

STRATEGI BISNIS DALAM MEMPERTAHANKAN EKSISTENSI USAHA PADA PABRIK KERUPUK PAJAR DI KECAMATAN BANTARGEBANG KOTA BEKASI

Business Strategy in Maintaining Business Existence at Pajar Cracker Factory in Bantargebang Subdistrict Bekasi City

Fatulia Maharani^{1,*), Yeni Sari Wulandari²⁾, Siti Mariyani³⁾}

¹ Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Singaperbangsa Karawang, Jl. HS. Ronggo Waluyo, Puserjaya, Kecamatan Telukjambe Timur, Kabupaten Karawang, Jawa Barat.

^{2,3}Dosen Program Studi Agribisnis, Fakultas Pertanian, Universitas Singaperbangsa Karawang, Jl. HS. Ronggo Waluyo, Puserjaya, Kecamatan Telukjambe Timur, Kabupaten Karawang, Jawa Barat

* E-mail: fatuliamaharani37@gmail.com

Diterima: 3 Januari 2025 | Direvisi: 15 Januari 2025 | Disetujui: 10 Februari 2025

ABSTRACT

Increasingly fierce business competition in the era of globalization requires business actors to continue to develop strategies to remain competitive. Kerupuk Pajar Factory faces challenges in terms of digital marketing that is not yet optimal, rising raw material prices, and competition from competitors who are superior in technology utilization. Despite having product advantages, the company needs to conduct an internal analysis that includes management, finance, marketing, human resources, and production. Also, external analysis with Porter's Five Forces consists of threats from competitors, substitute products, bargaining power of suppliers and buyers, and the threat of new entrants. Kerupuk Pajar Factory is expected to be able to maintain its existence with the right strategy. This study aims to analyze the strategic management of Kerupuk Pajar Factory in maintaining its business existence in the midst of intense competition. The analysis used includes Porter's Five Forces, IFE, EFE, Internal-External, and SWOT matrix. The research method used is descriptive qualitative with data collection techniques through interviews, observations, literature, and questionnaires. The results of the analysis show that there are 5 internal strengths and 5 weaknesses, as well as 5 opportunities and 5 external threats that affect the business of Pajar Crackers Factory. The strategies include optimizing resources, digital marketing, strengthening the organizational structure, maintaining product quality, and continuous performance evaluation.

Keywords: *Business strategy, Porter's Five Forces, Strategic management, SWOT*

ABSTRAK

Persaingan bisnis yang semakin ketat di era globalisasi menuntut pelaku usaha untuk terus mengembangkan strategi agar tetap kompetitif. Pabrik Kerupuk Pajar menghadapi tantangan dalam hal pemasaran digital yang belum optimal, kenaikan harga bahan baku, dan persaingan dari kompetitor yang lebih unggul dalam pemanfaatan teknologi. Meskipun memiliki keunggulan produk, perusahaan perlu melakukan analisis internal yang mencakup manajemen, keuangan, pemasaran, sumber daya manusia, dan produksi. Serta, analisis eksternal dengan *Porter's Five Forces* yang mencakup ancaman dari kompetitor, produk pengganti, daya tawar pemasok dan pembeli, serta ancaman pendatang baru. Pabrik Kerupuk Pajar diharapkan mampu mempertahankan eksistensinya dengan strategi yang tepat. Penelitian ini bertujuan menganalisis manajemen strategi Pabrik Kerupuk Pajar dalam mempertahankan eksistensi usahanya di tengah persaingan yang ketat. Analisis yang digunakan mencakup *Porter's Five Forces*, matriks IFE, EFE, Internal-Eksternal, dan SWOT.

Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara, observasi, literatur, dan kuesioner. Hasil analisis menunjukkan adanya 5 kekuatan dan 5 kelemahan internal, serta 5 peluang dan 5 ancaman eksternal yang memengaruhi bisnis Pabrik Kerupuk Pajar. Strategi yang dilakukan meliputi optimalisasi sumber daya, pemasaran digital, penguatan struktur organisasi, menjaga kualitas produk, serta evaluasi kinerja berkelanjutan.

Kata kunci: Manajemen strategi, *Porter's Five Forces*, Strategi bisnis, SWOT

PENDAHULUAN

Pada era globalisasi saat ini, persaingan bisnis semakin ketat dan kompleks dalam berbagai sektor. Hal ini menuntut para pelaku usaha untuk tidak hanya bertahan, tetapi juga mengembangkan bisnis mereka agar dapat bersaing di pasar yang kompetitif (Karier & Walsyukurniat, 2022). Salah satu faktor kunci yang dapat mendukung keberhasilan sebuah bisnis dalam menghadapi persaingan ini adalah inovasi dan pengembangan strategi bisnis yang efektif. Tanpa adanya inovasi dan strategi yang tepat, sebuah usaha berisiko mengalami penurunan daya saing, terutama dalam menghadapi kompetitor yang lebih adaptif terhadap perubahan pasar (Wicaksono, 2019).

Industri makanan di Indonesia, termasuk industri kerupuk menjadi salah satu sektor yang turut merasakan peningkatan persaingan tersebut. Industri kerupuk sebagai bagian dari budaya kuliner tradisional memiliki peluang besar untuk terus berkembang mengingat tingginya permintaan konsumen di pasar lokal (Kementerian Perindustrian, 2020).

Pabrik Kerupuk Pajar telah berdiri sejak tahun 1995 dan merupakan salah satu UMKM yang bergerak di bidang produksi dan penjualan kerupuk ikan, khususnya kerupuk blek. Keunggulan produk kerupuk yang dimiliki Pabrik Kerupuk Pajar, antara lain rasa produk yang lebih gurih dengan racikan bumbu yang khas, tekstur kerupuk

yang lebih renyah, warna produk yang tidak pudar, serta higienitas produk hingga sampai kepada konsumen juga sangat diperhatikan oleh Pabrik Kerupuk Pajar, menjadikan kerupuk pajar lebih unggul di mata konsumen. Meskipun demikian, sejumlah kendala masih dialami Pabrik Kerupuk Pajar yang berpengaruh terhadap daya saingnya di pasar (Raharjo, 2020).

Salah satu kendala utama yang dihadapi adalah terbatasnya akses terhadap pemasaran digital. Pabrik Kerupuk Pajar belum memanfaatkan potensi tersebut secara optimal, sehingga daya saingnya dalam pasar *e-commerce* tertinggal dibandingkan dengan kompetitor yang lebih unggul dalam strategi pemasaran digital. Strategi promosi yang digunakan juga masih terbatas, terutama dalam penggunaan media sosial (Wicaksono, 2019).

Kenaikan harga bahan baku, seperti tepung tapioka dan minyak goreng turut memberikan tekanan terhadap Pabrik Kerupuk Pajar. Keadaan ini mengharuskan pemilik Pabrik Kerupuk Pajar untuk menaikkan harga jual produknya, sehingga berdampak pada penurunan daya beli konsumen (Hartono, 2021). Hadirnya kompetitor usaha sejenis turut mempertinggi persaingan dalam menarik minat konsumen. Para kompetitor seringkali lebih unggul dalam hal promosi dan pemasaran, sehingga mampu menarik konsumen potensial yang seharusnya bisa

menjadi pelanggan setia Pabrik Kerupuk Pajar.

Berdasarkan permasalahan yang dihadapi oleh Pabrik Kerupuk Pajar tersebut, analisis terhadap faktor internal dan eksternal sangat diperlukan. Berdasarkan faktor internal, analisis akan mencakup beberapa aspek kunci seperti manajemen, keuangan, pemasaran, sumber daya manusia, dan produksi (Ahmad, 2020). Manajemen yang baik diperlukan guna mengarahkan perusahaan pada tujuan strategisnya, sementara keuangan yang stabil penting untuk mendukung operasional serta investasi (David, 2019). Pada sisi lain, kemampuan perusahaan dalam mengelola pemasaran berpengaruh besar terhadap perluasan pasar dan daya saingnya, sedangkan sumber daya manusia yang kompeten serta produksi yang efisien akan meningkatkan kualitas produk dan efektivitas operasional (Kotler & Keller, 2016). Semua faktor ini memiliki peran penting dalam mempertahankan eksistensi Pabrik Kerupuk Pajar di tengah persaingan yang semakin ketat.

Selain itu, analisis faktor eksternal menggunakan lima kekuatan Porter juga berkaitan dalam menilai posisi kompetitif Pabrik Kerupuk Pajar di pasar. Persaingan perusahaan sejenis yang semakin meningkat dengan munculnya kompetitor baru, ancaman produk pengganti yang dapat mengurangi daya tarik konsumen terhadap kerupuk, serta daya tawar pemasok yang berpengaruh terhadap kestabilan biaya bahan baku seperti tepung dan minyak goreng. Selain itu, daya tawar pembeli juga menjadi perhatian karena konsumen saat ini lebih mudah beralih kepada produk yang menawarkan harga dan kualitas lebih baik. Ancaman pendatang baru turut mempertinggi tantangan bagi Pabrik Kerupuk Pajar dalam menjaga pangsa pasarnya (Irfandanu, 2019).

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen yang diterapkan oleh Pabrik Kerupuk Pajar dalam mempertahankan eksistensi usahanya. Fokus utama dalam analisis ini adalah untuk mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal serta peluang dan ancaman eksternal melalui pendekatan matriks IFE, EFE, IE, dan SWOT. Melalui analisis tersebut, diharapkan dapat dirumuskan strategi yang tepat, khususnya strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk, guna meningkatkan daya saing Pabrik Kerupuk Pajar dalam menghadapi persaingan usaha yang semakin ketat.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk menganalisis manajemen strategi yang dilakukan pada Pabrik Kerupuk Pajar dalam mempertahankan eksistensi usahanya ditengah ketatnya persaingan.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah metode deskriptif kualitatif. Pada penelitian ini data primer diperoleh melalui wawancara langsung dengan informan dan melakukan observasi langsung dilapangan, serta data sekunder diperoleh melalui dokumentasi yang dapat berupa tulisan, gambaran atau media internet. Teknik penentuan informan pada penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling*. Informan dalam penelitian ini adalah pemilik, karyawan, dan konsumen Pabrik Kerupuk Pajar.

Penelitian ini dimulai dengan melakukan analisis lingkungan internal yaitu manajemen, pemasaran, keuangan, sumberdaya manusia, dan produksi serta analisis lingkungan eksternal (*Porter's Five Forces*) untuk melihat persaingan antar industri. Selanjutnya, dilakukan analisis dengan memberikan bobot dan peringkat pada masing-masing faktor internal dan

eksternal menggunakan matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE), serta dilakukan penyusunan matriks *Internal Eksternal* (IE). Pada tahap akhir, untuk membuat beberapa strategi alternatif yang berasal dari kombinasi analisis internal dan eksternal yang telah diperoleh dirumuskan dengan menggunakan matriks SWOT.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Lingkungan Internal

1. Manajemen

Pabrik Kerupuk Pajar menetapkan tujuan operasional melalui perencanaan yang mencakup penentuan kualitas produksi, persiapan sarana dan prasarana, pengaturan bahan baku, serta penetapan target produksi untuk memenuhi permintaan pasar. Pada pemasaran, perencanaan meliputi jadwal pengiriman, penetapan wilayah distribusi, dan sistem pendistribusian produk. Manajemen keuangan, pemasaran, dan produksi belum dijalankan secara optimal. Misalnya, pemasaran masih dilakukan secara tradisional, hanya dengan mencantumkan kontak pemilik pabrik pada kemasan produk.

2. Keuangan

Modal usaha Pabrik Kerupuk Pajar sepenuhnya berasal dari modal pribadi, tanpa pernah melakukan pinjaman ke bank. Keuntungan diperoleh setelah dikurangi biaya produksi, operasional dan gaji karyawan. Aspek keuangan mencakup biaya produksi, meliputi bahan baku dan pemeliharaan mesin. Biaya operasional, termasuk gaji karyawan, biaya listrik, air, transportasi, dan distribusi. Keuangan pabrik saat ini mulai stabil setelah penurunan penjualan akibat pandemi Covid-19 selama tiga tahun. Saat ini, menjadi waktu yang tepat untuk

memulihkan keuangan pabrik agar kembali stabil dengan rata-rata omzet penjualan mencapai Rp. 200.000.000 per bulan.

3. Pemasaran

Pabrik Kerupuk Pajar memproduksi kerupuk ikan tanpa bahan pengawet. Produk ini dikemas dalam kaleng untuk menjaga kerenyahan dan ketahanannya. Harga yang kompetitif ditetapkan dengan mempertimbangkan biaya produksi, harga pasar, dan daya beli konsumen, sehingga dapat menjangkau berbagai segmen pasar. Distribusi produk dilakukan melalui *reseller*. Pendistribusian produk dilakukan berdasarkan permintaan atau saat stok habis. Pabrik Kerupuk Pajar sempat memanfaatkan Instagram untuk pemasaran, tetapi karena kurangnya pengelolaan dan pemahaman karyawan tentang media sosial, upaya tersebut menjadi kurang efektif.

4. Sumberdaya Manusia

Keberhasilan Pabrik Kerupuk Pajar sangat bergantung pada karyawan, namun proses perekrutan tidak terstruktur dan dilakukan secara informal, biasanya melalui referensi atau pengumuman di lingkungan sekitar perusahaan. Karyawan diterima tanpa adanya seleksi ketat, sehingga kualitas tenaga kerja bervariasi. Pabrik Kerupuk Pajar tidak menyediakan pelatihan khusus bagi karyawan baru yang mengakibatkan mereka harus belajar secara mandiri, dan hal ini berdampak pada produktivitas dan efisiensi. Pabrik Kerupuk Pajar tidak memiliki program pengembangan karir yang menghambat karyawan berprestasi untuk berkembang, serta berpotensi menurunkan motivasi jangka panjang.

5. Produksi

Pabrik Kerupuk Pajar bekerjasama dengan para pemasok bahan baku nya yang berasal dari Pati, Lampung, dan Bogor. Pabrik Kerupuk Pajar memproduksi sekitar

30.000 kerupuk mentah per hari dan menjual sekitar 9.000 hingga 12.000 kerupuk matang dengan harga Rp1.000 untuk mentah dan Rp 2.000 untuk matang. Produksi harian menggunakan 420kg tepung dan 5 jenis mesin untuk kelancaran operasional. Tantangan utama adalah kualitas bahan baku yang tidak selalu sesuai standar, sehingga memengaruhi hasil akhir produk. Distribusi produk mencakup wilayah luas seperti Jabodetabek, Cikampek, Tasikmalaya, dan Bandung.

Analisis Lingkungan Eksternal

Porter five force model

1. Ancaman Pendatang Baru

Industri kerupuk menghadapi ancaman dari usaha kerupuk pendatang baru karena modal awal yang relatif rendah. Pendatang baru sering menawarkan produk dengan harga lebih murah dibandingkan dengan Pabrik Kerupuk Pajar.

2. Daya Tawar Pembeli

Daya tawar pembeli dalam industri kerupuk saat ini tergolong kuat karena banyaknya produk serupa yang beredar di pasaran. Konsumen memiliki kebebasan untuk beralih ke produk lain jika kualitas atau harga kerupuk Pajar tidak memenuhi ekspektasi mereka.

3. Daya Tawar Pemasok

Pabrik Kerupuk Pajar menjalin kemitraan dengan enam pemasok yang terdiri dari tiga pemasok tepung, satu pemasok minyak, dan dua pemasok bahan lainnya, seperti bawang putih, ebi, ikan, garam, dan penyedap rasa. Para pemasok ini merupakan mitra tetap yang telah dipilih untuk memenuhi kebutuhan produksi Pabrik Kerupuk Pajar.

4. Ancaman Produk Pengganti

Hadirnya sejumlah produk alternatif yang semakin diminati sebagai pengganti kerupuk kaleng, terutama di kalangan konsumen yang lebih peduli terhadap kesehatan akibat meningkatnya kesadaran akan pentingnya kesehatan dan gizi produk, sehingga mendorong banyak konsumen untuk beralih ke camilan yang lebih sehat, renyah, gurih, dan bergizi.

5. Persaingan Antar Perusahaan Sejenis

Pabrik Kerupuk Pajar saat ini menghadapi persaingan yang ketat dengan banyak perusahaan lain di industri kerupuk, baik di dalam maupun di luar kota. Salah satu pesaing utamanya adalah Pabrik Kerupuk Mitra Agung yang menjual produk dengan harga yang sama. Jarak antar lokasi pabrik yang berdekatan menciptakan persaingan langsung dalam pangsa pasar yang sama. Meskipun pertumbuhan industri makanan saat ini cenderung lambat, tetapi tingkat persaingan tetap tinggi.

Faktor Internal

Faktor internal yaitu faktor yang mempengaruhi lingkungan internal Pabrik Kerupuk Pajar berdasarkan kekuatan (*strengths*) serta kelemahan (*weakness*) perusahaan yang telah dijalankan, sebagai berikut:

A. Kekuatan (*Strengths*)

1. Lokasi usaha Pabrik Kerupuk yang strategis.
2. Stok produk selalu tersedia.
3. Ketepatan waktu dalam pendistribusian
4. Produksi sudah menggunakan mesin modern.
5. Produk sudah bersertifikasi halal.

B. Kelemahan (*Weakness*)

1. Kurangnya kegiatan promosi produk yang dilakukan.
2. Jenis kemasan produk kurang beragam
3. Manajemen keuangan masih dilakukan secara manual.
4. Varian produk kurang beragam.
5. Perusahaan belum menerapkan penjualan dan pemasaran secara maksimal.

Tabel 1. Matriks IFE

<i>Internal Factor Evaluation</i>	Bobot	Rating	Skor (Bobot X Rating)
(IFE)	(0,0 – 1,0)	(1 - 4)	
Kekuatan			
a. Lokasi usaha Pabrik Kerupuk yang strategis	0,14	3,29	0,44
b. Stok produk selalu tersedia	0,15	3,71	0,57
c. Ketepatan waktu dalam pendistribusian	0,14	3,29	0,44
d. Produksi sudah menggunakan mesin	0,14	3,43	0,48
e. Produk sudah bersertifikat halal	0,15	3,57	0,53
Total Skor Kekuatan			2,47
Kelemahan			
a. Kurangnya kegiatan promosi produk yang dilakukan	0,05	1,29	0,07
b. Jenis kemasan produk kurang beragam	0,07	1,71	0,12
c. Manajemen keuangan masih dilakukan secara manual	0,06	1,43	0,08
d. Perusahaan belum menerapkan penjualan dan pemasaran secara online	0,08	1,86	0,14
e. Varian produk kurang beragam	0,06	1,57	0,10
Total Bobot		1,00	
Total Skor Kelemahan			0,52
Total Skor IFE			2,98

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan total skor matriks IFE untuk kekuatan dan kelemahan sebesar 2,98, hal ini menunjukkan kondisi Pabrik Kerupuk Pajar berada diatas rata-rata atau posisi sedang (2,00-3,00).

Faktor Eksternal

Faktor eksternal yaitu faktor yang mempengaruhi lingkungan eksternal Pabrik Kerupuk Pajar berdasarkan Peluang (*Opportunities*) serta ancaman (*weakness*) perusahaan yang telah dijalankan, sebagai berikut:

A. Peluang (*Opportunities*)

1. Memiliki banyak pelanggan loyal.
2. Pelanggan sering membeli produk dalam jumlah banyak.

3. Banyaknya peminat dari berbagai kalangan.

4. Kerja sama jangka panjang dengan pemasok bahan baku.
5. Menjalin hubungan baik dengan konsumen.

B. Ancaman (*Threats*)

1. Banyaknya persaingan antara perusahaan sejenis.
2. Kenaikan harga bahan baku produk.
3. Strategi usaha yang dilakukan mudah ditiru oleh pesaing.
4. Adanya kesamaan produk.
5. Teknologi yang semakin canggih dapat dimanfaatkan dengan baik oleh pesaing dalam menciptakan inovasi baru produknya.

Tabel 2. Matriks EFE

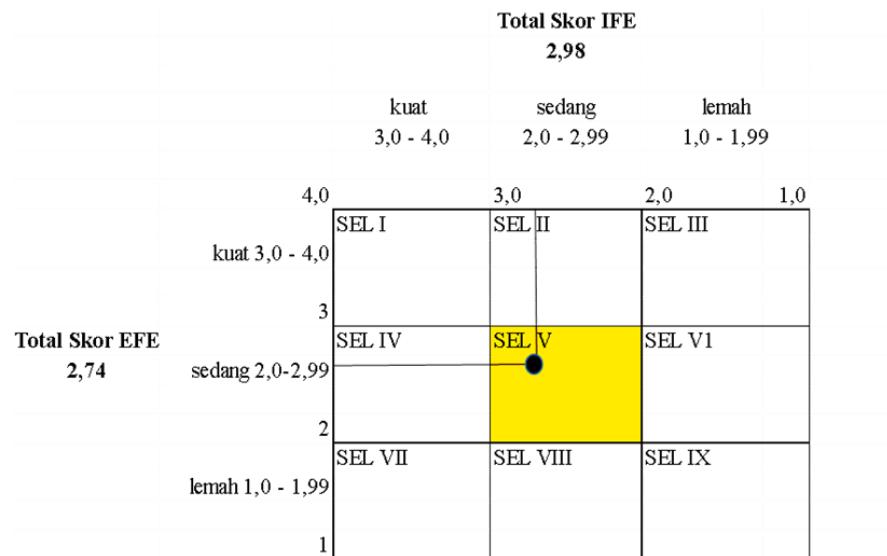
<i>External Factor Evaluation (EFE)</i>	Bobot (0,0 – 1,0)	Rating (1-4)	Skor (Bobot X Rating)
Peluang			
a. Memiliki banyak pelanggan setia	0,13	3,43	0,45
b. Pelanggan sering membeli produk dalam jumlah banyak	0,10	2,71	0,28
c. Banyaknya peminat dari berbagai kalangan	0,14	3,71	0,53
d. Kerja saama jangka panjang dengan pemasok bahan baku	0,11	3,00	0,34
a. Menjalin hubungan baik dengan konsumen	0,13	3,29	0,41
Total Skor Peluang			2,02
Ancaman			
a. Banyaknya persaingan perusahaan sejenis	0,08	2,00	0,16
b. Harga bahan baku produk cenderung naik	0,07	1,71	0,12
c. Strategi usaha yang dilakukan mudah ditiru oleh pesaing	0,06	1,43	0,08
d. Adanya kesamaan produk	0,08	1,86	0,14
e. Banyak pesaing yang mempromosikan produk yang sama di media sosial	0,06	1,57	0,10
Total Bobot	1,00		
Total Skor Ancaman			0,60
Total Skor EFE			2,74

Sumber: Data primer diolah (2024)

Berdasarkan total skor matriks EFE untuk peluang dan ancamannya sebesar 2,74, hal ini menunjukkan kondisi Pabrik Kerupuk Pajar berada diatas rata-rata atau posisi sedang (2,00-3,00).

Matriks Internal External (IE)

Matriks IE adalah matriks yang digunakan untuk mengetahui posisi dari perusahaan.



Gambar 1. Matriks IE Pabrik Kerupuk Pajar

Sumber: Data diolah (2024)

Berdasarkan hasil analisis matriks IE dapat ditentukan setelah kedua nilai pada matriks IFE dan EFE didapatkan. Hasil dari Matriks IFE diperoleh 2,98 yang berada pada posisi internal yang tergolong sedang, sedangkan skor untuk matriks EFE diperoleh sebesar 2,74 yang berarti perusahaan merespon sedang terhadap peluang dan ancaman yang dihadapi. Posisi Pabrik Kerupuk Pajar yang berada pada Sel V dalam matriks IE, menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi "sedang". Implikasi dari posisi ini adalah perusahaan berada dalam situasi yang relatif stabil, namun tetap harus waspada terhadap perubahan lingkungan eksternal. Strategi yang cocok pada kondisi ini bersifat adaptif dan bertahan (*hold and maintain*), yaitu

dengan cara mempertahankan kekuatan yang ada, melakukan perbaikan pada kelemahan internal, serta memanfaatkan peluang yang tersedia untuk mencegah ancaman eksternal. Strategi yang direkomendasikan yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk, yang bersifat progresif tetapi tetap realistik sesuai dengan kemampuan internal perusahaan.

Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah matriks yang digunakan untuk menghasilkan alternatif strategi yang layak dijalankan oleh perusahaan berdasarkan hasil analisis faktor-faktor yang berpengaruh terhadap perusahaan.

Tabel 3. Matriks SWOT Pabrik Kerupuk Pajar

Faktor Internal	STRENGTHS (S)	WEAKNESS (W)
Faktor Eksternal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi usaha Pabrik Kerupuk yang strategis 2. Stok produk selalu tersedia 3. Ketepatan waktu dalam pendistribusian 4. Produksi sudah menggunakan mesin 5. Produk sudah bersertifikat halal 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya kegiatan promosi produk yang dilakukan 2. Jenis kemasan produk kurang beragam 3. Manajemen keuangan masih dilakukan secara manual. 4. Perusahaan belum menerapkan penjualan dan pemasaran secara online. 5. Varian produk kurang beragam
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI STRENGTHS – OPPORTUNITIES (S-O)	STRATEGI WEAKNESS – OPPORTUNITIES (W-O)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Memiliki banyak pelanggan setia 2. Pelanggan sering membeli produk dalam jumlah banyak 3. Banyaknya peminat dari berbagai kalangan 4. Sudah memiliki pemasok tetap 5. Dapat menjalin hubungan baik dengan konsumen atau pelanggan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memanfaatkan lokasi strategis dan stok produk yang selalu tersedia untuk menarik lebih banyak pelanggan dari berbagai kalangan melalui promosi yang optimal. (S1, S2, O3) 2. Menggunakan sertifikasi halal sebagai nilai tambah untuk menarik pelanggan setia (S5, O1, O3) 3. Mengoptimalkan penggunaan mesin dalam produksi untuk mendukung ekspansi pasar (S4, O2, O4) 4. Memanfaatkan hubungan baik dengan konsumen untuk memperluas pasar melalui platform digital (O5, S3) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan kegiatan promosi produk dengan memanfaatkan banyaknya pelanggan setia dan hubungan baik dengan konsumen (W1, O1, O5) 2. Pengembangan jenis kemasan dan varian produk untuk menarik minat pelanggan dari berbagai kalangan dan meningkatkan penjualan.(W2, W5, O3) 3. Memperbaiki sistem pemasaran dan mengalokasikan sumber daya secara lebih efektif untuk mendukung ekspansi pasar (W3, W4, O2, O4)
THREATS (T)	STRATEGI STRENGTHS – THREATS (S-T)	STRATEGI WEAKNESS – THREATS (W-T)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya persaingan perusahaan sejenis 2. Harga bahan baku produk cenderung naik 3. Strategi usaha yang dilakukan mudah ditiru oleh pesaing 4. Adanya kesamaan produk 5. Banyak pesaing yang mempromosikan produk yang sama di media sosial 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengoptimalkan ketepatan waktu dalam pendistribusian dan penggunaan mesin dalam produksi untuk menjaga daya saing terhadap banyaknya pesaing sejenis yang juga berinovasi dengan teknologi terkini (S1, S3, S4, T1, T2, T5) 2. Menggunakan ketersediaan stok produk sebagai keunggulan kompetitif dalam menghadapi persaingan yang ketat (S2, S5, T1, T4) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Mengatasi keterbatasan dalam promosi dan pemasaran online untuk mengurangi ancaman dari pesaing yang mempromosikan produk serupa secara efektif di media sosial (W1, W2, W4, W5, T1, T3, T4, T5) 2. Mengembangkan manajemen keuangan yang lebih modern untuk meningkatkan efisiensi dalam menghadapi tantangan harga bahan baku yang terus naik (W3, W5, T2, T3, T4)

Sumber: Data diolah (2024)

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik Pabrik Kerupuk Pajar, strategi pengembangan produk dan penetrasi pasar dianggap relevan dengan kondisi aktual di lapangan. Misalnya, saat ini pemilik sedang berupaya menambah varian rasa dan ukuran

kemasan untuk menyesuaikan dengan permintaan konsumen dari wilayah Jabodetabek yang lebih menyukai ukuran mini untuk camilan ringan. Selain itu, dari hasil observasi diketahui bahwa pendistribusian produk yang dilakukan

secara tepat waktu kepada reseller menjadi kekuatan yang dipertahankan dan dihargai oleh konsumen, sebagaimana terlihat dari tingginya tingkat pemesanan ulang dari beberapa mitra distributor. Strategi pemasaran digital juga mulai diterapkan kembali secara perlahan melalui promosi di media sosial seperti Instagram, meskipun masih terbatas. Hal ini membuktikan bahwa strategi yang dianalisis melalui matriks SWOT telah mulai diimplementasikan dan memberikan dampak positif meskipun masih perlu penguatan lebih lanjut.

Evaluasi Strategi

Pabrik Kerupuk Pajar perlu meninjau ulang setiap langkah yang telah dilakukan selama proses evaluasi strategi untuk memastikan bahwa strategi yang diterapkan sudah sejalan dengan tujuan yang ingin dicapai. Berikut ini merupakan tahap-tahap evaluasi yang telah dilakukan oleh Pabrik Kerupuk Pajar, serta rekomendasi untuk perbaikan di masa mendatang, yaitu:

1. Evaluasi Manajemen Operasional

Evaluasi ini memerlukan fokus pada pembentukan struktur organisasi formal dengan pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas. Perbaikan dalam hal ini akan memperbaiki koordinasi antarbagian, meningkatkan efisiensi operasional, memperkuat pengawasan, serta kontrol terhadap proses produksi. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rini *et al.*, (2021) yang menyatakan bahwa kurangnya struktur organisasi yang formal dalam usaha mikro mengakibatkan penurunan produktivitas dan koordinasi yang buruk antar karyawan.

2. Evaluasi kinerja keuangan

Evaluasi ini mencakup pengurangan biaya operasional yang tidak perlu, serta peningkatan investasi dalam teknologi produksi dan pemasaran digital. Langkah ini penting untuk menjaga stabilitas keuangan, meningkatkan produktivitas,

serta memperluas pasar tanpa mengorbankan kualitas produk. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sukasih (2021), bahwa usaha mikro sering kali lebih memilih menggunakan modal pribadi daripada meminjam pada pihak eksternal demi mengurangi risiko keuangan. Namun, strategi manajemen keuangan yang lebih efisien dibutuhkan untuk mengurangi biaya operasional dan meningkatkan investasi dalam teknologi.

3. Evaluasi Strategi Pemasaran

Evaluasi ini berfokus pada pengembangan strategi pemasaran digital yang terstruktur dan agresif. Perencanaan pemasaran yang matang serta peningkatan kualitas layanan konsumen akan memperluas jangkauan pasar dan meningkatkan efektivitas promosi, sehingga Pabrik Kerupuk Pajar dapat bersaing lebih baik di pasar yang kompetitif. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putri *et al.*(2021), yang menyatakan bahwa kurangnya penggunaan platform digital dalam pemasaran menyebabkan usaha mikro kehilangan peluang untuk memperluas pasar.

4. Pengelolaan Sumber Daya Manusia

Evaluasi ini meliputi penerapan struktur perekutan yang jelas, program pelatihan berkala, serta peningkatan kesejahteraan karyawan melalui insentif. Langkah-langkah ini akan meningkatkan kompetensi, produktivitas, dan loyalitas karyawan, serta mengatasi kekurangan yang ada dalam pengelolaan SDM. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Widodo *et al.* (2020), yang menyatakan bahwa pengelolaan SDM yang buruk menyebabkan perbedaan signifikan dalam kualitas tenaga kerja pada UMKM.

5. Kualitas Produksi

Evaluasi ini berfokus pada pengendalian kualitas bahan baku melalui

seleksi pemasok yang lebih ketat dan penerapan standar yang lebih tinggi. Investasi dalam teknologi produksi yang canggih juga penting untuk meningkatkan konsistensi kualitas produk dan kapasitas produksi. Langkah ini akan memastikan produk berkualitas tinggi dan meningkatkan daya saing pabrik di pasar. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Susanti *et al.*, (2022), yang menyatakan bahwa ketidakstabilan bahan baku berdampak langsung pada kualitas produk dan reputasi usaha. Hasil penelitian ini menyarankan bahwa seleksi pemasok yang lebih ketat dan penerapan standar kualitas yang lebih tinggi akan membantu meningkatkan konsistensi produk.

Pengendalian Strategi

1. Pengendalian Operasional

Pengendalian ini dilakukan dengan memperbaiki struktur organisasi melalui pembagian tugas yang lebih jelas dan pengawasan ketat terhadap jalannya produksi. Penerapan sistem pengendalian kualitas secara ketat juga menjadi langkah penting untuk memastikan bahwa produk yang dihasilkan selalu memenuhi standar yang telah ditetapkan. Pabrik Kerupuk Pajar perlu memastikan bahwa setiap tahap produksi diawasi secara langsung agar tidak ada cacat produk yang terlewatkan. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Putra *et al.*, (2021), yang menyatakan bahwa pengendalian strategi yang efektif dalam operasional suatu perusahaan akan meningkatkan produktivitas serta mengurangi ketidakoptimalan akibat ketidakjelasan struktur organisasi.

2. Pengendalian Keuangan

Pabrik Kerupuk Pajar harus mempertimbangkan untuk mendiversifikasi sumber pendanaan guna memperluas peluang pertumbuhan bisnis dalam jangka panjang. Pengendalian juga perlu mencakup investasi dalam teknologi produksi untuk memastikan penggunaan

dana yang lebih efisien dan berdampak positif terhadap produktivitas. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Rahayu & Kurniawan (2020), yang menyatakan bahwa penggunaan modal pribadi dapat memberikan fleksibilitas keuangan jangka pendek, namun dalam jangka panjang, diversifikasi sumber pendanaan diperlukan untuk mempertahankan keberlanjutan perusahaan.

3. Pengendalian Pemasaran

Pengendalian strategi pemasaran ini harus melibatkan peninjauan rutin terhadap efektivitas prodigital yang dilakukan, termasuk analisis data penjualan dan jangkauan pelanggan. Jika strategi pemasaran digital yang diterapkan tidak memberikan dampak signifikan, penyesuaian harus segera dilakukan, baik melalui peningkatan frekuensi promosi ataupun perbaikan materi promosi yang lebih relevan dengan target pasar. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sari *et al.*(2022), yang menyatakan bahwa pemanfaatan media digital dan *e-commerce* secara strategis dapat meningkatkan jangkauan pasar dan efektivitas promosi.

4. Pengendalian Sumber Daya Manusia

Pengendalian strategi ini penting untuk meningkatkan loyalitas karyawan dan mengurangi pergantian karyawan yang tinggi akibat kurangnya pengembangan karir. Selain itu, insentif dan penghargaan kepada karyawan yang berprestasi dapat dijadikan sebagai salah satu alat pengendalian agar motivasi kerja tetap tinggi. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Aditya *et al.*(2019), yang menyatakan bahwa pelatihan karyawan yang teratur dan sistem evaluasi kinerja yang berkala akan meningkatkan loyalitas dan motivasi karyawan.

5. Pengendalian kualitas dan inovasi produk

Pengendalian ini juga mencakup penggunaan teknologi produksi yang lebih canggih untuk menjaga konsistensi produk dan meningkatkan kapasitas produksi. Penelitian ini sejalan dengan penelitian

yang dilakukan oleh Wijaya & Sasmita, (2021), yang menyatakan bahwa kontrol ketat terhadap bahan baku dan produk akhir sangat penting untuk menjaga reputasi dan kualitas produk di mata konsumen.

SIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, maka diperoleh kesimpulan, yaitu manajemen strategi yang dapat dilakukan oleh Pabrik Kerupuk Pajar dalam mempertahankan eksistensi usahanya meliputi optimalisasi sumber daya internal dengan meningkatkan efisiensi operasional dan pengelolaan sumber daya manusia yang lebih terstruktur, memperluas jangkauan pasar melalui pemanfaatan pemasaran digital secara lebih agresif, penguatan struktur organisasi agar pembagian tugas lebih jelas dan koordinasi lebih baik, menjaga kualitas produk melalui pengawasan ketat terhadap bahan baku dan inovasi produk yang relevan, serta evaluasi kinerja yang berkelanjutan diperlukan untuk memastikan efektivitas strategi dan penyesuaian terhadap dinamika pasar.

Saran yang dapat diberikan penulis dari hasil penelitian ini yaitu pemilik Pabrik Kerupuk Pajar diharapkan dapat meningkatkan penggunaan media sosial dan platform *e-commerce* untuk memperluas jangkauan pasar, mengembangkan varian produk dan kemasan yang lebih inovatif untuk menarik konsumen, serta menerapkan manajemen keuangan yang lebih efisien dan sistematis. Selain itu, penting untuk melakukan perekrutan dan pelatihan karyawan secara formal guna meningkatkan produktivitas dan kualitas tenaga kerja.

REFERENSI

Aditya, H., Santoso, M., & Wibowo, R. (2019). Pengaruh Pengendalian

Sumber Daya Manusia terhadap Produktivitas di Perusahaan Manufaktur. *Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 5(3), 112–121.

Ahmad. (2020). *Manajemen Strategis* (R. Salam (ed.)). CV Nas Media Pustaka.

David, F. R., & David, F. R. (2019). *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing-Konsep* (D. Mandasari (ed.); Edisi 15). Salemba Empat.

Hartono, T. (2021). *Dinamika Harga Bahan Baku dan Dampaknya pada Usaha Mikro*. Sinergi Pustaka.

Irfandanu, D. D. (2019). *Analisis Strategi Bersaing menggunakan Porter's Five Force Model, PESTEL dan SWOT pada Toko Oleh-Oleh Aneka Sari Rasa Bandar Lampung*. Universitas Negeri Lampung.

Karier, A., & Walsyukurniat, Z. (2022). Analisis Strategi Pemasaran Dalam Meningkatkan Volume Penjualan Di UD. Luki Kecamatan Umbunasi Kabupaten Nias Selatan. *Jurnal Pendidikan Ekonomi*, 3(2), 13.

Kementerian Perindustrian. (2020). *Kebijakan Sektor Industri Makanan Dan Minuman Dalam Rangka Implementasi Roadmap Industri 4.0*. Kementerian Perindustrian. <https://kemenperin.go.id/>

Kotler, P., & Keller, K. . (2016). *Marketing Management* (15 ed.). Pearson Education.

Putra, A., Lestari, S., & Wijaya, H. (2021). Strategi Pengendalian Operasional di UKM: Studi Kasus pada Pabrik Tahu XYZ. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(2), 75–88.

Putri, A., Akbar, T., & Priska, K. (2021). Pemasaran Digital pada UMKM: Potensi dan Tantangannya. *Jurnal Teknologi Informasi*, 27(3), 88–99.

- Raharjo, B. (2020). *Tantangan UMKM dalam Persaingan Global*. Pustaka Cendekia.
- Rahayu, T., & Kurniawan, A. (2020). Pengendalian Keuangan pada Perusahaan Skala Kecil: Strategi dan Tantangannya. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 12(1), 22–35.
- Rini, S., Puspitasari, E., & Putri, A. (2021). Struktur Organisasi dalam UMKM: Studi Kasus di Indonesia. *Jurnal Manajemen*, 18(2), 76–89.
- Sari, D., Widodo, W., & Rahman, A. (2022). Peran Digital Marketing dalam Pengembangan Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). *Jurnal Pemasaran Digital*, 7(1), 33–45.
- Sukasih, Y. F. S. (2021). *Pengaruh Produk, Harga dan Tempat terhadap Eksistensi Toko Kelontong di Kecamatan Tulungagung*. IAIN Tulungagung.
- Susanti, R., Prasetia, W., & Novika, D. (2022). Pengaruh Ketidakstabilan Bahan Baku Terhadap Kualitas Produk UMKM. *Jurnal Teknologi Industri*, 13(1), 43–57.
- Wicaksono, A. (2019a). *Inovasi dan Strategi Bisnis dalam Era Globalisasi*. Kencana Prenada Media Group.
- Wicaksono, A. (2019b). *Manajemen Inovasi dalam Industri Kreatif*. Pustaka Belajar.
- Widodo, S., Pramono, I., & Diana, S. (2020). Pengelolaan SDM pada UMKM di Indonesia. *Jurnal Sumber Daya Manusia*, 16(2), 87–98.
- Wijaya, R., & Sasmita, M. (2021). Implementasi Pengendalian Kualitas Produk pada Industri Makanan: Studi Kasus pada Pabrik Makanan XYZ. *Jurnal Teknologi Pangan*, 14(2), 101–115.