

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Industri makanan dan minuman (*food and beverage*) merupakan salah satu industri yang berkembang di Negara Indonesia, khususnya pada Provinsi Jawa Barat. Industri ini mampu bertahan dalam kondisi apapun, termasuk ketika krisis perekonomian. Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2014 menunjukkan provinsi Jawa Barat berada di peringkat kedua dalam jenis UKM per desa/kelurahan dengan total 16.405. Industri makanan dan minuman menempati posisi pertama dengan jumlah 4.023 UKM. Data ini membuktikan potensi UKM sebagai penggerak perekonomian masyarakat yang cukup besar. Data dari BPS juga menunjukkan pertumbuhan produksi industri dari tahun ke tahun triwulan I 2013 UKM mengalami kenaikan industri makanan sebesar 10,76% dan industri minuman 9,41%. Ini merupakan indikator bahwa industri makanan dan minuman yang banyak dikerjakan UKM memiliki potensi besar untuk dikembangkan.

Disisi lain dengan semakin berkembangnya UKM pada industri makanan dan minuman menimbulkan persaingan yang ketat antar pelaku usaha. Menurut Marwani (2003:34), kompetisi yang semakin ketat cenderung menyebabkan tingkat keuntungan (*rate of return*) yang diperoleh industri kecil dan menengah mengarah pada keseimbangan. Bahkan, pada kondisi tertentu, industri kecil dan menengah yang tidak mampu berkompetisi akan tergusur dari persaingan usaha, alias mengalami kebangkrutan.

Dalam memenangkan persaingan maka para pengusaha harus dapat memahami para konsumennya. Sesuai dengan pendapat yang dikemukakan oleh Fandy Tjiptono bahwa setiap perusahaan harus mampu memahami perilaku konsumen dari pasar sasarnya, karena kelangsungan hidup perusahaan tersebut sebagai organisasi yang berusaha memenuhi kebutuhan dan keinginan para konsumen sangat tergantung pada perilaku konsumennya. Melalui pemahaman perilaku konsumen pihak manajemen perusahaan dapat

menyusun strategi yang tepat dalam rangka memanfaatkan peluang yang ada dan mengungguli pesaingnya.

Seperti dikemukakan oleh Philip Kotler dalam bukunya "*Marketing Management*" (2002:183), keputusan pembelian meliputi faktor-faktor pemilihan produk, pemilihan merek, pemilihan saluran pembelian, penentuan waktu pembelian, dan jumlah pembelian. Dalam keputusan pembelian memerlukan suatu upaya dari perusahaan agar produknya dapat sampai ke tangan konsumen, paling tidak perusahaan tersebut berusaha untuk mengubah perilaku konsumen dari rasa ingin tahu mengenai produk yang ditawarkan perusahaan menjadi rasa tertarik, bahkan dari rasa tertarik tersebut meningkat sampai pada adanya keinginan untuk memiliki produk sehingga konsumen tersebut mengambil keputusan pembelian terhadap produk yang ditawarkan oleh perusahaan.

Di tengah persaingan bisnis makanan dan minuman pada usaha kecil menengah di Kota Bandung sendiri mengalami perkembangan yang sangat pesat, dikarenakan Kota Bandung adalah sebagai *trademark* dan *trendsetter* yang cukup menawan hati dengan produk-produk kulinernya. Salah satu produk makanan khas dari Kota Bandung adalah *Brownies*. *Brownies* adalah salah satu produk makanan berbahan baku tepung terigu dan juga coklat yang di produksi dengan cara dikukus maupun dibakar.

CV. *Brownies Vannisa* merupakan perusahaan skala usaha kecil dan menengah yang usahanya bergerak pada bidang industri makanan. Produk yang ditawarkan oleh perusahaan memiliki lebih dari 10 varian rasa untuk jenis brownies kukus, yaitu Coklat (*Original*), *Blueberry*, *Zebra*, Keju-Keju, Keju Cokelat, Cokelat Pandan, Sarikaya Pandan, Keju Pandan, Tiramisu, Strawberry, *Green Tea*, Pisang Keju, Pandan, dan Lemon. Kemudian dikembangkan pula produk *Brownies Bakar* rasa Original dan Keju Coklat, Puding Bakar, Pisang Bollen serta makanan ringan yaitu Cheese Stick dan Onion Stick.

Berdasarkan hasil pengamatan (survey) pada data Badan Pusat Statistik, jumlah penduduk di Kota Bandung menurut kelompok umur dan jenis kelamin pada usia 10 sampai dengan 65+ tahun adalah 2.073.241 jiwa dari total penduduk 2.481.469 jiwa.

Tabel 1.1 Data Kependudukan Menurut Kelompok Umur dan Jenis Kelamin di Kota Bandung Pada Tahun 2015

Kelompok Umur <i>Age Group</i>	Jenis Kelamin/Sex		
	Laki-Laki <i>Male</i>	Perempuan <i>Female</i>	Jumlah <i>Total</i>
(1)	(2)	(3)	(4)
0-4	108 858	104 298	213 156
5-9	100 151	94 921	195 072
10-14	91 862	89 224	181 086
15-19	113 372	116 723	230 095
20-24	135 914	127 721	263 635
25-29	122 215	112 619	234 834
30-34	114 632	107 780	222 412
35-39	101 066	97 977	199 043
40-44	90 731	89 685	180 416
45-49	75 851	77 848	153 699
50-54	64 659	65 480	130 139
55-59	51 485	51 071	102 556
60-64	32 401	31 556	63 957
65+	50 077	61 292	111 369
Jumlah/Total	1 253 274	1 228 195	2 481 469

Sumber : <http://www.bandungkota.bps.go.id>

Melihat dari data kependudukan tersebut, menjadi potensi bagi perusahaan untuk memperluas dan merebut pasar sebanyak mungkin. Dengan melihat kondisi tersebut seharusnya CV. Brownies Vannisa mampu mencapai target perusahaan yaitu meningkatkan penjualan setiap tahunnya. Namun, pada tahun 2015 produk brownies vannisa hanya mampu terjual sebanyak

307.314pcs yang artinya, perusahaan CV. Brownies Vannisa hanya mendapatkan 14,82% dari pasar potensial di Kota Bandung.

Tabel 1.2 Data Penjualan CV. Brownies Vannisa Tahun 2015

Daftar Brownies Cokelat Terjual Tahun 2015												
Nama Barang	Januari	Februari	Maret	April	Mei	Juni	Juli	Agustus	September	Oktober	November	Desember
Cokelat	9.974	8.217	8.936	8.399	10.630	7.432	12.440	8.521	8.897	7.826	7.217	11.328
Blueberry	2.712	2.163	2.253	2.299	2.576	1.935	3.335	2.258	2.338	2.176	1.980	3.194
Keju Cokelat	4.504	3.829	4.019	4.102	4.690	3.633	5.691	4.181	4.355	4.131	3.568	5.484
Zebra	1.050	948	888	1.098	880	854	1.073	792	835	724	663	1.092
Keju-keju	1.037	861	886	869	993	759	1.245	868	897	870	762	1.194
Cokelat Pandan	1.946	1.633	1.821	1.747	1.967	1.446	2.434	1.678	1.818	1.645	1.472	2.336
Keju Pandan	2.508	2.144	2.244	2.274	2.593	1.990	3.241	2.348	2.598	2.308	2.157	3.226
Sarikaya Pandan	610	548	390	496	664	457	690	599	596	507	531	792
Tiramisu	2.206	1.889	1.995	1.923	2.169	1.639	2.665	1.868	2.050	1.832	1.670	2.745
Strawberry	1.016	852	810	878	1.059	645	1.214	851	947	699	711	1.166

Sumber : Data Penjualan Perusahaan Tahun 2015

Tidak menutup kemungkinan CV. *Brownies Vannisa* menemui kendala dalam persaingan di masa depan. Potensi persaingan menyebabkan perusahaan dalam industri makanan dan minuman harus menyiapkan strategi pemasaran agar dapat bertahan. Ada berbagai macam *tools* strategi pemasaran yang dapat digunakan oleh sebuah perusahaan, antara lain adalah *marketing mix*, strategi STP (*segmenting, targeting, positioning*) dan SWOT yang meliputi *strength, weakness, opportunity, threat*.

Marketing mix sering digunakan oleh para akademisi, praktisi, maupun pelajar pada umumnya untuk memahami elemen-elemen pemasaran pada suatu produk. *Marketing mix* sebagai campuran rangkaian elemen pemasaran yang dapat dikendalikan untuk memproduksi respon target pasar yang diinginkan perusahaan (Kotler & Armstrong, 1976 dalam Rafiq & Ahmed, 1995). *Tool* ini digunakan untuk membuat keputusan penting guna mendapatkan respon pasar yang diinginkan. Rumusan *marketing mix* yang terkenal dan banyak digunakan adalah rumusan *marketing mix* 4P oleh McCarthy (1960). Rumusan tersebut berisikan empat elemen pemasaran yakni *product, price, promotion, dan place*. Empat variabel *marketing mix* pendapat dari McCarthy (1960).

Strategi pemasaran STP merupakan tiga fase proses pemilihan target pelanggan dan cara menempatkan diri terhadap target pelanggan tersebut. STP mencakup *segmentation*, *targetting*, dan *positioning* Kotler (1997). *Segmentation* merupakan proses pembagian pasar menjadi kelompok pembeli yang dibedakan menurut kebutuhan, karakteristik, atau tingkah laku, yang mungkin membutuhkan produk yang berbeda (Lupiyoadi, 2001). *Targetting* merupakan proses pengevaluasian segmentasi dan pemfokusan strategi pemasaran pada suatu wilayah atau sekelompok orang yang memiliki potensi untuk memberikan respon (Keegan & Green, 2008). *Positioning* merupakan proses perancangan penawaran dan citra perusahaan untuk menempati tempat khusus dalam pikiran konsumen dari target pasar (Kotler & Keller, 2006).

Analisa SWOT (*Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, dan *Threat*) telah digunakan oleh banyak praktisi, peneliti pemasaran, dan sering dijadikan sebagai alat untuk pemasaran bisnis dan strategi. Dalam arena bisnis pengelompokan dalam internal dan eksternal adalah titik awal untuk perencanaan strategis. Biasanya, analisa SWOT digunakan untuk mempertimbangkan kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mencakup struktur, sumber daya, kapasitas dan efisiensi, serta sumber daya keuangan. Analisa SWOT juga menganalisis peluang dan ancaman eksternal termasuk pelanggan, pesaing, tren di pasar, mitra dan pemasok, perubahan sosial dan teknologi baru, dan berbagai masalah ekonomi, politik.

Faktor-faktor SWOT didapatkan melalui survey, wawancara, atau pengumpulan data kualitatif lainnya. Namun, faktor-faktor SWOT tersebut perlu diidentifikasi besaran dampaknya terhadap tujuan perusahaan, yakni strategi pemasaran. Metode *Analytic Hierarchy Process* (AHP) merupakan salah satu metode yang dapat menterjemahkan karakter kualitatif faktor-faktor SWOT menjadi karakter yang kuantitatif.

AHP adalah pengambilan keputusan multi kriteria yang memanfaatkan pembentukan hirarki untuk memperlihatkan masalah dan kemudian mengembangkan prioritas alternatif berdasarkan keputusan dari pengguna (Wind dan Saaty, 1980). AHP telah dikembangkan oleh Thomas Saaty pada

tahun 1970 untuk memecahkan masalah yang ada di ekonomi, analisis militer, sosial, dan ilmu manajemen. (Coyle, 2004). Metode ini merupakan metode yang tepat untuk keputusan yang kompleks dan melibatkan perbandingan alat keputusan yang sulit untuk diukur secara kuantitas (Wind dan Saaty, 1980). Juga dapat di sebut sebagai metode kriteria penentuan keputusan untuk mendentukan skala rasio dari AHP.

Penelitian mengenai SWOT-AHP sendiri telah dilakukan oleh beberapa peneliti (Wickramasinghe dan Takano., 2009; Lee dan Patrick., 2010). Peneliti-peneliti tersebut menganalisis hubungan antara SWOT dengan AHP dalam berbagai objek amatan, seperti perencanaan strategis, pariwisata, dan *outsourcing* pemasaran olahraga.

Penelitian yang menggunakan metode SWOT-AHP, harus terlebih dahulu menentukan *goal* apa yang harus dicapai. Persaingan sektor industri kosmetik yang begitu ketat, menuntut perusahaan harus menerapkan strategi pemasaran yang tepat untuk dapat meningkatkan penjualan produk. oleh karena itu, *goal* yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi pemasaran. untuk mencapai *goal* tersebut, alternatif-alternatif strategi diuji untuk menemukan faktor SWOT apa yang tepat digunakan.

Saat ini, CV. *Brownies Vannisa* ingin melakukan peningkatan performa penjualan dengan mengupayakan pengembangan strategi pemasaran. Berdasarkan hal-hal tersebut, penulis melihat potensi jumlah penduduk di Kota Bandung merupakan peluang pasar untuk semua bisnis pada industri usaha kecil dan menengah maupun industri besar. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Usulan Perencanaan Strategi Perusahaan CV. *Brownies Vannisa* Dengan Menggunakan Metode SWOT dan Analytical Hierarchy Process”**

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diatas, maka penulis mencoba merumuskan masalah yang berkaitan dengan perumusan dan pemilihan prioritas alternatif strategi bersaing bagi usaha kecil menengah Brownies Vannisa :

1. Bagaimana merumuskan strategi perusahaan dengan memperhatikan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada di perusahaan ?
2. Bagaimana menentukan prioritas alternatif strategi sebagai kebijakan perusahaan dalam upaya menghadapi persaingan ?
3. Bagaimana rencana implementasi strategi yang sudah terpilih oleh perusahaan ?

1.3 Tujuan dan Manfaat Pemecahan Masalah

1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian tugas akhir ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk merumuskan bentuk strategi perusahaan dengan memperhatikan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki perusahaan.
2. Mengetahui prioritas alternatif strategi sebagai kebijakan dan usulan yang harus dilakukan oleh perusahaan dalam menghadapi persaingan.
3. Membuat rencana aksi berdasarkan kebijakan strategi yang dilakukan perusahaan.

1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Secara Teoritis
 - Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat berguna bagi pengembangan ilmu pengetahuan, dan sebagai referensi bagi pembaca yang tertarik ingin mengkaji lebih dalam tentang tema penelitian ini.

- Memberikan wawasan baru bagi penulis dan sebagai bahan informasi bagi para pengambil keputusan yang mempunyai permasalahan seperti ini

2. Secara Praktis

Penelitian ini dapat memberikan masukan dan informasi yang bermanfaat bagi perusahaan untuk mengetahui strategi bersaing yang tepat dalam menghadapi persaingan pasar.

1.4 Batasan Masalah dan Asumsi

Untuk mencegah terlalu luasnya bidang pembahasan, serta sesuai dengan tujuan yang diharapkan. Maka perlu dilakukan suatu pembatasan dan asumsi.

Adapun pembatasan dan asumsinya sebagai berikut :

1. Penelitian ini dilakukan hanya pada usaha Brownies Vannisa.
2. Adapun asumsi masalah dalam penelitian ini adalah responden yang terlibat mempunyai pengetahuan yang cukup tentang permasalahan diatas.
3. Semakin banyak jumlah penduduk di Kota Bandung, semakin terbuka lebar potensi dan peluang untuk usaha.

1.5 Lokasi Penelitian

Penelitian tugas akhir ini dilakukan pada usaha Brownies Vannisa yang beralamat di Komp. Griya Bandung Indah 2 Jl. Alam Permai I Blok G5 No.6, Ciwastra 40287 Bandung (Jawa Barat).

1.6 Sistematika Penulisan

Agar dapat melakukan pengevaluasian secara terperinci dan sistematis dengan maksud untuk mempermudah kearah penalaran masalah, maka sistematika penulisan yang digunakan adalah sebagai berikut :

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab ini merupakan pendahuluan yang menguraikan secara singkat mengenai isi skripsi, yang meliputi latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, kegunaan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisi landasan teori dan penelitian terdahulu. Landasan teori diperoleh melalui tinjauan pustaka dari berbagai literatur yang berkaitan dengan penelitian yang sedang diteliti. Hal ini diperkuat dengan adanya penelitian terdahulu yang kemudian hasilnya dirumuskan dalam bentuk kerangka pemikiran.

BAB III USULAN PEMECAHAN MASALAH

Bab ini berisi tentang logika dan metodologi pemecahan masalah, juga mengenai langkah-langkah analisis yang digunakan dengan melihat batasan dan asumsi yang ada.

BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA

Bab ini membahas mengenai pengumpulan data yang diperlukan untuk penelitian, dimana mencakup data mengenai sejarah perusahaan secara umum, juga mengenai data yang akan diolah dan dianalisa sehingga dapat dijadikan dasar untuk pembahasan mengenai pokok permasalahan.

BAB V ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini berisi mengenai Analisis dan pembahasan berdasarkan pada hasil pengolahan data pada bab sebelumnya, dimana permasalahan diarahkan sehingga didapat suatu solusi dari permasalahan tersebut.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini berisikan tentang kesimpulan dari pembahasan dan jawaban atas tujuan yang ingin dicapai dan Saran mengenai tindak lanjut dari kesimpulan yang telah dihasilkan yang merupakan rekomendasi untuk perusahaan yang terkait dengan penelitian yang telah dilakukan .

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN