

## ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA PT. PATRINSAKA

Rendy Indra Susanto

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

*E-mail:* rendyindra94@gmail.com

**Abstrak**— PT. Patrinsaka merupakan salah satu perusahaan yang bergerak dalam industri makanan dan minuman dan memproduksi makanan ringan. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan kondisi lingkungan internal dan eksternal yang sedang terjadi di perusahaan serta menyusun strategi pengembangan bisnis bagi perusahaan.

Analisa lingkungan internal akan menganalisa tiap aspek di dalam lingkungan internal bisnis yaitu pemasaran, keuangan, produksi, dan sumber daya manusia. Sedangkan analisa lingkungan eksternal menggunakan analisa PEST yang berfokus pada faktor politik, ekonomi, sosial, dan teknologi, dan *Porter's Five Forces Analysis*. Selanjutnya akan dilakukan analisa SWOT untuk mengidentifikasi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*). Dari analisa SWOT akan dibentuk matriks SWOT yang nantinya dapat merumuskan beberapa alternatif strategi bagi perusahaan. Akhirnya strategi pengembangan bisnis disusun berdasarkan 11 alternatif strategi yang diusulkan oleh David.

Penelitian yang dilakukan dengan metode kualitatif ini menggunakan teknik pengumpulan data primer berupa wawancara kepada beberapa informan perusahaan dan juga data sekunder yang berupa studi dokumen.

Dari hasil penelitian disimpulkan bahwa strategi pengembangan bisnis yang paling tepat bagi perusahaan adalah strategi intensif, yaitu pengembangan pasar, penetrasi pasar, dan pengembangan produk.

**Kata kunci**—Bisnis, Lingkungan Bisnis, Manajemen, Strategi, Strategi Bisnis

### I. PENDAHULUAN

Makanan dan minuman merupakan kebutuhan manusia yang paling mendasar karena berhubungan langsung dengan kelangsungan hidup atau eksistensi kehidupan manusia itu sendiri. Kini dengan semakin majunya zaman dan perubahan pola hidup manusia menyebabkan kebutuhan manusia berubah, termasuk kebutuhan akan makanan dan minuman. Industri makanan dan minuman sangat berkembang dan bervariasi mulai dari harga dan jenisnya. Dari hal itu, persaingan bisnis di bidang kuliner sangat ketat dan memengaruhi industri makanan dan minuman mulai dari produsen hingga konsumennya.

Perkembangan industri makanan dan minuman nasional sendiri menunjukkan perkembangan yang cukup signifikan. Industri makanan dan minuman di Indonesia dari tahun ke tahun semakin berperan penting dalam pembangunan industri nasional, sekaligus dalam perekonomian keseluruhan. Sebagai gambaran pencapaian industri makanan dan minuman pada triwulan I tahun 2016, pertumbuhan industri makanan dan minuman sebesar 7,55 persen atau lebih tinggi dibandingkan periode sama tahun 2015 yang mencapai 7,54 persen. Bahkan,

kinerja industri makanan dan minuman tersebut melampaui pertumbuhan industri non migas pada triwulan I tahun 2016 sebesar 4,46 persen. Kinerja positif juga ditunjukkan dari kontribusi nilai ekspor produk industri makanan dan minuman sebesar 5,6 miliar dollar AS pada tahun 2015, sedangkan pada triwulan I 2016 mencapai 2,37 miliar dollar AS. Dapat dilihat juga dari nilai investasi, dimana perkembangan realisasi investasi industri makanan dan minuman pada triwulan I tahun 2016 sebesar Rp. 8,9 triliun untuk PMDN dan PMA sebesar 468,86 juta dollar AS (bisniskeuangan.kompas, 2016).

Tingginya potensi pertumbuhan industri makanan dan minuman di Indonesia membuat banyak orang berminat untuk terjun di dalam industri ini, yang menjadikan persaingan di dalam industri makanan dan minuman semakin ketat. Hal ini tentu menjadi ancaman atau masalah bagi perusahaan makanan dan minuman yang terlebih dahulu berkecimpung di dunia industri makanan dan minuman, oleh karena itu sebuah perusahaan membutuhkan sebuah strategi yang tepat dan jitu agar mampu bersaing dengan para kompetitornya.

PT. Patrinsaka adalah perusahaan yang bergerak di dalam industri makanan ringan, dan fokus memproduksi makanan ringan biskuit dan wafer. Visi PT. Patrinsaka adalah membuat biskuit yang lezat dan bergizi tinggi sedangkan misi PT. Patrinsaka adalah menjadikan perusahaan mempunyai pangsa pasar yang luas, dengan produk yang berkualitas, dan dengan harga yang bersaing.

Strategi yang sampai saat ini digunakan oleh PT. Patrinsaka adalah dengan mengurangi aktivitas-aktivitas yang tidak bernilai tambah guna meningkatkan efisiensi dan mengurangi cost perusahaan. Dengan berkurangnya cost perusahaan, harga produk perusahaan bisa lebih ditekan lagi menjadi lebih terjangkau atau murah sehingga perusahaan memiliki kekuatan bersaing lebih dengan pesaing. Jika diklasifikasikan di dalam teori strategi generic milik Michael Porter maka bisa dikatakan bahwa selama ini PT. Patrinsaka menggunakan strategi *cost leadership*. Strategi *cost leadership* adalah strategi biaya rendah yang menekankan pada upaya memproduksi produk standar dengan biaya per unit yang sangat rendah. Perumusan dan penggunaan strategi tersebut mengacu pada kondisi lingkungan industri makanan dan minuman yang bisa dikatakan sangat sensitif di dalam penetapan harga atau tingginya *price sensitivity* di dalam industri makanan dan minuman. Dimana di dalam industri ini banyak ditemukan produk yang sama atau telah terstandar dengan kualitas yang mirip beredar di pasaran.

Berdasarkan hasil analisis, industri makanan dan minuman termasuk dalam industri yang sedang berada di tahap pertumbuhan (Growth). Industri makanan dan minuman bisa

dikatakan berada pada tahap ini karena sampai saat ini industri makanan dan minuman memiliki tingkat persaingan yang tinggi, dan potensi masuknya pendatang baru yang tinggi. Namun strategi yang diterapkan perusahaan belum maksimal sehingga memunculkan masalah bagi perusahaan, hal ini dibuktikan oleh data laporan keuangan penjualan yang peneliti terima dimana terjadi penurunan penjualan yang cukup signifikan sebesar 15%-18% pada periode tahun 2014 dan 2015.

Penelitian ini dilakukan dengan tujuan mendeskripsikan kondisi lingkungan internal dan eksternal di PT. Patrinsaka dengan cara menganalisa lingkungan internal melalui fungsi bisnis dan menganalisa lingkungan eksternal dengan lima kekuatan Porter dan faktor PEST. Yang kemudian dilanjutkan dengan menformulasikan strategi pengembangan bisnis yang tepat pada PT. Patrinsaka.

### Definisi Strategi Bisnis

Manajemen strategik sendiri menurut David (2011 p.37) adalah seni dan pengetahuan untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan melakukan evaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuan. Pendapat ini menekankan bahwa strategi pada dasarnya adalah sebuah cara sistematis yang telah dirancang oleh perusahaan agar mampu mencapai tujuannya.

### Analisis Lingkungan

Analisis lingkungan dapat dibagi atas dua lingkungan, yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Analisis lingkungan eksternal dibagi ke dalam dua kategori, yaitu lingkungan jauh dan lingkungan industri. Analisis lingkungan jauh akan dikaji melalui faktor PEST. Pada analisis lingkungan industri akan dikaji dengan menggunakan lima kekuatan Porter. Sedangkan analisis lingkungan internal akan dikaji melalui fungsi bisnis. Analisis lingkungan jauh akan dikaji melalui faktor-faktor PEST, yaitu politik, ekonomi, sosial, dan teknologi. Di dalam lingkungan industri sendiri nantinya akan menggunakan metode analisis lima kekuatan Porter. Menurut Porter dalam buku David (2010, pp.145-151) Model Lima Kekuatan Porter (*Porter's Five-Forces Model*) merupakan pendekatan yang sering dipakai untuk mengembangkan strategi oleh banyak industri. Menurut Porter, sifat persaingan dalam suatu industri dapat dilihat sebagai gabungan dari lima kekuatan berikut ini yaitu, perseteruan di antara perusahaan di dalam industri, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk pengganti, kekuatan tawar pemasok, dan kekuatan tawar konsumen. Menurut David (2011, p.93), audit internal membutuhkan pengumpulan dan pepaduan informasi mengenai manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan. Dalam menganalisis lingkungan internal ini, peneliti akan menggunakan fungsi bisnis yaitu fungsi pemasaran, fungsi keuangan, fungsi produksi atau operasional, dan fungsi sumber daya manusia.

### Matriks SWOT

Menurut David (2010), matriks SWOT adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi, yaitu:

1. Strategi SO (SO Strategies) memanfaatkan kekuatan internal perusahaan untuk menarik keuntungan dari peluang eksternal. Semua manajer tentunya menginginkan organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari berbagai tren dan kejadian eksternal. Secara umum, organisasi akan menjalankan strategi WO, ST, atau WT untuk mencapai situasi di mana mereka dapat melaksanakan Strategi SO.

2. Strategi WO (WO Strategies) bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan cara mengambil keuntungan dari peluang eksternal. Terkadang, peluang-peluang besar muncul, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghalanginya memanfaatkan peluang tersebut.

3. Strategi ST (ST Strategies) menggunakan kekuatan sebuah perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Hal ini bukan berarti bahwa suatu organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman secara langsung di dalam lingkungan eksternal.

4. Strategi WT (WT Strategies) merupakan taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal benar-benar dalam posisi yang membahayakan. Pada kenyataannya, perusahaan seperti itu mungkin harus berjuang untuk bertahan hidup, melakukan merger, penciutan, menyatakan diri bangkrut atau memilih likuidasi.

## II. METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif ditujukan untuk mengetahui sebab seperti bagaimana dan mengapa suatu masalah terjadi dalam penelitian. Penelitian kualitatif sendiri mencakup teknik interpretasi yang mendalami suatu permasalahan, sehingga peneliti dapat mendeskripsikan, mengartikan data, sehingga mencapai suatu kesimpulan. (Cooper, 2008, p. 162). Alasan peneliti menggunakan penelitian kualitatif karena dengan penelitian ini peneliti dapat mengetahui dan mendalami proses-proses yang terjadi dengan melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal perusahaan, dimana hal ini tidak bisa digali melalui kuesioner.

### Sumber Data

Sumber data yang digunakan oleh peneliti dalam penelitian kualitatif ini adalah sumber data primer dan data sekunder.

1. Data Primer merupakan data yang diperoleh langsung dari objek yang diteliti. Dalam penelitian ini, data primer yang digunakan berupa hasil wawancara pada narasumber-narasumber yang telah ditetapkan oleh peneliti baik dalam bentuk transkrip dan rekaman serta identifikasi jenis-jenis strategi yang dapat diformulasikan pada perusahaan tersebut.

2. Data Sekunder merupakan data yang diperoleh secara tidak langsung, data-data yang telah diolah atau diteliti lebih lanjut dan data yang disajikan oleh pihak lain. Data sekunder yang digunakan peneliti dalam penelitian ini seperti jurnal, bagan struktur organisasi, dokumen dokumen perusahaan serta gambar atau foto yang diambil secara langsung di perusahaan tersebut.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Dalam penelitian ini teknik pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara. Esterberg dalam Sugiyono (2013) mendefinisikan wawancara adalah merupakan pertemuan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab, sehingga dapat dikonstruksikan makna dalam suatu topik tertentu.

Teknik wawancara yang dipakai adalah wawancara semiterstruktur. Wawancara semiterstruktur menurut Esterberg dalam buku Sugiyono (2013 p.412) sudah termasuk dalam *category in-depth interview*. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah menemukan permasalahan secara lebih terbuka, yakni pihak yang diwawancarai diminta pendapat dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, penulis perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan.

Proses pengumpulan data dilakukan dengan metode wawancara, karena melalui wawancara, proses penyaluran informasi dari narasumber dapat lebih sistematis, terencana, dan sesuai dengan pembahasan penelitian sehingga data yang diperoleh menjadi lebih akurat.

### **Teknik Penetapan Narasumber**

Penulis menggunakan teknik *purposive sampling* pada penelitian kali ini. Teknik tersebut adalah teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu, yakni partisipan memiliki keunikan maupun karakteristik pada pengalaman, perilaku, persepsi, baik secara konseptual maupun teoritis yang dapat dikembangkan selama proses wawancara (Cooper, 2008, p. 169). Teknik *purposive sampling* cocok untuk digunakan karena penulis ingin mendapatkan informasi yang akurat dari narasumber yang memahami pembahasan penelitian, sehingga penulis dapat menyajikan data yang kredibel.

Para informan yang akan diwawancarai oleh penulis adalah individu yang dianggap memiliki pengetahuan yang paling lengkap dan akurat mengenai situasi, kondisi, dan seluk beluk subjek penelitian yaitu PT.Patrinsaka. Para informan itu antara lain:

### **Teknik Analisis Data**

Menurut Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2013 p.430) mengatakan bahwa teknik analisis data ada 3 jenis yaitu:

#### **1. Pemilahan Data**

Data yang diperoleh akan berjumlah cukup banyak, maka penulis perlu memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang dicari, serta tidak menggunakan data yang tidak perlu. Dengan demikian, data yang telah dipilah akan memberikan gambaran yang lebih jelas.

#### **2. Penyajian data**

Setelah memilah data, maka penyajian data dilakukan dengan menguraikan hubungan antar data. Dalam penelitian kualitatif, data disajikan dalam bentuk teks yang bersifat naratif.

#### **3. Penarikan kesimpulan dan verifikasi**

Langkah ketiga, adalah penarikan kesimpulan dan verifikasi. Kesimpulan awal yang dikemukakan, bersifat sementara dan akan berubah apabila tidak ditemukan bukti kuat yang mendukung. Selain itu, kesimpulan dalam penelitian kualitatif

dapat menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal. Kesimpulan menjadi deskripsi atau gambaran objek penelitian berupa hubungan kausal atau interaktif, hipotesis, atau teori.

### **Uji Keabsahan Data**

Pengujian keabsahan data pada penelitian ini menggunakan proses triangulasi. Menurut Burhan Bungin (2007), salah satu cara paling penting dan mudah dalam uji keabsahan hasil penelitian adalah dengan melakukan triangulasi peneliti, metode, teori, dan sumber data (Bungin, 2007, p. 256).

Dalam penelitian ini, metode pengujian data yang digunakan adalah teknik triangulasi sumber, yaitu teknik triangulasi yang digunakan untuk menguji kredibilitas data dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, kemudian data yang didapat tersebut dideskripsikan, dikategorisasikan dan dianalisa sehingga menghasilkan suatu kesimpulan. Penulis akan melakukan wawancara kepada beberapa narasumber dengan beberapa pertanyaan yang sama untuk menguji apakah data yang didapat dari satu narasumber dengan yang lainnya valid atau tidak.

## **III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

### **1. Lingkungan Internal**

#### **a. Pemasaran**

Analisis konsumen dari PT. Patrinsaka bukanlah konsumen end-user melainkan distributor, toko-toko, dan modern market. Promosi produk menggunakan metode pemasaran yang masih konvensional bisa menjadi kelemahan perusahaan. Evaluasi divisi pemasaran perusahaan selalu berusaha untuk menjaga relasinya dengan klien mengingat klien PT. Patrinsaka bukan end-user. Di dalam distribusinya produk-produk PT. Patrinsaka selama ini lebih banyak dipasarkan di wilayah luar Jawa. Di dalam pendistribusian perjanjian atau kontrak yang menuliskan bawa distributor PT. Patrinsaka tidak boleh memasarkan produk atau merk lain yang setipe dengan produk PT. Patrinsaka.

#### **b. Keuangan**

Perencanaan dan pengelolaan keuangan di PT. Patrinsaka dibagi menjadi 2 divisi utang dan piutang. Dalam keputusan pembiayaan ada jaminan keuangan jangka pendek perusahaan dengan adanya "bank garansi". Evaluasi keuangan dilakukan di akhir periode yang telah ditentukan untuk membahas kinerja perusahaan.

#### **c. Produksi dan Operasional**

Dalam penetapan standar kualitas produk PT. Patrinsaka perusahaan menjamin bahwa semua produk yang telah dipasarkan telah memenuhi standar QC perusahaan dan standar sertifikasi BPOM. Proses produksi dan operasional menggunakan mesin yang dioperasikan dan diawasi oleh sumber daya manusia perusahaan, pengawasan dilakukan agar setiap produk tidak mengalami cacat produksi. Selama ini yang menjadi penghambat di dalam proses produksi adalah keterlambatan supplier bahan pengemas kartondatang. Sedangkan untuk tenaga kerja di dalam operasi produksi perusahaan dirasa sudah efektif, namun ketika high season perusahaan akan melakukan perekrutan tenaga kerja lagi guna memenuhi permintaan yang naik selama high season.

#### **d. HRD**

Rekrutmen dan seleksi pegawai perusahaan tidak menggunakan media apapun dalam menyediakan lowongan kerja. Perusahaan hanya mengandalkan karyawan yang telah bekerja dengan perusahaan untuk merekomendasikan temannya untuk melamar kerja di perusahaan ini. Kriteria yang ditetapkan tidak terlalu banyak. Kriteria paling mendasar adalah tentang umur pelamar, untuk wanita maksimal berumur 35 tahun sedangkan pria maksimal 25 tahun. Pelatihan dan pengembangan masih perlu ditingkatkan, di dalam perusahaan ini masih belum ada pelatihan dan pengembangan. Sistem upah PT. Patrinsaka telah memberikan upah kepada karyawan sesuai dengan UMK (Upah Minimum Kota/Kabupaten) yang berlaku di Kabupaten Pasuruan. PT. Patrinsaka memberikan jaminan kesehatan kepada semua karyawannya mengikuti regulasi pemerintah. Jaminan kesehatan yang diberikan berupa BPJS. Namun juga ditemukan bahwa turnover atau keluar masuknya pekerja di perusahaan masih tinggi meskipun perusahaan telah memberikan upah sesuai dengan UMK dan mendapat jaminan sosial berupa BPJS.

## **2. Lingkungan Eksternal Analisa PEST**

### **a. Politik**

Faktor-faktor politik yang berpengaruh terhadap lingkungan bisnis yaitu kebijakan tentang pajak, peraturan ketenagakerjaan, peraturan perdagangan, dan stabilitas politik. Dalam kebijakan pajak, program terbaru yang muncul adalah tax amnesty, PT. Patrinsaka juga telah memenuhi peraturan perpajakan yang telah ditetapkan oleh pemerintah selama ini. Peraturan ketenagakerjaan perusahaan telah mengikutkan semua karyawannya dalam program BPJS. Di dalam peraturan perdagangan industri makanan dan minuman, perusahaan makanan dan minuman wajib memenuhi standar BPOM agar memperoleh izin menjalankan usahanya. Oleh karena itu PT. Patrinsaka telah memenuhi standar sertifikasi BPOM. Perusahaan juga telah memberikan gaji pada seluruh karyawannya sesuai peraturan UMK.

### **b. Ekonomi**

Berdasarkan analisa pertumbuhan ekonomi, standar nilai tukar, dan tingkat inflasi sangat erat hubungannya dengan harga produk dan jasa serta daya beli konsumen. Ketika pertumbuhan ekonomi, standar nilai tukar, dan tingkat inflasi memburuk maka daya beli masyarakat juga ikut memburuk dimana perusahaan langsung merasakan dampaknya dimana penjualan juga ikut menurun.

### **c. Sosial**

Kondisi lingkungan sosial memberikan pengaruh kepada perusahaan, dengan semakin meningkatnya jumlah penduduk maka gaya hidup dari masyarakat tersebut pun berubah dan semakin beragam. Oleh karena itu di dalam aspek sosial sebuah perusahaan memerlukan sebuah inovasi untuk terus bisa memenuhi kebutuhan dan permintaan masyarakat yang makin beragam. Perubahan gaya hidup sosial masyarakat membuka peluang yang bisa dieksplorasi lagi oleh perusahaan guna meningkatkan kinerja perusahaan.

### **d. Teknologi**

Aktivitas penelitian dan pengembangan teknologi PT. Patrinsaka selama ini telah berusaha mengikuti perkembangan

teknologi yang dapat di sesuaikan dengan kebutuhan perusahaan. Dengan mengikuti perkembangan teknologi diharapkan dapat mempermudah perusahaan dalam operasi usahanya.

## **3. Analisa Lingkungan Eksternal Porter's Five Forces Analysis**

### **a. Persaingan Antar Perusahaan di Dalam Industri**

Pertumbuhan industri makanan dan minuman tinggi, hal ini mengindikasikan persaingan antar produsen yang bergerak dalam bidang makanan dan minuman bisa dikatakan juga tinggi. Jumlah pesaing di wilayah Pandaan dengan skala dan kapasitas produksi yang sama ada 2 yaitu PT. Innafood dan PT. Columbia.

### **b. Potensi Masuknya Pesaing Baru**

Perusahaan-perusahaan baru yang bergerak dalam bidang makanan dan minuman akan memiliki beberapa hambatan masuk. Sumber yang menjadi hambatan masuk dalam industri makanan dan minuman, adalah kebutuhan modal, akses ke saluran distribusi, dan diferensiasi produk. Modal yang dibutuhkan untuk membangun usaha ini cukup besar, pendatang baru juga akan mengalami kesulitan dalam mengakses ke saluran distribusi yang dimiliki oleh PT. Patrinsaka disebabkan adanya atau kontrak yang menuliskan bawa distributor PT. Patrinsaka tidak boleh memasarkan produk atau merk lain yang setipe dengan produk PT. Patrinsaka, produk standar yang tidak terdiferensiasi juga menjadi pengambat. Dengan sengitnya pasar industri makanan dan minuman, perusahaan baru yang akan terjun di dalam industri makanan dan minuman harus muncul dengan inovasi baru agar dapat memiliki tempat dan bersaing di industri ini.

### **c. Potensi Pengembangan Produk Pengganti**

Persaingan diantara industri makanan dan minuman ini sangat ketat. Oleh karena itu, sangat memungkinkan adanya industri produk pengganti di mana pelanggan dapat membeli produk yang relatif serupa dengan harga yang relatif sama atau lebih murah. Hal ini menjadi ancaman serius dan bisa mempengaruhi penjualan perusahaan. Harga yang ditawarkan oleh industri makanan ringan yang relatif murah membuat biaya untuk beralih ke produk pesaing cukup rendah.

### **d. Daya Tawar Pemasok**

Daya tawar pemasok yang dimiliki PT. Patrinsaka tinggi karena perusahaan memiliki lebih dari satu pemasok pada satu bahan baku. Namun PT. Patrinsaka juga sangat bergantung pada pemasok, sehingga bisa dikatakan pemasok sangat penting untuk perusahaan. Sebelum menjalin hubungan dan kerja sama dengan pemasok, perusahaan melakukan seleksi rekanan mana yang layak untuk menjadi rekanan bisnis perusahaan.

### **e. Daya Tawar Konsumen**

Diferensiasi produk merupakan faktor yang berpengaruh dalam industri makanan dan minuman. Produk yang telah standar dan tidak terdiferensiasi membuat daya tawar konsumen makin tinggi. Di dalam mempertahankan loyalitas konsumennya, perusahaan senantiasa berusaha untuk memberikan pelayanan yang terbaik dan memberikan berbagai program menarik untuk konsumennya.

#### 4. Analisis SWOT

Analisa SWOT adalah teknik historis yang terkenal di mana para manajer menciptakan gambaran umum secara cepat mengenai situasi strategis perusahaan. Dari hasil analisis lingkungan internal yang menggunakan fungsi bisnis dan juga analisis lingkungan eksternal yang dibedakan menjadi lingkungan jauh (faktor PEST) dan lingkungan industri (analisis lingkungan industri yang menggunakan analisis lima kekuatan Porter) maka dapat ditentukannya kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari PT.Patrinsaka. Berikut rincian dari kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dari PT.Patrinsaka:

##### a. Kekuatan (*Strength*)

S1: Perusahaan sudah memiliki konsumen *loyal* atau pelanggan tetap.

PT. Patrinsaka sudah lama muncul dan ada di industri makanan dan minuman sehingga memiliki banyak pelanggan tetap yang *loyal* terhadap perusahaan. Hal ini dianggap sebagai kekuatan karena pelanggan telah mengetahui produk-produk yang dipasarkan serta sudah mengetahui kinerja dari perusahaan sehingga pelanggan dapat menjadi lebih loyal dan tidak mudah beralih ke pesaing.

S2: Memberikan jaminan kualitas dan mutu kepada pelanggan. PT. Patrinsaka berkomitmen untuk memberikan atau memproduksi produk yang berkualitas tinggi dengan harga yang terjangkau. Setiap proses produksi perusahaan diberikan standar yang tinggi guna meminimalkan kemungkinan konsumen menerima produk yang tidak berkualitas dan berusaha melakukan pengiriman barang dengan tepat waktu meskipun terjadi hambatan di dalam proses produksi. Produk-produk PT. Patrinsaka juga telah memenuhi sertifikasi dari BPOM.

S3: Kontrak distributor dengan perusahaan PT. Patrinsaka memiliki kontrak dengan rekanan distributor yang menyebutkan bahwa distributor produk-produk PT. Patrinsaka tidak diperbolehkan untuk menjual atau memasarkan produk atau merk yang sejenis dengan produk PT. Patrinsaka hingga kontrak berakhir. Hal ini dianggap kekuatan karena diharapkan dengan adanya kontrak kerja sama ini.

S4: Keamanan keuangan perusahaan dalam jangka pendek. *Strength* atau kekuatan perusahaan yakni adanya kontrak perjanjian "*bank garansi*" akan menjamin keamanan keuangan perusahaan di dalam jangka pendek guna menjamin keberlangsungan produksi perusahaan tetap berjalan lancar dan tanpa kendala.

##### b. Kelemahan (*Weakness*)

W1: Kurangnya media pemasaran untuk menarik pelanggan. Pemasaran produk hanya dilakukan dengan mendatangkan *salesman salesman* untuk menawarkan produk ke pelanggan, memberikan informasi mengenai harga, kualitas, memberikan program khusus, dan memberikan jaminan.

W2: Tidak ada pelatihan khusus yang diberikan kepada karyawan.

Perusahaan tidak memberikan pelatihan khusus untuk meningkatkan kemampuan karyawannya. Perusahaan hanya memberikan bimbingan maksimal 3 bulan saat karyawan tersebut baru bekerja diperusahaan.

W3: Turnover karyawan yang masih tinggi.

Perusahaan masih sering mengalami penggantian karyawan karena karyawan yang mendadak ingin berhenti sehingga harus mencari ganti karyawan lama tersebut.

W4: Proses *Packaging*.

Proses *packaging* menjadi yang paling banyak dikeluhkan konsumen karena kurang rapi, dan keterlambatan pemasok untuk memasok bahan baku pengemas.

##### c. Peluang (*Opportunity*)

O1: Legalitas produk.

*Opportunity* atau peluang perusahaan dikarenakan legalitas yang telah dimiliki. Dengan legalitas yang dimiliki maka perusahaan tidak akan mengalami kesulitan di dalam memasarkan produknya.

O2: Kesempatan perluasan pasar.

Selama ini perusahaan hanya memiliki target pasar yang sudah lama, ada kesempatan bagi perusahaan untuk melakukan pemasaran ke pasar-pasar yang selama ini belum tersentuh.

O3: Kesempatan berdasarkan *trend*.

Kini tengah muncul *trend* makanan ringan dengan rasa baru dan unik yang selama ini PT. Patrinsaka belum memproduksinya. Ini bisa ditanggap sebagai kesempatan oleh perusahaan dengan melakukan penambahan varian rasa di dalam produknya.

O4: *e-Commerce*.

Dengan jumlah penduduk besar, potensi bisnis digital juga semakin terbuka lebar.

O5: Internet sebagai gaya hidup masyarakat.

Masyarakat semakin bergantung dengan adanya internet, pertumbuhan masyarakat yang menggunakan internet semakin tinggi.

O6: *Supplier* yang banyak.

*Supplier* PT. Patrinsaka ada banyak tergantung dari jenis *item* yang akan dipesan oleh perusahaan. *Supplier* yang banyak dianggap sebagai peluang untuk perusahaan. Hal ini menjadikan daya tawar perusahaan terhadap pemasok tinggi. Ini menjadi keuntungan bagi perusahaan, karena akan terjadi persaingan di antara pemasok untuk memberikan pelayanan yang lebih baik terhadap perusahaan.

##### d. Ancaman (*Threat*)

T1: Persaingan yang cukup ketat.

Terdapat banyak pesaing di dalam industri makanan dan minuman dengan merek dan harga yang bersaing sehingga persaingan di industri ini sangat tinggi.

T2: Adanya ancaman industri pengganti.

Dengan adanya ancaman produk pengganti sehingga membuat pelanggan mudah beralih ke pesaing yang menjual produk yang sama serta memiliki fungsi yang sama namun dengan merek yang berbeda.

T3: Ancaman adanya pesaing asing akibat dari MEA

MEA memberikan dampak secara langsung dengan membuka pasar dalam negeri kepada pihak asing yang akan menjadi ancaman bagi pelaku industri di dalam negeri.

T4: Biaya peralihan konsumen kecil dan produk yang telah terstandar.

Kedua hal ini dianggap sebagai *threats* atau ancaman dikarenakan tingginya daya tawar konsumen akibat biaya peralihan yang kecil dan produk yang telah terstandar dan tidak terdiferensiasi dimana dengan gampang ditemukan produk yang sejenis dengan biaya peralihan yang kecil.

5. Matriks SWOT

Tabel 1. Analisis Matriks SWOT PT. Patrinsaka

|   |   |  |
|---|---|--|
| Internal  | <b><u>Kekuatan (Strength)</u></b>   | <b><u>Kelemahan (Weakness)</u></b>   |
| Eksternal   | <p>S1. Perusahaan sudah memiliki pelanggan yang tetap atau konsumen yang loyal</p> <p>S2. Jaminan kualitas kepada pelanggan</p> <p>S3. Kontrak dengan distributor</p> <p>S4. Keamanan keuangan dalam jangka pendek</p>                        | <p>W1. Kurangnya media pemasaran untuk menarik pelanggan</p> <p>W2. Tidak ada pelatihan khusus yang diberikan kepada karyawan.</p> <p>W3. <i>Turnover</i> karyawan yang masih tinggi</p> <p>W4. Proses <i>packaging</i> kurang rapi dan mengalami keterlambatan karena keterlambatan <i>supplier</i></p> |
| <b><u>Peluang (Opportunity)</u></b>   | Strategi SO   | Strategi WO  |
| <p>O1. Legalitas produk.</p> <p>O2. Kesempatan perluasan pasar</p> <p>O3. Kesempatan menambahkan varian rasa baru sesuai dengan <i>trend</i></p> <p>O4. <i>e-Commerce</i></p> <p>O5. Internet sebagai gaya hidup</p> <p>O6. <i>Supplier</i> yang banyak</p> | <p>1. Perluasan cakupan area pemasaran (S1, S2, O1, O2)</p> <p>2. Menambahkan varian rasa baru (S4, O3)</p>   | <p>1. Meningkatkan promosi penjualan dengan memanfaatkan internet (W1, O1, O2,, O4, O5)</p>  |
| <b><u>Ancaman (Threats)</u></b>   | Strategi ST   | Strategi WT  |
| <p>T1. Persaingan yang cukup ketat di industri makanan dan minuman</p> <p>T2. Adanya ancaman industri pengganti dan produk substitusi</p> <p>T3. Ancaman MEA</p> <p>T4. Biaya peralihan konsumen kecil dan produk yang terstandar</p>                       | <p>1. Menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan agar pelanggan tidak mudah beralih ke perusahaan pesaing. (S1, S2, S3, T1, T2, T3)</p> <p>2. Melakukan inovasi di dalam produk sehingga konsumen tidak jenuh. (S4, T4)</p> | <p>1. Memberikan pelatihan khusus kepada para karyawan agar kinerjanya dapat ditingkatkan (W2, W3, W4, T1)</p>   |

Sumber: diolah oleh penulis

6. Formulasi Strategi

Berdasarkan matriks SWOT, maka strategi alternatif yang bisa dihasilkan adalah sebagai berikut:

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*).

Merupakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.

a. Strategi yang bisa diterapkan pada PT. Patrinsaka adalah untuk meningkatkan kekuatan bersaing perusahaan dalam menanggapi peluang-peluang yang ada yaitu memperluas pasar. Perusahaan dapat menggunakan kekuatan perusahaan seperti perusahaan yang telah memiliki konsumen tetap dan *loyal*, adanya jaminan yang diberikan kepada pelanggan, untuk memanfaatkan peluang seperti legalitas produk, dan kesempatan perluasan pasar yang selama ini belum disentuh oleh perusahaan. Jika selama ini pasar perusahaan berada di Jawa Timur, Jawa Barat, Kalimantan, Sulawesi, dan NTT maka perusahaan bisa mencoba memasarkan produknya di wilayah baru seperti Jawa Tengah, dan Bali.

b. Strategi kedua yang bisa digunakan oleh PT. Patrinsaka adalah dengan menangkap kesempatan untuk membuat varian

rasa baru yang sesuai dengan *trend* yang sedang berkembang di dalam pasar industri makanan ringan yang ada di tengah masyarakat. Perusahaan dapat menggunakan kekuatan keuangan yang terjamin atau aman untuk menjamin proses inovasi di dalam produksi tidak terkendala biaya atau terhambat.

2. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*)

Merupakan strategi yang mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang. Dengan strategi ini diharapkan perusahaan dapat memperbaiki kelemahan yang ada dengan memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang bisa diterapkan oleh perusahaan adalah dengan meningkatkan promosi penjualan. Kurangnya media pemasaran menjadi kelemahan perusahaan dalam melakukan pemasaran produknya. Oleh karena itu, untuk mengatasi masalah tersebut perusahaan dapat memanfaatkan peluang yang ada, yaitu peluang perluasan pendistribusian produk ke area-area baru.

Perusahaan dapat melakukannya dengan cara menggenjot promosi-promosi penjualan. Promosi-promosi penjualan yang bisa diterapkan yaitu seperti menambah program-program khusus, seperti pelanggan yang bisa mencapai target penjualan sesuai dengan yang ditentukan oleh perusahaan akan mendapatkan insentif dari perusahaan. Promosi juga bisa membantu perusahaan di dalam mengenalkan produk barunya kepada konsumen-konsumennya. Perusahaan juga bisa menggunakan media sosial didalam pemasaran produknya memanfaatkan peluang besarnya potensi *e-Commerce* di Indonesia dan tingginya pertumbuhan internet di Indonesia.

3. Strategi ST (*Strength-Threats*)

Merupakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman.

a. Strategi yang bisa digunakan yaitu menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan agar pelanggan tidak mudah beralih ke perusahaan pesaing. Dengan kekuatan yang dimiliki perusahaan seperti jaminan kualitas produk kepada pelanggan maka perusahaan dapat mengatasi ancaman yang ada dengan strategi tersebut. Ancaman yang dihadapi oleh perusahaan yaitu persaingan yang cukup ketat di industri makanan dan minuman, adanya ancaman industri pengganti, dan adanya ancaman muncul pesaing asing akibat dari MEA.

Dengan menjaga dan meningkatkan pelayanan kepada pelanggan, pelanggan akan menjadi lebih loyal dengan perusahaan karena pelanggan merasa puas atas kinerja yang di berikan perusahaan. Dengan meningkatnya loyalitas pelanggan terhadap perusahaan maka pelanggan tidak akan mudah beralih ke pesaing yang lain. Ada juga kontrak yang akan mengurangi dampak adanya ancaman konsumen akan beralih kepada para pesaing. Kontrak bisa menjadi tindakan *preventif* perusahaan kepada para distributornya agar para distributor tidak berpaling, namun kontrak juga harus diimbangi dengan kinerja perusahaan yang harus tetap bisa dipertahankan.

b. Strategi kedua yang bisa digunakan oleh PT. Patrinsaka adalah dengan melakukan inovasi di dalam produknya. Dengan menggunakan kekuatan keuangan yang terjamin atau aman untuk menjamin proses inovasi di dalam produksi tidak terkendala biaya atau terhambat. Dengan munculnya inovasi baru di dalam produk PT. Patrinsaka diharapkan masyarakat atau konsumen tidak jenuh dan potensi peralihan konsumen karena produk yang telah terstandar dan biaya peralihan yang

kecil dapat diminimalkan lagi. Contohnya adalah dengan mengadopsi tren makanan ringan yang berkembang di tengah masyarakat seperti menambahkan varian rasa baru yang lebih unik. Kini di industri makanan ringan bermunculan produk dengan varian rasa baru dan unik yaitu rasa *red velvet*. Perusahaan bisa melakukan inovasi dengan menambahkan varian rasa baru *red velvet* di dalam produk wafer.

#### 4. Perusahaan dapat Strategi WT (Weakness-Threats)

Merupakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman. Memberikan pelatihan khusus kepada karyawan agar karyawan dapat menguasai bagiannya sehingga kinerjanya pun meningkat. Perusahaan dapat mengatasi kelemahan perusahaan yang masih mengalami tingkat *turnover* karyawan yang tinggi serta tidak adanya pelatihan khusus pada karyawan dengan cara memberikan pelatihan khusus kepada karyawan agar karyawan dapat menguasai bagiannya sehingga kinerja perusahaan akan berjalan semakin baik. Dengan semakin baiknya mutu sumber daya manusia perusahaan maka perusahaan dapat beroperasi dengan lebih baik sehingga bisa meminimalkan dampak ancaman sengitnya persaingan di dalam industri makanan dan minuman. Apabila karyawan dapat bekerja secara maksimal dan mengeluarkan potensinya maka kesejahteraan karyawan pun akan semakin diperhatikan sejalan dengan *performance* perusahaan, dengan meningkatnya kesejahteraan karyawan diharapkan juga *turnover* karyawan dapat berkurang.

### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

#### Kesimpulan

Berdasarkan analisa lingkungan diatas maka strategi pengembangan bisnis yang tepat untuk diimplementasikan pada PT. Patrinsaka adalah strategi intensif. Dalam strategi intensif, perusahaan dapat menerapkan strategi pengembangan pasar dengan melakukan perluasan wilayah pemasaran ke wilayah yang selama ini belum disentuh. Perusahaan juga bisa menggunakan strategi penetrasi pasar dengan cara menjaga dan meningkatkan kualitas pelayanan kepada pelanggan agar pelanggan tidak mudah beralih ke perusahaan pesaing dan lebih gencar melakukan promosi,

dengan cara menambah media di dalam promosi produk perusahaan, bisa melalui sosial media untuk menarik minat para konsumen dan meningkatkan brand awareness. Serta memberikan berbagai macam program penawaran menarik yang bisa meningkatkan loyalitas konsumen. Ada juga strategi pengembangan produk yang bisa digunakan oleh perusahaan dengan cara membuat inovasi atau memberikan varian-varian rasa baru di dalam produknya agar produk PT. Patrinsaka selalu up to date dan sesuai dengan trend permintaan yang sedang berkembang di dalam masyarakat.

#### Saran

Berdasarkan kesimpulan yang dipaparkan, maka saran yang akan diberikan peneliti kepada perusahaan adalah:

1. PT. Patrinsaka dapat mengeksplorasi peluang-peluang pasar baru.
2. Merevisi strategi yang selama ini digunakan.
3. Melakukan evaluasi di dalam pemilihan *supplier* agar tidak ada lagi kesalahan atau keterlambatan di dalam proses produksi.
4. Memberikan inovasi di dalam produk agar konsumen tidak jenuh.
5. PT. Patrinsaka dapat menelusuri alasan yang membuat karyawan mendadak berhenti kerja.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Bungin, Burhan H.M, 2007; Penelitian Kualitatif : Komunikasi, Ekonomi, Kebijakan Publik, dan Ilmu social, Jakarta : Kencana Prenama Media Group
- Cooper (2008). Business Research Methods. McGraw Hill.
- David, Fred R. 2010. Manajemen Strategis: Konsep (Edisi 10). Salemba Empat. Jakarta.
- David, Fred R. 2011. Strategic Management: Concepts and Cases 13<sup>th</sup> edition. Pearson.
- Industri Makanan Minuman Tumbuh 7,5 Persen pada Triwulan I 2016  
<http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2016/05/31/215221126/industri.makanan.minuman.tumbuh.7.5.persen.pada.triwulan.i.2016>
- Sugiyono.2013. Metode Penelitian Pendidikan.Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung:Alfabeta