasilan dalam penelitian dengan topik terkait perancangan strategi bisnis, untuk itu perlu ditambahkan metode analisis faktor internal dan eksternal agar mendapatkan data lebih rinci terkait kondisi internal dan eksternal.

2. Dalam proses pengumpulan data kondisi perusahaan dengan metode wawancara kepada *stakeholder* perusahaan. Lakukan wawancara kepada lebih dari satu *stakeholder* untuk mendapatkan berbagai pandangan terkait kondisi perusahaan.

Daftar Pustaka

- Abdelraheem, A. A. E. (2024). Value chain analysis and managing supply chain costs. *Uncertain Supply Chain Management*, 12(3), 1747–1754. <https://doi.org/10.5267/j.uscm.2024.3.007>
- Buadit, T., Ussawarujikulchai, A., Suchiva, K., Papong, S., & Rattanapan, C. (2023). Green productivity and value chain analysis to enhance sustainability throughout the passenger car tire supply chain in Thailand. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 9(3). <https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2023.100108>
- Budi Puspitasari, N., Rumita, R., & Yuda Pratama, G. (2013a). PEMILIHAN STRATEGI BISNIS DENGAN MENGGUNAKAN QSPM (QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX) DAN MODEL MAUT (MULTI ATTRIBUTE UTILITY THEORY) (STUDI KASUS PADA SENTRA INDUSTRI GERABAH KASONGAN, BANTUL, YOGYAKARTA). In *J@TI Undip: Vol. VIII* (Issue 3).
- Dewi, I. R. (2023, April 11). *CBNC Indonesia*. Diambil kembali dari <https://www.cnbcindonesia.com/tech/20230411104245-37-428863/8-startup-ri-yang-pernah-terkenal-sekarang-tutup-dan-bangkrut>
- Dorothea, W. A. (2016). *Pengertian Dasar Bisnis, Kewirausahaan, dan Lingkungan Bisnis*. Jakarta: Universitas Terbuka
- Effendi, U., Astuti, R., & Melati, D. C. (2017). Strategi Pengembangan Usaha Cokelat Menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) dan Multi Attribute Utility Theory (MAUT) di Kampung Coklat, Blitar Development Strategies of Chocolate Business Using Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) and Multi Attribute Utility Theory (MAUT) at “Kampung Coklat”, Blitar. *Jurnal Teknologi Dan Manajemen Agroindustri*, 6(1), 31–40.
- Kumala, M., Oktaviani, R., & Maulana, A. (2015). STRATEGI BISNIS PT. PARIWARA ADVERTISING DI INDUSTRI MEDIA LUAR RUANG DKI JAKARTA. *Jurnal Aplikasi Bisnis Dan Manajemen*, 3(1). <https://doi.org/10.17358/jabm.3.1.35>
- Lestari, R., Hertati, L., & Rahmadiyah, S. (n.d.). *Bagaimana Pengaruh Strategi Bisnis, Kekuatan Produk Terhadap Kualitas Sistem Informasi Akuntansi Manajemen: Studi Kasus Pada Usaha Kecil Dan Menengah Di Indonesia*.
- Ligar Widanti, A. (n.d.). *Strategic Management*.

- Matovic, I. M. (n.d.). *PESTEL Analysis of External Environment as a Success Factor of Startup Business*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.4058794>
- Porter, e., & Michael. (2008). *Strategi Bersaing (Competitive Strategy)*. Tangerang: Karisma Publishing Group.
- Rangkuti, F. (2006). *Analisis Swot Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.
- Rasihani, F. F. (2022, Maret 3). *Kompas.com*. Diambil kembali dari <https://buku.kompas.com/read/1044/5-contoh-perusahaan-yang-bisnisnya-gagal-dan-penyebabnya>.
- Rivaldy, M. L., & Dian Sua Pratama, B. (2023). Value Chain Analysis in Retail Shop Case Study: “Dizzle Otx Game Shop.” *International Journal of Social Health*, 2(4), 197–201. <https://doi.org/10.58860/ijsh.v2i4.40>
- Sosial, J., Pertanian, E., Pertanian, F., & Brawijaya, U. (2021). AKTIVITAS PRIMER DAN PENDUKUNG RANTAI NILAI PRODUK PARE KRISPI UMKM D5 KARANGPLOSO MALANG EFFY YUSWITA. In *CENDEKIA : Jurnal Ilmu Pengetahuan* (Vol. 1, Issue 2).
- Sudati, H. D. (2019). UMKM Sebagai Pilat Membangun Ekonomi Bangsa. *Riset Ekonomi Pembangunan*, 19-52
- Sudibya, B. (1970). Wisata Desa dan Desa Wisata. *Jurnal Bali Membangun Bali*, 1(1), 22–26. <https://doi.org/10.51172/jbmb.v1i1.8>
- Sunardi, A. P. (2015). *Pengantar Bisnis: Konsep, Strategi, dan Kasus*. Yogyakarta: Center for Academic Publishing Service.
- Wahyuni, N., Kamsin, D., Febianti, E., & Bimantara, G. I. (2020). Quantitative Strategic Planning Matrix Pemasaran Air Minum dalam Kemasan. *Performa: Media Ilmiah Teknik Industri*, 19(1). <https://doi.org/10.20961/performa.19.1.40996>
- Wijayanto, D. (2016). Fisheries Development Strategies of Biak Numfor Regency, Indonesia. *Aquatic Procedia*, 7, 28–38. <https://doi.org/10.1016/j.aqpro.2016.07.004>