

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan atau usaha industri adalah suatu unit usaha yang melakukan kegiatan ekonomi dengan tujuan menghasilkan barang atau jasa, terletak pada suatu bangunan tertentu dan mempunyai catatan administrasi mengenai produksi dan struktur biaya serta ada seorang atau lebih yang bertanggung jawab terhadap usaha tersebut (BPS, 2014). Industri manufaktur adalah suatu kegiatan ekonomi yang melakukan kegiatan mengubah suatu barang dasar secara mekanis, kimia atau dengan tangan sehingga menjadi barang jadi atau setengah jadi, mengubah barang yang nilainya rendah menjadi barang bernilai lebih tinggi, dan sifatnya lebih dekat kepada pemakai akhir (BPS, 2014). Industri manufaktur dikelompokkan ke dalam 4 golongan berdasarkan banyaknya pekerja, yaitu industri besar yang terdiri dari 100 orang pekerja atau lebih, industri sedang atau menengah yang terdiri dari 20 – 99 pekerja, industri kecil yang terdiri dari 5 – 19 orang pekerja dan industri mikro yang terdiri dari 1-4 orang pekerja (BPS, 2014).

Sektor industri yang dikembangkan di Kota Padang pada umumnya adalah industri kecil hasil pertanian dan kehutanan, industri logam dan mesin elektro, industri kimia dan aneka industri. Secara keseluruhan, pada sektor industri kecil terjadi peningkatan jumlah unit usaha, jumlah tenaga kerja serta nilai investasi yang ditanamkan (BPS, 2014). Hal ini berimbas pada peningkatan jumlah produksi yang dihasilkan oleh industri kecil ini, namun nilainya tidak meningkat pesat.

Salah satu hasil pertanian potensial di Kota Padang adalah Bengkuang. Berdasarkan data pada Tabel 1.1 diketahui bahwa bengkuang memiliki jumlah produksi paling banyak dibandingkan buah-buahan lainnya di Kota Padang, yaitu 298 ton. Meskipun terdapat daerah lain di Sumatera Barat yang menghasilkan

Tabel 1.1 Luas Panen, Produksi Dan Hasil Perhektar Menurut Jenis Buah-Buahan (BPS, 2014)

No.	Jenis	Luas Panen (Ha)	Produksi (Ton)	Hasil Perhektar (ton/ Ha)
1	Pepaya	0,13	13,60	104,62
2	Pisang	1,19	95,80	80,50
3	Bengkuang	4,00	298,00	74,50
4	Alpukat	1,62	11,90	7,35
5	Jeruk	0,43	1,80	4,19
6	Rambutan	2,00	4,90	2,45
7	Sawo	5,32	10,20	1,92

bengkuang seperti Lubuk Alung dan Pesisir Selatan, tetapi mayoritas masyarakat dari luar Sumatera Barat mengetahui bahwa bengkuang merupakan oleh-oleh khas dari Kota Padang.

Buah-buahan yang termasuk jenis umbi-umbian ini harus dilestarikan, salah satunya dengan cara melakukan inovasi pengolahan bengkuang. Sehingga bengkuang akan menjadi populer dan berdampak terhadap meningkatnya produksi dan mensejahterakan petani bengkuang.

Beberapa daerah di Indonesia yang banyak memproduksi bengkuang antara lain Jawa barat, Prembun (Jawa Tengah) dan Sumatera Barat (Damayanti, 2010). Bengkuang merupakan sumber daya alam yang potensial di Kota Padang. Berdasarkan Keputusan Menteri Pertanian Nomor: 275/kpts/sr.120/m/7/2005 tentang Pelepasan Bengkuang Kota Padang sebagai Varietas Unggul, bengkuang Kota Padang merupakan varietas unggul yang memiliki beberapa keunggulan, seperti produktivitas tinggi, rasa umbi manis, kulit umbi mudah dilepas dari dagingnya, dan beradaptasi baik didataran rendah.

Nilai jual bengkuang terbilang rendah, karena para petani bengkuang di Kota Padang menjual hasil pertaniannya tanpa melakukan pengolahan atau modifikasi produk. Bengkuang pada umumnya dimanfaatkan sebagai bahan baku

dalam industri komestik, bahan rujak, dan makanan olahan seperti manisan, baik manisan basah ataupun kering (Damayanti, 2010).

Pemanfaatan bengkuang di Kota Padang selama ini belum terlalu berkembang. Bengkuang hanya dimanfaatkan sebagai buah segar. Padahal bengkuang memiliki potensi yang sangat besar untuk dikembangkan, baik dalam bentuk makanan, minuman, kosmetik maupun *souvenir*. Oleh karena itu, dibutuhkan industri yang mampu melakukan pengolahan bengkuang menjadi produk yang lebih bervariasi dan mempunyai nilai jual yang lebih tinggi sehingga minat masyarakat terhadap bengkuang meningkat dan dapat memenuhi selera serta minat pasar. Selain itu industri ini juga bertujuan memanfaatkan sumber daya alam yang tersedia menjadi produk baru yang mempunyai nilai tambah yang tinggi.

Rumah WH8 yang beralamat di Jalan Raden Saleh, Padang, merupakan salah satu industri kecil di Kota Padang yang menjadikan bengkuang sebagai bahan baku utama. Kota Padang memiliki beberapa industri yang menghasilkan produk olahan bengkuang, tetapi Rumah WH8 merupakan satu-satunya industri yang mampu mempertahankan bisnisnya sampai saat ini. Pada awal berdirinya Rumah WH8 tahun 2010, Rumah WH8 hanya memproduksi makanan dengan bahan baku kentang. Pada tahun 2013 Rumah WH8 mulai menjadikan bengkuang sebagai bahan baku utama. Ide awal pemilik Rumah WH8 menjadikan bengkuang sebagai bahan baku utama adalah ingin mengembangkan potensi bengkuang yang tidak hanya sekedar dimakan dalam bentuk buah segar, oleh karena itu pemilik Rumah WH8 mengolah bengkuang menjadi berbagai macam produk.

WH8 merupakan singkatan dari nama pemilik usaha dan saudara-saudara pemilik yang berjumlah 8 orang. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan pemilik Rumah WH8, Ibuk Wilsa Hermianti, tujuan jangka panjang yang ingin diwujudkan oleh pemilik Rumah WH8 adalah menjadikan produk olahan bengkuang makanan yang dikenal oleh masyarakat sebagai produk oleh-oleh dari

Kota Padang yang dicari baik oleh masyarakat Kota Padang sendiri, maupun oleh pendatang atau pelancong.

Rumah WH8 awalnya hanya memproduksi *cake* bengkung. Berdasarkan tanggapan positif yang didapatkan dari pelanggan, Rumah WH8 terus mengembangkan produk dengan bahan dasar bengkung. Hingga saat ini Rumah WH8 telah memiliki 45 jenis produk olahan bengkung. Omset yang didapatkan oleh Rumah WH8 setiap minggunya adalah Rp 3.000.000 sampai Rp 5.000.000. Rumah WH8 menyediakan beberapa produk yang telah siap untuk dijual kepada pelanggan setiap harinya, produk tersebut adalah produk yang tahan lama dan produk yang banyak diminati pelanggan. Beberapa produk olahan bengkung yang tersedia setiap hari adalah *cake* bengkung, *pie* bengkung, *waffle* bengkung, *dodol* bengkung, dan *masker* bengkung. Rumah WH8 memproduksi produk lainnya berdasarkan permintaan dari pelanggan. Untuk mempermudah proses produksi, Rumah WH8 memiliki beberapa peralatan seperti *mixer*, *blender*, *oven*, *kompur gas*, *juicer*, alat pengaduk *dodol*, *showcase*, dan *loyang*.

Berdasarkan potensi pertanian bengkung yang dimiliki Kota Padang, Rumah WH8 memiliki peluang yang cukup besar dalam mewujudkan tujuan jangka panjang perusahaan. Oleh sebab itu Rumah WH8 perlu mengidentifikasi peluang-peluang yang ada dan menyusun strategi sebagai salah satu cara untuk mengembangkan dan mempertahankan bisnis Rumah WH8.

Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mengembangkan suatu bisnis adalah faktor internal dan faktor eksternal yang dimiliki perusahaan. Hal tersebut perlu diperhatikan agar suatu perusahaan dapat berkembang dengan baik. Salah satu metode yang dapat digunakan dalam mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal adalah dengan menggunakan analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Analisis SWOT menganalisis faktor yang menjadi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) yang dimiliki oleh suatu perusahaan. Faktor-faktor tersebut

diperoleh dengan menganalisis aspek yang berkaitan dengan kondisi bisnis suatu perusahaan. Analisis SWOT digunakan sebagai alat analisis yang paling luas dan bertahan lama dalam ruang lingkup manajemen strategi. Analisis SWOT sangat membantu terutama dalam mengidentifikasi kondisi suatu bisnis untuk dikembangkan (Rong *et al.*, 2013).

Analisis SWOT menentukan kombinasi strategi dalam memaksimalkan kekuatan dan kesempatan yang berasal dari internal perusahaan, dan meminimasi pengaruh kelemahan dan ancaman yang berasal dari eksternal perusahaan (Shahabi *et al.*, 2014). Penelitian terdahulu telah menggunakan analisis SWOT sebagai alat untuk menentukan strategi. Rong *et al.* (2013) menggunakan analisis SWOT untuk menganalisis faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dalam perkembangan industri jagung di Provinsi Heilongjiang, China. Faktor tersebut digunakan untuk memformulasikan strategi dalam perkembangan industri jagung di Provinsi Heilongjiang. Hasilnya didapatkan beberapa strategi yang bisa digunakan untuk mengembangkan industri jagung di Provinsi Heilongjiang. Shahabi *et al.* (2014) menggunakan analisis SWOT untuk menganalisis faktor yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki industri daur ulang *scrap* baja di Iran, kemudian menyusun strategi dengan mempertimbangkan faktor-faktor tersebut. Hasilnya analisis SWOT dapat digunakan untuk menyusun strategi. Shang dan Pheng (2014) menggunakan analisis SWOT untuk menentukan faktor kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dapat mempengaruhi implementasi dari *Last Planner System* (LPS) pada proyek konstruksi di China. Hasil yang didapatkan analisis SWOT dapat menentukan faktor yang berpotensi mempengaruhi implementasi LPS di China.

Analisis SWOT merupakan salah satu analisis yang mudah dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Selain dari kemudahan dalam mengaplikasikan analisis SWOT tersebut, metode ini memiliki batasan yaitu tidak memiliki tahapan dalam menentukan rangking dari faktor dan strategi (Shahabi *et al.*, 2014). Dengan demikian, hal ini menjadi salah satu tantangan dalam melakukan analisis SWOT.

Banyak penelitian terdahulu mengadopsi dan mengintegrasikan metode lain kedalam analisis SWOT untuk mengatasi kelemahan tersebut. *Analytical Hierarchy Process* (AHP) merupakan salah satu metode matematis yang paling sering digunakan dalam menentukan ranking. Metode matematis ini berbasis pada matriks perbandingan. Salah satu kekurangan yang terpenting dari AHP adalah AHP tidak mempertimbangkan ketergantungan antara aspek dengan faktor, dan faktor dengan strategi, namun hanya menentukan bobot dari aspek secara berpasangan, faktor secara berpasangan dan strategi secara berpasangan (Shahabi *et al.*, 2014). Shahabi *et al.* (2014) menggunakan metode AHP dan ANP untuk menentukan ranking strategi. Strategi tersebut disusun dengan mempertimbangkan faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki industri daur ulang *scrap* baja di Iran. Berdasarkan hasil yang didapatkan AHP dan ANP bisa digunakan untuk menentukan prioritas strategi dengan mempertimbangkan keterkaitan antara masing-masing faktor. Ayala dan Juizo (2011) menggunakan SWOT untuk mengidentifikasi faktor dasar yang mempengaruhi hasil dari perbaikan *Integrated Water Resource Management* (IWRM) di Mozambique dan AHP untuk menetapkan ranking dari faktor-faktor dan strategi yang telah diidentifikasi. Seker dan Ozgurler (2012) menggunakan analisis SWOT untuk menganalisis situasi konsumen perusahaan elektronik di Turkey dan mengurutkan strategi berdasarkan faktor-faktor tersebut dengan menggunakan metode AHP.

Beberapa penelitian mengusulkan metode lain dalam menentukan ranking strategi. Mehrmanesh *et al.* (2012) membandingkan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) dan *Fuzzy Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution* (*fuzzy* TOPSIS) dalam menentukan ranking strategi. Hasil yang didapatkan *fuzzy* TOPSIS lebih baik dibandingkan dengan QSPM, karena *fuzzy* TOPSIS mempertimbangkan ketergantungan antara faktor dan strategi. Berdasarkan perbandingan antara faktor dan strategi tersebut akan ditentukan jarak solusi ideal positif dan solusi ideal negatif, sedangkan strategi akan diranking dengan menggunakan prinsip dasar bahwa strategi yang memiliki jarak terpendek dari solusi ideal positif dan jarak terjauh dari solusi ideal negatif

adalah strategi yang terbaik. Ardestani *et al.* (2013) menggunakan metode *fuzzy* TOPSIS dan QSPM untuk menentukan prioritas strategi pada perusahaan Noavaran Abri yang bergerak di bidang otomotif, kemudian menggunakan metode AHP untuk memilih metode terbaik. Hasil yang didapatkan metode *fuzzy* TOPSIS memiliki nilai yang lebih tinggi. Hal ini menunjukkan *fuzzy* TOPSIS lebih baik digunakan dibandingkan dengan QSPM.

Chen *et al.* (2013) mengembangkan *fuzzy logic*, AHP dan *Quality Function Deployment* (QFD) untuk mengevaluasi tingkat kepentingan dari faktor teknis dalam keselamatan penerbangan. Hasil yang diperoleh adalah metode *fuzzy* AHP dan QFD menunjukkan hasil yang lebih baik dibandingkan dengan metode AHP secara konvensional. Zare *et al.* (2014) menggunakan *fuzzy* QFD untuk menentukan ranking dari pengambilan strategi pada Iran *Mobile Cellular Telecommunications* (MCI). Penelitian ini menilai hubungan keterkaitan antara *customer attribut* (CA) dan *strategic actions* (SAs) menggunakan *fuzzy logic*. *Customer attribut* (CA) dan *strategic actions* (SAs) merupakan bagian dari *House of Quality* (HOQ). HOQ digunakan untuk mengidentifikasi permintaan konsumen, kemudian menentukan strategi untuk memenuhi permintaan konsumen tersebut. Berdasarkan hasil yang didapatkan *fuzzy logic* sangat konsisten dan teliti dalam menilai keterkaitan antara CA dan SAs (Zare *et al.*, 2014).

Metode QFD tidak hanya membandingkan antara aspek dan faktor tetapi juga menilai tingkat kepentingan dari masing-masing aspek. Hasil akhir dari QFD adalah nilai bobot dari masing-masing faktor. Aspek dan faktor yang ditentukan merupakan data kualitatif yang tidak memiliki data yang akurat, sehingga untuk menilai aspek dan faktor tersebut digunakan *fuzzy number*. Kegunaan dari *fuzzy number* menjadi sangat penting pada masalah pengambilan keputusan. Kontribusi utama dari teori *fuzzy* adalah kemampuan menampilkan data yang tidak jelas (*vague*).

Penelitian ini membahas tentang prioritas strategi dalam pengembangan bisnis Rumah WH8. Permasalahan dalam penelitian diselesaikan dengan

menggunakan SWOT dan *fuzzy* QFD. Analisis SWOT digunakan untuk menentukan aspek-aspek dan faktor-faktor yang mempengaruhi dalam formulasi strategi bisnis. *Fuzzy* QFD digunakan dalam menentukan hubungan keterkaitan antara aspek dan faktor. Aspek-aspek tersebut diterjemahkan ke dalam beberapa faktor yang berpengaruh dalam pengembangan perusahaan. Rangkaian strategi ditentukan dengan menilai keterkaitan antara strategi dan faktor. Penentuan rangkaian strategi untuk menentukan prioritas strategi dilakukan dengan mengaplikasikan *Method Of Total Preference*. Sejauh ini belum ada penelitian yang menggunakan *method of total preference* dalam penentuan rangkaian strategi. Dalam menentukan rangkaian strategi, *method of total preference* tidak hanya menilai keterkaitan antara faktor dan strategi, tetapi juga mempertimbangkan tingkat kepentingan dari masing-masing faktor. Berdasarkan rangkaian tersebut diketahui prioritas strategi yang dapat diterapkan dalam pengembangan bisnis Rumah WH8.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah dijelaskan, rumusan masalah pada penelitian ini adalah bagaimana menentukan prioritas strategi untuk pengembangan bisnis Rumah WH8 dengan mengintegrasikan analisis SWOT, *fuzzy* QFD, dan *method of total preference*.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan yang ingin dicapai pada penelitian ini adalah :

1. Menentukan faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi perkembangan bisnis Rumah WH8
2. Menentukan alternatif strategi untuk pengembangan bisnis berdasarkan kondisi bisnis Rumah WH8 pada saat ini

3. Menentukan prioritas strategi bisnis yang harus dilakukan Rumah WH8 sebagai industri yang mengolah bengkung

1.4 Batasan Masalah

Batasan masalah yang ditetapkan pada penelitian ini adalah penelitian ini tidak membahas aspek keuangan.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

- BAB I PENDAHULUAN
Pendahuluan terdiri dari latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah dan sistematika penulisan.
- BAB II LANDASAN TEORI
Landasan teori terdiri dari teori-teori yang berkaitan dengan penelitian yang dilakukan. Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah mengenai manajemen strategi, perencanaan strategi, tingkatan strategi, strategi pengembangan perusahaan, *fuzzy logic*, *Quality Function Deployment (QFD)*, analisis SWOT, dan tahapan perencanaan strategi.
- BAB III METODOLOGI PENELITIAN
Metodologi penelitian terdiri dari studi pendahuluan, rumusan masalah, metodologi penyelesaian masalah, kebutuhan data penelitian, metode pengumpulan data, penutup, dan *flowchart* metodologi penelitian.
- BAB IV PENGUMPULAN DAN PENGOLAHAN DATA
Pengumpulan data terdiri data yang dibutuhkan dalam penelitian. Data yang telah dikumpulkan tersebut kemudian diolah untuk mendapatkan prioritas strategi.

BAB V ANALISIS

Analisis merupakan pembahasan dari hasil pengolahan data, yang terdiri dari analisis tingkat kepentingan dan skor terbobot faktor eksternal dan faktor internal, analisis perumusan strategi, dan analisis prioritas strategi.

BAB VI KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan berisikan gambaran umum hasil dan saran berisikan masukan untuk penelitian selanjutnya agar mendapatkan hasil yang lebih baik.

