



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar Unand.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin Unand.

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA KACANG SANGRAI “WICE” DI KABUPATEN PADANG PARIAMAN

SKRIPSI



**SYARTIKA SUMANTI
1010223036**

**FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG
2015**

**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA KACANG SANGRAI “WICE”
DI KABUPATEN PADANG PARIAMAN**

Oleh

**SYARTIKA SUMANTI
1010223036**

SKRIPSI

**Sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar
Sarjana Pertanian**

**FAKULTAS PERTANIAN
UNIVERSITAS ANDALAS
PADANG
2015**

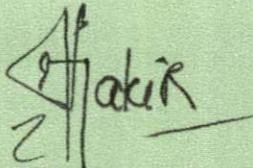
**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA KACANG SANGRAI
"WICE" DI KABUPATEN PADANG PARIAMAN**

SKRIPSI

**OLEH
SYARTIKA SUMANTI
1010223036**

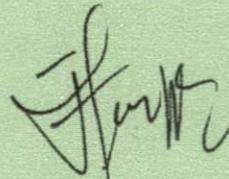
MENYETUJUI :

Dosen Pembimbing I



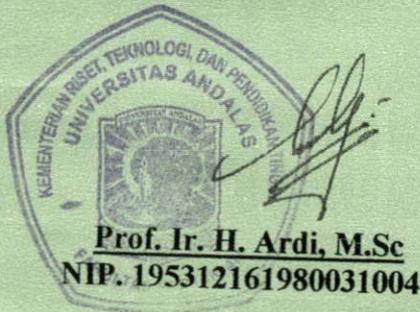
**Ir. Zelfi Zakir, M.Si
NIP. 196009261987122001**

Dosen Pembimbing II



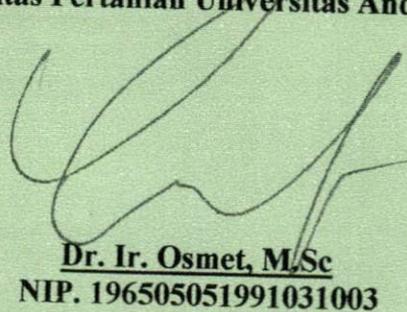
**Elfi Rahmi, SPd, M.Si
NIP. 196903091999032001**

**Dekan Fakultas Pertanian
Universitas Andalas**



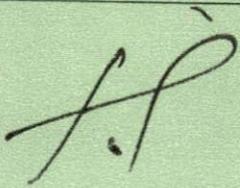
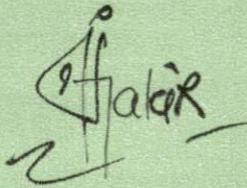
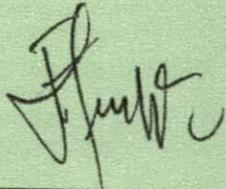
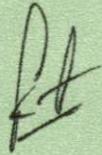
**Prof. Ir. H. Ardi, M.Sc
NIP. 195312161980031004**

**Ketua Jurusan Sosial Ekonomi
Fakultas Pertanian Universitas Andalas**



**Dr. Ir. Osmet, M.Sc
NIP. 196505051991031003**

Skripsi ini telah diuji dan dipertahankan di depan Sidang Panitia Ujian Sarjana Fakultas Pertanian Universitas Andalas, pada tanggal 13 Juli 2015

No.	NAMA	TANDA TANGAN	JABATAN
1.	Ir. M. Refdinal, M.Si		Ketua
2.	Ir. Zelfi Zakir, M.Si		Sekretaris
3.	Elfi Rahmi, SPd, M.Si		Anggota
4.	Rina Sari, SP, M.Si		Anggota
5.	Lora Triana, SP, MM		Anggota



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Dan bahwa manusia hanya memperoleh apa yang telah diusahakannya.
Sesungguhnya usahanya itu kelak akan diperlihatkan kepadanya. Kemudian akan
diberi balasan kepadanya dengan balasan yang paling sempurna
(QS. An-Najm. 39-41)*

*Hanya dengan Rahmat dan Karunia-Nya karya kecil ini dapatku
persembahkan teruntuk orang-orang tercinta:
Alhamdulillah*

*Teruntuk ibunda tercinta Nurleli Sumanti dan Ayahanda tercinta
Syahrial karya kecil ini mungkin takkan mampu membalas setiap tetes
air mata dalam setiap do'a dan setiap tetes keringat dalam
membanting tulang untuk memberi yang terbaik bagiku.*

*Buat abngku Eprial Sumanti Filli S.Pt. dan
adikku Syahyodi Sumanti, Desrisa Sumanti, Syahputri Sumanti,
Wahyuni Sumanti dan Syahweli Muhar Sumanti terima kasih untuk
setiap pertolongan, motivasi, dukungan, semangat dan d'oa yang tak
putus-putus selama ini.*

*Terimakasih untuk pembimbing Ibu Ir. Zelfi Zakir, Msi dan
Ibu Elfi Rahmi, SPd. MSi untuk bimbingan skripsi selama ini...*

*Buat teman-teman seperjuangan agribisnis 2010 semoga kompak
selalu,, buat adek-adek 2011, 2012, 2013, 2014 terus berjuang,,
terimakasih juga buat keluarga besar Kos Iseng beserta ibu dan
bapak kos yaitu ibu Ica dan Bapak Des Budiman selama ini yang
telah memberikan inspirasi dan motivasi dan terima kasih Kepada
Pihak Usaha "WICE" yang telah memberikan informasi, data-data
dan dukungan semangat dalam penelitian.*

BIODATA

Penulis dilahirkan di Lampanjang pada tanggal 17 Maret 1993 sebagai anak ke dua dari 7 (tujuh) bersaudara dari pasangan Syahrial dan Nurleli Sumanti. Pendidikan Sekolah Dasar (SD) ditempuh di SDN 20 Lampanjang Kec. Sungai Limau (1999-2004). Pendidikan Sekolah Menengah Pertama (SMP) ditamatkan di SMPN 2 Sungai Limau, lulus pada tahun 2007. Untuk Sekolah Menengah Atas (SMA) ditempuh di SMAN 1 Sungai Limau, lulus pada tahun 2010. Pada tahun 2010 penulis diterima di Fakultas Pertanian Universitas Andalas Program Studi Agribisnis.

Padang, Juli 2015

S.S

KATA PENGANTAR



Alhamdulillah, puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Strategi Pengembangan Usaha Kacang Sangrai “WICE” di Kabupaten Padang Pariaman”**.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih setulusnya kepada Ibu Ir. Zelfi Zakir, M.Si dan Ibu Elfi Rahmi,SPd,M.Si sebagai dosen pembimbing yang telah memberikan saran-saran dan pengarahan selama proses penulisan ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada Bapak Ir. M. Refdinal, M.Si, Ibu Rina Sari, Sp, M.Si, dan Ibu Lora Triana, Sp, MM selaku undangan yang telah banyak memberikan saran dan arahan dalam penyelesaian skripsi ini. Ucapan terimakasih penulis sampaikan kepada Dekan Fakultas Pertanian Universitas Andalas, Ketua dan Sekretaris Program Studi Agribisnis, seluruh staf pengajar dan Pegawai Fakultas Pertanian Universitas Andalas. Ucapan terima kasih istimewa kepada kedua orang tua dan teman-teman Agribisnis yang selalu memberikan semangat, motivasi dan doa kepada penulis dan tak lupa pula ucapan terima kasih penulis kepada Bapak Syamsuddin selaku pimpinan usaha kacang sangrai “WICE” dan seterusnya ucapan terimakasih penulis kepada pihak-pihak yang terlibat dalam penelitian ini.

Penulis menyadari bahwa skripsi ini masih jauh dari kesempurnaan. Oleh karena itu kritik dan saran dari semua pihak sangat penulis harapkan guna untuk perbaikan yang akan datang. Harapan penulis semoga skripsi ini bermanfaat untuk semua pihak yang berkepentingan.

Padang, Juli 2015

S.S

DAFTAR ISI

Halaman

KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	x
DAFTAR GAMBAR	xi
DAFTAR LAMPIRAN.....	xii
ABSTRAK.....	xiii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang	1
B. Rumusan Masalah	4
C. Tujuan Penelitian.....	7
D. Manfaat Penelitian	7
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	8
A. Tanaman Kacang Tanah	8
B. Usaha Kecil	9
C. Peluang Bisnis Olahan Kacang Tanah.....	10
D. Manajemen Strategi	11
E. Manfaat Manajemen Strategi.....	13
F. Formulasi Strategi	14
G. Konsep Lingkungan Internal dan Eksternal	18
H. Analisa SWOT	18
I. Penelitian Terdahulu	20
BAB III METODE PENELITIAN.....	22
A. Tempat dan Waktu Penelitian.....	22
B. Metode Penelitian.....	22
C. Metode Pengumpulan Data.....	23
D. Metode Pengambilan Sampel.....	23
E. Variabel yang Diamati	25
F. Analisis Data	27
G. Definisi Operasional	33

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN.....	35
A. Deskripsi Profil Usaha Kacang Sangrai “WICE”.....	35
B. Perumusan Strategi Pengembangan Usaha Kacang Sangrai “WICE”	41
1. Deskripsi Faktor Internal Usaha Kacang Sangrai “WICE”	41
2. Deskripsi Faktor Eksternal Usaha Kacang Sangrai “WICE”	60
3. Perumusan Strategi IFE, EFE dan SWOT Pada Usaha Kacang Sangrai Wice	67
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN	80
A. Kesimpulan	80
B. Saran	81
DAFTAR PUSTAKA	82
LAMPIRAN.....	83

DAFTAR TABEL

<u>Tabel</u>	<u>Halaman</u>
1. Matrik SWOT	20
2. Penilaian Tingkat Kepentingan Faktor	29
3. Contoh Penilaian Tingkat Kepentingan Faktor	30
4. Matriks IFE	31
5. Matriks EFE	31
6. Matriks SWOT Untuk Perumusan Strategi	33
7. Identitas Tenaga Kerja Pada Usaha Kacang Sangrai "WICE"	42
8. Identitas Pedagang Pengecer Usaha Kacang Sangrai "WICE"	62
9. Identitas Pemasok Bahan Baku Kacang Tanah "WICE"	65
10. Matriks SWOT Pengembangan Usaha Kacang Sangrai "WICE" Di Kabupaten Padang Pariaman	73

DAFTAR GAMBAR

<u>Gambar</u>	<u>Halaman</u>
1. Matriks Kerangka Analisis Perumusan Strategi	15
2. Proses Pembuatan Kacang Sangrai “WICE” 2014	47
3. Saluran Distribusi Kacang Sangrai “WICE”	56

DAFTAR LAMPIRAN

<u>Lampiran</u>	<u>Halaman</u>
1. Matriks Data Set.....	83-84
2. Produksi Kacang Tanah di Indonesia Tahun 2000-2005.....	85
3. Produktiitas dan Produksi Komoditi Unggulan Kec. Sungai Geringging Tahun 2014	86
4. Kriteria Usaha dan Perdagangan Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja Tahun 2008	87
5. Daftar Harga Kacang Sangrai “WICE” Berdasarkan Ukuran Kemasan Tahun 2013	88
6. Pasar yang Dimasuki Oleh Kacang Sangrai “WICE” Tahun 2009 – 2013	89
7. Produksi Kacang Sangrai Wice Tahun 2009-2014	90
8. Perbandingan Kapasitas Produksi Produk “WICE” dengan Pesaing Sinar Harapan	91
9. Harga Rata-Rata Bahan Baku Kacang Tanah Tahun 2009-2013	92
10. Kombinasi Harga Produk Kacang Sangrai “WICE” ke Pedagang Pengecer Tahun 2013	93
11. Identitas Konsumen Akhir Kacang Sangrai “WICE”	94
12. Pendapat Konsumen Akhir Tentang Kacang Sangrai “WICE”	95
13. Identifikasi Faktor Kekuatan dan Kelemahan Usaha “WICE”	96
14. Identifikasi Faktor Peluang dan Ancaman Usaha “WICE”	97
15. Pemberian Peringkat Pada Kekuatan dan Kelemahan Matriks IFE Usaha Kacang Sangrai “WICE”	98-99
16. Pemberian Peringkat Pada Kekuatan dan Kelemahan Matriks EFE Usaha Kacang Sangrai “WICE”	100
17. Matriks IFE	101
18. Matriks EFE	102
19. Dokumentasi Penelitian	103

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA KACANG SANGRAI “WICE” DI KABUPATEN PADANG PARIAMAN

ABSTRAK

Penelitian ini dilaksanakan dari bulan Desember 2014 sampai dengan Januari 2015. Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan profil usaha kacang sangrai “WICE” dan merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha yang dapat diterapkan oleh usaha kacang sangrai “WICE”. Metode penelitian yang digunakan yaitu metode studi kasus. Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini yaitu data primer dan data sekunder. Analisa data untuk tujuan pertama dilakukan dengan analisa deskriptif, sedangkan analisis kuantitatif digunakan pada perhitungan matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)* dan *Internal Factor Evaluation (EFE)*. Konsep perumusan strategi yang digunakan adalah matriks SWOT dan diskusi partisipatif. Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai IFE 2,64 dan nilai EFE 2,96, ini berarti bahwa usaha kacang sangrai “WICE” memiliki posisi internal yang kuat dan mampu memanfaatkan peluang dan meminimalkan ancaman yang ada. Sehingga berdasarkan hasil matriks IFE dan EFE maka dapat diperoleh strategi yang cocok untuk mengembangkan usaha kacang sangrai “WICE” yaitu : a). Mengembangkan daerah pemasaran dengan memanfaatkan merk yang dikenal oleh masyarakat, b). Memanfaatkan ketersediaan bahan baku karena mudah diperoleh guna untuk mempelancar usaha, c). Mengembangkan produk lebih lanjut dalam bentuk perbaikan kemasan, d). Membuat sistem pencatatan keuangan yang jelas. Usaha kacang sangrai “WICE” diharapkan kedepannya dapat melakukan pencatatan keuangan masuk dan keluar yang jelas, agar mendaftarkan usahanya ke Dinas Koperindag dan semoga usaha ini dapat menjalankan strategi yang telah dirumuskan dan dipilih, untuk menjaga kelangsungan hidup usaha.

Kata Kunci; *Usaha kecil, strategi pengembangan, SWOT*

THE DEVELOPMENT STRATEGY OF "WICE" ROASTED PEANUTS SMALL BUSINESS IN PADANG PARIAMAN

ABSTRACT

The study was conducted from December 2014 to January 2015. The purpose of this study was to describe the business profile and to formulate alternatives development strategy which could be applied by "Wice" roasted peanuts small business. The method used in this study was case study. The data consisted of primary and secondary data. The first objective of study was achieved by descriptive analysis, meanwhile quantitative analysis was used to develop *Internal Factor Evaluation* (IFE) and *External Factor Evaluation* (EFE) matrixes. The strategy formulation tools were SWOT matrix and participatory discussion. The result showed that IFE and EFE values were 2,64 and 2,96 respectively which means that "Wice" roasted peanuts small business had a strong internal position and capable of utilizing the opportunities and minimizing the threats. Based on the IFE and EFE matrixes the suitable strategies to develop "Wice" roasted peanuts small business were; a) Expanding marketing areaby utilizing brand known to the public; b) Utilizing the available and easily obtained raw materials to launch business; c) Further developing the product in form of improved packaging and d) Keeping clear financial recording system."Wice" roasted peanuts small business was expected to keep a better and clear financial records, to register the business to relevant agencies and to employ the strategies that have been formulated to maintain the viability of business.

Keywords; *small business, development strategy, SWOT*

BAB I PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Pembangunan pertanian dapat dikaitkan dengan pengembangan industri pertanian di pedesaan karena mampu menangkap efek ganda yang tinggi baik bagi kepentingan pembangunan nasional, pembangunan pedesaan khususnya maupun bagi perekonomian daerah pada umumnya (Soekartawi, 2005:2). Strategi pembangunan pertanian yang berwawasan agribisnis dan agroindustri pada dasarnya menunjukkan arah bahwa pengembangan agribisnis merupakan suatu upaya yang sangat penting untuk mencapai beberapa tujuan, yaitu menarik dan mendorong munculnya industri baru di sektor pertanian, menciptakan struktur perekonomian yang tangguh, efisien dan fleksibel, menciptakan nilai tambah, meningkatkan penerimaan devisa, menciptakan lapangan kerja dan memperbaiki bagian pendapatan (Soekartawi, 2005:1).

Soekartawi (2005:9) mendefinisikan tentang agroindustri adalah pengolahan hasil pertanian dan agroindustri merupakan bagian dari lima subsistem yakni penyediaan sarana produksi dan peralatan, usaha tani, pengolahan hasil (agroindustri), pemasaran, sarana dan pembinaan. Sedangkan menurut Tohar (2000:1) tentang Agroindustri skala kecil, merupakan kegiatan ekonomi rakyat yang berskala kecil untuk memenuhi kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan serta kepemilikan sebagaimana diatur oleh undang-undang. Dalam perusahaan agroindustri skala kecil, pemilik bertindak apa saja, mulai dari pembelian bahan baku, pengolahan dan bahkan sampai menjual hasil olahan agroindustri skala kecil dan tidak jelas adanya pembagian tugas.

Prospek pengembangan agroindustri ditentukan oleh tiga persyaratan pokok yaitu: 1) adanya pasokan bahan baku berupa produk usahatani lokal yang dipasok secara kontiniu dengan harga yang bersaing dengan produk dari luar, 2) agroindustri yang dikelola dengan manajemen yang sehat dan memproduksi bahan (produk) olahan yang bermutu standar daerah dan 3) adanya pasar bagi bahan (produk) olahan yang mempunyai elastisitas yang wajar (Departemen Pertanian *cit* Nimas 2012: 1).

Menurut Toha dalam Wiwit (2014:2), pengembangan agroindustri dapat dibedakan menjadi tiga strata, yaitu 1). pada strata ini investasinya sangat besar, karena strata ini cenderung untuk menjadi agribisnis lengkap dan mampu menjalin suatu kemitraan dengan petani sekitarnya, 2). strata ini tidak terlalu ketat, pada tahap ini diperlukan kemitraan usaha lebih erat antara agroindustri dengan kelompok hamparan yang menghasilkan bahan mentah dengan mutu yang memadai dan 3). meliputi agroindustri rumah tangga, pada agroindustri ini perbaikan dan penyehatan meliputi hampir semua aspek mulai dari pemilihan jenis dan mutu bahan mentah, teknologi *processing* sampai pada kemasan.

Dari hal diatas dapat dilihat bahwa Sektor Industri Kecil Menengah (IKM) merupakan sektor strata yang kedua yaitu strata yang tidak terlalu ketat dan memiliki kemitraan antara pemasok dengan pemilik usaha. Sektor Industri Kecil Menengah (IKM) mempunyai peranan strategis untuk mendorong pertumbuhan ekonomi seperti peningkatan nilai tambah penyerapan tenaga kerja, serta meningkatkan devisa. Untuk mencapai daya saing yang tinggi pada pasar dalam negeri maupun ekspor, perlu dilakukan upaya transformasi keunggulan kompetitif melalui peningkatan produktivitas (Dinas Koperasi, Perindustrian dan Perdagangan Sumatra Barat *cit* Nimas, 2012:1).

Kacang tanah merupakan salah satu komoditi yang dapat mendorong pertumbuhan ekonomi yang cukup menunjang dalam perekonomian masyarakat. Kacang tanah dapat diolah oleh masyarakat menjadi bahan makanan, sabun dan pakan ternak. Kacang tanah sangat kaya akan protein dan lemak, kandungan lemak pada biji kacang tanah mencapai 40-50% sedangkan untuk protein sebanyak 27% dan selebihnya kandungan vitamin lainnya (Marzuki, 2009:12).

Salah satu daerah sentra produksi kacang tanah di Indonesia adalah Sumatra Barat. Luas areal pertanaman kacang tanah 10.355 hektar, dengan areal sentral produksi tersebut di Pasaman, Tanah Datar dan Pesisir Selatan. Total produksi kacang tanah mencapai 9.879 ton. Potensi pasar untuk menyerap produksi kacang tanah antara lain usaha pakan ternak dan usaha makanan. Dari kacang tanah dapat dibuat minyak kacang, kacang tanah olahan, kacang asin, kacang sangrai, kipang kacang dan lain-lain (Suharja *cit* Ayu, 2014:2).

Di kecamatan Sungai Geringging, kacang tanah merupakan salah satu komoditi unggulan daerah dapat dilihat pada (Lampiran 3), sehingga perlu dilakukan tindakan lebih lanjut agar kacang tanah yang dihasilkan dapat memiliki nilai tambah. Produk pertanian merupakan produk yang bersifat mudah rusak dan tidak tahan lama. Kacang tanah merupakan salah satu komoditas pertanian yang mudah rusak. Untuk menanggulangi masalah ini maka diperlukan penanganan yang lebih baik terhadap komoditas kacang tanah. Salah satu cara yang dilakukan untuk menanggulangi masalah tersebut adalah pengolahan kacang tanah menjadi kacang sangrai. Masyarakat Kabupaten Padang Pariaman lebih mengenal nama kacang sangrai dengan sebutan kacang goreng namun jika dilihat dari cara pengolahan, kacang kulit diolah tanpa menggunakan minyak tetapi dengan menyangrai kacang dengan menggunakan kualii besar adapun cara lain yaitu dengan menggunakan drum dan menggunakan mesin molen.

Kacang sangrai merupakan salah satu sektor usaha agroindustri yang ada di Kab. Padang Pariaman, bahkan usaha ini sudah berkembang lama dan tidak diketahui lagi sejak kapan kegiatan ini ada di Kabupaten Padang Pariaman. Banyak kendala yang dihadapi dalam pengembangan usaha, kendala yang dihadapi adalah mulai dari ketersediaan bahan baku, aspek pemasaran, produk, serta aspek keuangan atau ketersediaan modal. Oleh karena itu perlu adanya kajian tentang pengusahaan kacang sangrai, karena akan berpengaruh terhadap pengembangan usaha dimasa akan datang. Strategi pengembangan adalah suatu proses fungsi produksi yang akan menghasilkan produktivitas secara optimal dan efisien, maka strategi itu merupakan keterpaduan dan keberlanjutan kerjasama dari masing-masing subsistem agribisnis (Damanik dalam Nurul, 2008:27). Dalam berwirausaha baik itu berupa usaha kecil maupun menengah hingga usaha skala besar hal yang sangat dibutuhkan adalah pembuatan strategi, hal ini bertujuan untuk meningkatkan efisiensi penjualan. Dalam berwirausaha hal yang sangat ditakutkan oleh pengusaha adalah bersaing dengan produk yang sama dipasaran, karena dengan adanya kompetisi dengan produk yang sama hal ini dapat menurunkan tingkat produksi dan pendapatan suatu usaha.

Jika ditinjau dari peluang usaha, kacang sangrai memiliki prospek yang sangat bagus untuk dikembangkan karena dapat mengembangkan usaha pertanian berbasis keunggulan daerah dan usaha ini juga dapat membuka peluang pekerjaan bagi masyarakat setempat, selain itu dalam proses pengolahan sangat mudah, produk juga merupakan produk langsung bisa dikonsumsi dan juga memiliki nilai gizi yang sangat bagus bagi pengkonsumsinya. Kacang sangrai bisa dikonsumsi oleh semua kalangan masyarakat, oleh sebab itu menimbulkan pesaing-pesaing yang ketat dalam usaha yang sama yaitu usaha kacang sangrai. Aspek pemasaran dan konsumen merupakan faktor yang sangat penting dalam usaha karena hal ini dapat menentukan jumlah produksi dan pendapatan perusahaan.

B. Perumusan Masalah

Usaha kacang sangrai "WICE" merupakan salah satu usaha yang bergerak dibidang pengolahan kacang tanah mentah menjadi kacang sangrai, usaha kacang sangrai "WICE" didirikan semenjak tahun 1987 oleh Bapak Syamsuddin, yang beralokasi di Batu Gadang Kecamatan Sungai Geringging. Ide pendirian usaha kacang sangrai didapat dari pengalaman beliau dalam mengolah kacang sangrai. Pada saat ini jumlah tenaga kerja yang dipekerjakan dalam usaha kacang sangrai "WICE" sebanyak 15 orang. Menurut kriteria Dep. Perindag Sumatra Barat maka usaha "WICE" dapat dikategorikan usaha berskala kecil (Lampiran 4).

Bahan baku utama dalam usaha ini adalah kacang tanah yang diperoleh dari Pesisir Selatan, Pasaman Barat, Tanah Datar dan kacang tanah lokal yaitu di Kabupaten Padang Pariman. Masalah yang dihadapi pemilik usaha kacang sangrai "WICE" dalam memperoleh bahan baku adalah terkadang kualitas kacang yang diperoleh kurang memuaskan pihak usaha karena pemilik hanya memperoleh bahan baku kiriman dari pemasok yang menjadi langganan. Kacang tanah yang diperoleh dari pemasok diolah menjadi kacang sangrai. Pengolahan pada awalnya menggunakan kualiti besar yang berisikan pasir kemudian saat sekarang menggunakan drum besi untuk menyangrai kacang tanah dan tanpa menggunakan pasir.

Sejak awal berdiri, usaha kacang sangrai "WICE" belum melakukan pencatatan/pembukuan keuangan secara tertulis tentang keuangan yang masuk dan keluar dari usaha yang dijalankannya, sehingga keuangan usaha kacang sangrai "WICE" belum tertata secara jelas. Dalam penambahan modal awal usaha ini melakukan pinjaman kredit ke lembaga keuangan Perbankan, sebagian modal lainnya merupakan modal dari uang milik pribadi pemilik usaha "WICE".

Pemasaran yang dilakukan oleh pihak usaha "WICE" selama ini adalah dengan cara mengantar langsung ke pedagang lokal yang ada di Kabupaten Padang Pariaman, sedangkan untuk pemasaran di luar Kab. Padang Pariaman produk "WICE" belum mampu untuk memenuhinya karena terbatasnya tenaga kerja pemasaran dan keterbatasan jumlah produksi. Dalam proses transaksi pihak usaha tidak melakukan pencatatan keuangan masuk dan keluar dari usahanya yang jelas sehingga sering terjadi kemacetan keuangan dan menimbulkan persoalan keuangan usaha, seperti terjadinya kemacetan dalam pembayaran hutang yang dapat merugikan usaha.

Produksi yang dihasilkan adalah sebanyak 150 kg/ harinya pada tahun 2013, satu karung beratnya 50 kg. Bentuk ukuran dari produk ini adalah beragam mulai dari kemasan harga Rp.500/bungkus dan Rp. 1000/bungkus, untuk harga satu pack kacang sangrai "WICE" juga beragam pada setiap pengecer hal ini dapat dilihat pada (Lampiran 10). Dalam proses produksi usaha kacang sangrai ini berproduksi cenderung hampir sama jumlahnya tiap tahunnya atau penurunan dan peningkatannya tidak terlalu tinggi tiap tahunnya, hal ini dapat dilihat pada Lampiran 7.

Promosi yang dilakukan oleh usaha kacang sangrai "WICE" dari sejak awal berdiri hingga saat ini dengan menggunakan metode promosi secara *personal selling* yaitu pihak perusahaan langsung melakukan komunikasi secara langsung dengan pihak konsumen dan pengecer. Sehingga kacang sangrai "WICE" dikenal oleh pihak masyarakat atau konsumen.

Dari hasil wawancara yang dilakukan dengan pimpinan usaha, kacang sangrai "WICE" mempunyai tujuan menjadikan kacang sangrai "WICE" sebagai produk berkualitas, memperluas jaringan pemasaran serta meningkatkan volume penjualan untuk keberlangsungan hidup perusahaan kedepannya. Walaupun tujuan

yang dikemukakan tidak tertulis namun pimpinan usaha kacang sangrai Bapak Syamsuddin berharap dapat mencapai tujuan yang dikemukakan. Usaha Kacang Sangrai "WICE" akan mampu mengatasi masalah tersebut jika memiliki strategi pengembangan yang efektif dan efisien guna untuk meningkatkan penjualan produk dan memperkuat posisi produk di pasar sehingga dapat memenangkan persaingan untuk membantu pengembangan usaha.

Dari aspek produk, pihak usaha "WICE" telah melakukan berbagai inovasi seperti melakukan perubahan teknologi pengolahan, membuat kemasan yang beragam dibandingkan produk pesaing yaitu mulai dari harga Rp. 500/bks hingga Rp.1000/bks dan perusahaan terus berinovasi untuk memperoleh produk yang berkualitas dan efisien.

Berdasarkan permasalahan diatas, usaha kacang sangrai "WICE" memiliki peluang untuk dikembangkan, usaha kacang sangrai "WICE" perlu melakukan perumusan strategi untuk mengembangkan usahanya kedepannya. Dengan perumusan strategi tersebut diharapkan mampu untuk menunjang pencapaian tujuan yang diharapkan oleh pihak usaha "WICE".

Strategi adalah alat untuk mencapai tujuan jangka panjang. Strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang, khususnya untuk lima tahun dan berorientasi ke masa depan. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor eksternal dan internal yang dihadapi perusahaan (David, 2004:16).

Suatu perusahaan penting untuk merumuskan strategi pengembangan usaha yang tepat dengan memperhatikan aspek-aspek internal maupun eksternalnya. Hal ini bertujuan agar usaha-usaha tersebut dapat memiliki keunggulan bersaing dan memiliki produk yang sesuai dengan keinginan konsumen dengan dukungan optimal dari sumberdaya yang ada, sehingga dapat mencapai tujuan dari perusahaan tersebut (Rangkuti, 2006:14). Kekuatan dan peluang yang dimiliki harus mampu mengatasi kelemahan serta ancaman yang ada pada industri kacang sangrai "WICE", sehingga usaha dapat mencapai tujuan yang diinginkan. karena itu, dalam penelitian ini dirumuskan beberapa pertanyaan, yaitu:

1. Bagaimana profil usaha kacang sangrai “WICE” ?
2. Bagaimana merumuskan alternatif strategi yang tepat dalam mengembangkan usaha kacang sangrai “WICE” di Kabupaten Padang Pariaman?

Dari permasalahan yang ada, penulis merasa perlu melakukan penelitian dengan judul “*Strategi Pengembangan Kacang Sangrai “WICE” di Kabupaten Padang Pariaman.*”

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendeskripsikan profil usaha kacang sangrai “WICE”.
2. Merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha yang dapat diterapkan oleh usaha kacang sangrai “WICE”.

D. Manfaat Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat yang berguna, antara lain:

1. Bagi pihak usaha hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai masukan dan pertimbangan bagi usaha kacang sangrai “WICE” maupun usaha lainnya yang sejenis mengenai langkah-langkah strategi yang tepat dalam pengembangan kacang sangrai yang dihasilkan dan untuk usahanya dimasa yang akan datang.
2. Bagi pembaca semoga penelitian ini dapat memberikan informasi tambahan dan wawasan mengenai strategi pengembangan usaha dan sebagai tambahan referensi untuk penelitian-penelitian selanjutnya
3. Bagi pemerintah daerah dapat dijadikan masukan dalam mengambil kebijakan untuk menunjang perkembangan industri-industri dimasa yang akan datang.

BAB II TINJAUAN PUSTAKA

A. Tanaman Kacang Tanah

Kacang tanah (*Arachis hypogea* L) merupakan salah satu tanaman berumur pendek (100-120 hari), sehingga lebih cepat panen (Marzuki, 2009: 6). Di Indonesia produksi kacang tanah, diantara jenis kacang-kacangan lainnya, menempati urutan kedua setelah kacang kedelai (Marzuki, 2009: 14)

Menuru Marzuki (2009: 6), kacang tanah dibedakan menjadi dua tipe, yaitu tipe tegak (*Bunch type*) dan tipe menjalar (*Runner type*). Untuk lebih jelasnya, taksonomi atau kedudukan kacang tanah dalam dunia tumbuhan (Kerajaan plantae) dapat dilihat sebagai berikut:

Divisio	: Spermathopyta
Sub-divisio	: Angiospermae
Kelas	: Dicotyledonae
Ordo	: Polipetales
Familia	: Leguminosae
Genus	: <i>Arachis</i>
Spesies	: <i>Hypogea</i>
Sub spesies	: <i>Hypogea</i> dan <i>Fastigiata</i>
Varietas	: Gajah, Macan, Anoa, Rusa, Tupai, dan lain-lain.

Kacang tanah dapat tumbuh pada lahan 0-500m di atas permukaan laut (dpl). Kacang tanah memerlukan iklim yang lembab. Lahan dengan topografi datar lebih baik dari pada lahan bergelombang atau miring dalam budidaya kacang tanah (Marzuki, 2009:21). Di Indonesia, perkembangan produksi kacang tanah terus meningkat dari tahun ke tahun, yaitu 710.070 ton menjadi 836.295 ton tahun 2005. Hal ini dapat dilihat pada (Lampiran 6).

Kacang tanah dapat dikonsumsi dalam berbagai bentuk, antara lain sebagai sayur, saus dan digoreng atau direbus. Sebagai bahan industri, kacang tanah dapat dibuat keju, mentega, sabun dan minyak. Daun kacang tanah dapat digunakan untuk pakan ternak dan pupuk. Hasil sampingan dari pembuatan minyak, berupa

bungkil, dapat dijadikan oncom dengan bantuan fermentasi jamur (Marzuki, 2009: 12).

Sebagai bahan pangan dan pakan ternak yang bergizi tinggi, kacang tanah mengandung lemak (40-50%), protein (27%), karbohidrat (18%), serta vitamin (A,B,C,D dan K). Selain itu kacang tanah mengandung bahan-bahan mineral, antara lain Ca, Cl, Fe, Mg, P, K dan S (Marzuki,2009:12).

B. Usaha Kecil

Kriteria usaha kecil menurut UU No.20 tahun 2008 adalah 1) memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp. 50.000.000,00 sampai dengan paling banyak Rp. 500.000.000,00 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha, 2) memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp. 300.000.000,00 sampai dengan paling banyak Rp. 2.500.000.000,00, 3) Milik Warga Negara Indonesia, 4) Berdiri sendiri, bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang tidak dimiliki, dikuasai, atau berafiliasi baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha menengah maupun usaha besar dan 5) berbentuk orang perseorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum atau badan usaha yang berbadan hukum, termasuk koperasi (Badan Pusat Statistik, 2012).

Menurut Badan Pusat Statistik, usaha kecil adalah usaha yang berdasarkan kuantitas tenaga kerjanya adalah entitas usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja 5 s.d 19 orang, sedangkan usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja kurang dari 5 orang disebut usaha rumah tangga. Usaha kecil pada umumnya masih menghadapi berbagai kompleksitas masalah baik internal maupun eksternal seperti penguasaan teknologi yang rendah, akses pasar yang terbatas, kelemahan dalam pengelolaan usaha. Pemasaran hasil produksi merupakan mata rantai peling ujung dari aktifitas kegiatan produksi. Maju mundurnya aktifitas kegiatan produksi tidak terlepas dari berhasil tidaknya kegiatan pemasaran yang dilakukan oleh usaha industri (Badan Pusat Statistik, 2012).

C. Peluang Bisnis Olahan Kacang Tanah

Nilai jual kacang tanah bisa lebih tinggi jika diolah menjadi makanan ringan seperti kacang bawang, kacang asin atau kacang telur. Kreativitas dan kemauan kita bisa membuat kacang tanah menjadi makanan yang lebih istimewa dan disenangi anggota keluarga. Selain untuk konsumsi keluarga, olahan kacang tanah ini bisa dikomersialkan dengan cara menjualnya. Produk olahan dari kacang tanah sangat digemari oleh masyarakat Indonesia. Biasanya makanan ringan dari kacang tanah bisa dinikmati saat berkumpul bersama keluarga dan teman-teman. Keadaan seperti ini merupakan suatu peluang bisnis yang cukup menjanjikan (Warisno, 2005).

Menurut Warisno (2005), secara sederhana olahan kacang tanah dapat dipilah menjadi tiga golongan sebagai berikut:

a. Olahan kacang polong

Pengolahan kacang polong kacang tanah merupakan proses pengolahan yang paling sederhana, dibandingkan dengan bentuk pengolahan lainnya. Olahan yang paling sederhana adalah kacang rebus, yang lebih populer disebut kacang godog. Kacang polong sangrai atau yang lebih dikenal sebagai kacang goreng. Sementara yang sedikit lebih rumit pembuatannya adalah kacang polong oven (kacang asin).

b. Olahan biji kacang tanah tanpa adonan

Pengolahan kacang tanah ini menggunakan bahan baku biji kacang tanah (*wose*). Untuk mendapatkan biji kacang tanah, polong kacang tanah polong harus dikuliti terlebih dahulu. Cara yang paling sederhana untuk menguliti kacang tanah adalah dengan tangan langsung. pengupasan polong kacang tanah biasanya dilakukan setelah dikeringkan terlebih dahulu. Cara lain yang lebih cepat adalah dengan menggunakan bantuan alat pengupas biji kacang tanah, cara ke dua ini dapat menghasilkan biji kacang tanah kupas lebih cepat.

Pembuatan cemilan kacang biji tanpa adonan sedikit lebih rumit dibandingkan dengan pengolahan kacang polong. Produk olahan kacang biji tanpa adonan diantaranya adalah biji kacang goreng, kacang sangrai dan kacang bawang. Kacang goreng dan kacang sangrai dibuat dengan

menggunakan bahan baku biji kacang tanah yang masih berkulit ari. Sementara kacang bawang dapat dibuat dengan menggunakan bahan baku biji kacang tanah kulitan, yakni biji kacang tanah yang telah dibuang kulit arinya.

c. Olahan biji kacang tanah dengan adonan

Biji kacang tanah (*wose*) dapat diolah dengan adonan menjadi beragam bentuk olahan. Hasilnya berupa kacang yang telah terbungkus adonan rasa asli dari kacang dengan olahan ini lebih tersamar, karena telah bersatu dengan adonan saat dimakan.

D. Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya (David, 2006: 2). Menurut Husein Umar (1999: 86) Manajemen strategis sebagai suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*), penerapan (*implementing*) dan evaluasi (*evaluating*) keputusan keputusan strategis antara fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya dimasa datang.

Manajemen strategi adalah sebagai usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengeksploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan isi yang telah ditentukan. Pengertian ini mengandung implikasi bahwa perusahaan berusaha untuk mengurangi kelemahannya dan berusaha melakukan adaptasi dengan lingkungan bisnisnya, serta berusaha mengurangi efek negatif yang ditimbulkan oleh ancaman bisnis (Muhammad, 2013: 7).

Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber data perusahaan dalam jumlah yang besar. Strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang, khususnya untuk lima tahun dan berorientasi ke masa depan (David, 2006:16).

David (2009:24) mengemukakan bahwa terdapat empat strategi dasar yang dapat diterapkan oleh perusahaan. Strategi itu adalah strategi integrasi, strategi intensif, strategi diversifikasi dan strategi difentif. Strategi integrasi yang dirujuk

oleh David (2006: 216-220) adalah integrasi ke depan, integrasi kebelakang dan integrasi horizontal kadang-kadang bersama-sama disebut sebagai strategi integrasi vertikal. Integrasi ke depan melibatkan akuisisi kepemilikan atau peningkatan kontrol atas distributor atau pengecer, sedangkan integrasi kebelakang adalah strategi untuk mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pemasok perusahaan dan integrasi horizontal adalah mengacu pada strategi yang mencari kepemilikan atau meningkatkan kontrol atas pesaing perusahaan.

Strategi intensi adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk kadang-kadang disebut sebagai strategi intensif karena mereka membutuhkan usaha intensi jika posisi kompetitif perusahaan dengan produk yang ada saat akan membaik. Penetrasi pasar adalah berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa saat ini melalui upaya pemasaran yang lebih besar, sedangkan pengembangan pasar adalah melibatkan pengenalan produk yang ada saat ini ke area geografi yang baru dan pengembangan produk adalah strategi yang mencari peningkatan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk/jasa saat ini (David, 2006: 223).

Menurut David (2006: 224) strategi difersifikasi terdapat tiga yaitu diversifikasi kosentrik yang berarti menambah produk atau jasa baru tetapi berkaitan. Kemudian diversifikasi konglomerat yang diartikan sebagai menambah produk atau jasa baru, tidak berkaitan dan terakhir diversifikasi horizontal yang berarti menambah produk atau jasa baru, tidak berkaitan untuk pelanggan yang ada.

Strategi terakhir adalah strategi generik adalah strategi defensif yang terdiri atas usaha patungan, penghematan atau pengurangan, divestasi dan likuidasi. Usaha patungan didefinisikan sebagai dua perusahaan sponsor atau lebih membentuk organisasi terpisah dengan tujuan kerjasama. Penghematan atau pengurangan berarti merubah pengelompokan lewat penghematan biaya dan aset untuk membalik penjual dan laba menurun. Divestasi berarti menjual suatu divisi atau bagian dari suatu organisasi. Likuiditas artinya menjual semua aset sebuah perusahaan, bagian peragian, atas nilai aset terwujud (David, 2006: 26).

E. Manfaat Manajemen Strategi

Manajemen strategis memungkinkan suatu organisasi untuk lebih proaktif ketimbang reaktif dalam membentuk masa depan sendiri, hal itu memungkinkan suatu organisasi untuk mengawali dan mempengaruhi aktivitas sehingga dapat mengendalikan tujuannya sendiri.

Manfaat manajemen strategis menurut David (2002:15) adalah a). Membantu organisasi membuat strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis, rasional pada pilihan strategis, b). Merupakan sebuah proses bukan keputusan atau dokumen. Tujuan utama dari proses adalah mencapai pengertian dan komitmen dari semua manajer dan karyawan dan c). Proses menyediakan pemberdayaan individual. Pemberdayaan adalah tindakan memperkuat pengertian karyawan mengenai efektivitas dengan mendorong dan menghargai mereka untuk berpartisipasi dalam pengambilan keputusan dan atihan inisiatif serta imajinasi.

- Mendatangkan laba
- Meningkatkan kesadaran ancaman eksternal
- Pemahaman yang lebih baik mengenai strategi pesaing
- Meningkatnya produktivitas karyawan
- Berkurangnya penolakan terhadap perubahan
- Pemahaman yang lebih jelas mengenai hubungan prestasi penghargaan

Manfaat manajemen strategi dapat bermanfaat diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Memungkinkan untuk identifikasi, menentukan prioritas dan eksploitasi peluang.
- b. Memberikan pandangan objektif atas masalah manajemen
- c. Mempresentasikan kerangka kerja untuk aktivitas kontrol dan koordinasi yang lebih baik.
- d. Meminimalkan efek dari kondisi dan perubahan yang jelek
- e. Memungkinkan agar keputusan besar dapat mendukung dengan lebih baik tujuan yang telah ditetapkan

- f. Memungkinkan alokasi waktu dan sumber daya yang lebih efektif untuk peluang yang telah teridentifikasi.
- g. Memungkinkan alokasi sumber daya dan waktu yang lebih sedikit untuk mengoreksi keputusan yang salah atau tidak terencana
- h. Menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal di antara staf
- i. Membantu mengintegrasikan perilaku individu ke dalam usaha bersama
- j. Memberikan dasar untuk mengklarifikasi tanggung jawab individu
- k. Mendorong pikiran ke masa depan
- l. Menyediakan pendekatan kooperatif, terintegrasi dan antusias untuk menghadapi masalah dan peluang.
- m. Mendorong terciptanya sikap positif terhadap perubahan
- n. Memberikan tingkat kedisiplinan dan formalitas kepada manajemen suatu bisnis. Menurut Greenley dalam David (2006: 22-23).

F. Formulasi Strategi

Teknik perumusan strategi yang penting dapat diintegrasikan ke dalam kerangka kerja pengambilan keputusan tiga tahap. Alat yang disajikan dalam kerangka kerja ini dapat digunakan untuk semua ukuran dan tipe organisasi dan dapat membantu penyusun strategi mengidentifikasi dan memilih strategi. Tahap 1 dalam kerangka kerja perumusan strategi terdiri atas Matrik EFE, Matrik IFE dan Matrik Profil Kompetitif (*Competitive Profile Matrik-CPM*), disebut tahap input. Tahap input meringkas informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Tahap 2 disebut tahap pencocokan, berfokus pada menciptakan alternatif yang layak dengan mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci. Teknik tahap 2 mencakup Matrik SWOT, Matrik SPACE, Matrik BCG, Matrik IE dan Matrik Strategi Besar (*Grand Strategy Matrix*). Tahap 3 disebut tahap keputusan, melibatkan strategi tunggal yaitu Matrik Perencanaan Strategis kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix-QSPM*) (David, 2006: 308).

Kesembilan teknik tercakup dalam kerangka kerja perumusan strategi (*strategy-formulation framework*) membutuhkan integrasi dan intuisi dan analisis. Divisi yang otonom dalam sebuah organisasi biasanya menggunakan teknik

perumusan strategi untuk mengembangkan strategi dan tujuan. Analisis divisional memberikan dasar untuk mengidentifikasi, mengevaluasi dan memilih diantara alternatif strategi ditingkat korporasi (David, 2006: 282).

TAHAP 1 : TAHAP INPUT

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)	Matriks Profil Kompetitif (CPM)	Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)
--	--------------------------------------	---

TAHAP 2 : TAHAP PENCOCOKAN

Matriks Kekuatan- Kelemahan - Peluang-Ancaman	Matriks Posisi Strategis dan Evaluasi Tindakan (SPACE)	Matriks Boston Consulting Group Eksternal (IE)	Matriks Internal-	Matriks Strategi Besar
---	--	--	----------------------	---------------------------

TAHAP 3 : TAHAP KEPUTUSAN

Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM)

Gambar 1. Matrik Kerangka Analisis Perumusan Strategi (David, 2006: 283)

Alat input membutuhkan penyusun strategi untuk menguantifikasi secara subjektif selama tahapan awal dari proses perumusan strategi. Membuat matriks kecil dalam matriks input berhubungan dengan tingkat penting relatif dari faktor internal dan eksternal memungkinkan penyusunan strategi untuk menghasilkan dan mengevaluasi alternative strategi dengan lebih efektif. Penilaian intuitif yang baik selalu dibutuhkan untuk menentukan bobot dan peringkat yang sesuai. Alat pencocokan ini bersandar pada informasi yang diturunkan dari tahap input untuk mencocokkan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal. Mencocokkan faktor keberhasilan kunci internal dan eksternal adalah kunci untuk menghasilkan alternatif strategi yang layak secara efektif.

Analisis dan intuisi memberikan dasar untuk membuat keputusan perumusan strategi. Teknik pencocokkan akan menghasilkan alternatif strategi yang layak. Strategi tambahan yang dapat dihasilkan dari analisis pencocokan dapat ditambahkan kedalam daftar pilihan alternatif yang layak (David, 2006: 284).

1. Analisa Matriks IFE dan EFE

a. *Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix*

IFE matriks adalah suatu alat formulasi strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut. Aspek dari lingkungan internal adalah: a) manajemen, b) pemasaran, c) keuangan, d) produksi, e) penelitian dan pengembangan serta f) sistem informasi (David, 2006: 203).

Berikut ini adalah lima tahap pengembangan matriks IFE:

- i. Tulis faktor internal utama seperti diidentifikasi dalam proses audit internal atau membuat daftar faktor-faktor internal utama dari lingkungan yang menjadi kekuatan dan kelemahan di perusahaan.
- ii. Berikan bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk masing-masing faktor. Bobot yang diberikan kepada masing-masing faktor mengidentifikasi tingkat penting relatif dari faktor-faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam industri.
- iii. Berikan peringkat 1 sampai 4 untuk masing-masing faktor untuk mengidentifikasi apakah faktor tersebut menunjukkan kelemahan utama (peringkat = 1) atau kelemahan minor (peringkat = 2), kekuatan minor (peringkat = 3), atau kekuatan utama (peringkat = 4). Perlu diperhatikan bahwa kekuatan harus mendapatkan peringkat 3 atau 4 kelemahan harus mendapat peringkat 1 atau 2.
- iv. Kalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkat untuk menentukan rata-rata tertimbang untuk masing-masing variabel.
- v. Jumlah rata-rata tertimbang untuk masing-masing variabel untuk menentukan total rata-rata tertimbang untuk organisasi.

Berapapun banyaknya faktor yang dimasukkan ke dalam Matriks IFE, total rata-rata tertimbang berkisar antara yang terendah 1,0 dan tertinggi 4,0, dengan rata-rata 2,5. Total rata-rata tertimbang di bawah 2,5 menggambarkan organisasi yang lemah secara internal, sementara total nilai diatas 2,5 mengidentifikasi posisi internal yang kuat (David, 2006: 206-208).

b. *Eksternal Factor Evaluation (EFE) Matriks*

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation-EFE Matrix*) memungkinkan para penyusun strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintah, hukum, teknologi dan persaingan.

Matriks EFE dapat dibuat dengan lima tahapan:

1. Buat daftar lima faktor eksternal yang diidentifikasi dalam proses audit eksternal. Masukkan dari total sepuluh hingga dua puluh faktor, termasuk peluang dan ancaman, yang memengaruhi perusahaan dan industrinya.
2. Berikan bobot untuk masing-masing dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (paling penting).
3. Berikan peringkat 1 hingga 4 untuk masing-masing faktor eksternal kunci tentang seberapa efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespons faktor tersebut, dimana 4 = *respons perusahaan superior*, 3 = *respons perusahaan di atas rata-rata*, 2 = *respons perusahaan rata-rata* dan 1 = *respons perusahaan jelek*. Penting untuk diperhatikan bahwa ancaman dan peluang dapat diberikan peringkat 1, 2, 3 dan 4.
4. Kalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan nilai tertimbang.
5. Jumlahkan nilai tertimbang dari masing-masing variabel untuk menentukan total nilai tertimbang bagi organisasi.

Total nilai tertimbang tertinggi untuk suatu organisasi adalah 4,0 dan nilai tertimbang terendah adalah 1,0. Total nilai tertimbang rata-rata adalah 2,5. Total nilai tertimbang sebesar 4,0 mengidentifikasi bahwa organisasi merespons dengan sangat baik terhadap. Peluang dan ancaman yang ada dalam industrinya. Dalam kata lain, strategi perusahaan secara efektif mengambil keuntungan dari ancaman eksternal. Total nilai 1,0 mengidentifikasikan bahwa strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang atau tidak menghindari ancaman eksternal (David, 2006: 143-144).

G. Konsep Lingkungan Internal dan Eksternal

Faktor internal meliputi kekuatan dan kelemahan sedangkan faktor eksternal berupa peluang dan ancaman. Faktor eksternal adalah suatu peluang dan ancaman sebagian besar berada di luar kendali organisasi. Lingkungan ini mengacu kepada faktor ekonomi, sosial budaya, demografi lingkungan, politik, hukum, pemerintah, teknologi, serta tren kompetisi dan kejadian yang secara signifikan dapat menguntungkan atau membahayakan perusahaan/ organisasi dimasa depan. Peluang dan ancaman lainnya termasuk bagian dari hukum, masuknya produk baru yang dibuat oleh pesaing, tragedi nasional, nilai dolar sehingga kekuatan pesaing dapat menjadi ancaman (David, 2006: 14-15).

Faktor internal adalah aktivitas organisasi yang dapat dikontrol yang dijalankan dengan baik atau dengan sangat buruk. Mereka muncul dalam aktivitas manajemen, pemasaran, keuangan/akuntansi, produksi/operasi, penelitian dan pengembangan dan sistem informasi manajemen dari sebuah bisnis. Faktor yang mempengaruhi lingkungan internal berasal dari dalam perusahaan itu sendiri yang dapat memberi kekuatan dan kelemahan dalam strategi perusahaan. Kekuatan dan kelemahan ditentukan relatif terhadap perusahaan pesaing (David, 2006: 15).

H. Analisa SWOT

Matrik SWOT adalah suatu alat untuk mencocokkan yang penting yang membantu manajer mengembangkan empat strategi yaitu SO (*Strengths-opportunities*), WO (*weaknessess-opportunities*), WT (*weaknessess-threats*) dan ST (*strengths-threats*). Mencocokkan faktor-faktor eksternal dan internal kunci adalah bagian yang paling sulit dalam mengembangkan matriks SWOT dan membutuhkan penilaian yang baik dan tidak ada pencocokkan terbaik (David, 2006: 270).

Tujuan penggunaan analisis SWOT adalah untuk mengetahui seberapa jauh kelemahan yang ada dapat diubah menjadi kekuatan serta bagaimana mengubah ancaman menjadi peluang. Caranya adalah dengan menggunakan *matching* masing-masing komponen kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dengan menggunakan SWOT Matrik (Freddy Rangkuti, 2002: 241).

Matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Masing-masing komponen strategi dari matriks SWOT dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Strategi SO

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Organisasi pada umumnya akan menjalankan strategi WO, ST, atau WT agar dapat mencapai situasi dimana mereka dapat menerapkan strategi SO. Ketika suatu perusahaan memiliki kelemahan utama, mereka akan berusaha mengatasinya dan menjadikannya kekuatan. Ketika sebuah organisasi menghadapi ancaman utama, ia akan berusaha menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

b. Strategi WO

Strategi ini bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Kadang-kadang terdapat peluang eksternal tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang menghambatnya untuk mengeksploitasi peluang tersebut.

c. Strategi ST

Strategi ini menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman eksternal ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman dilingkungan eksternalnya secara langsung.

d. Strategi WT

Strategi WT adalah taktik defensif yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi yang menghadapi berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal akan berada pada posisi yang tidak aman (David, 2006: 271-272).

Adapun matrik SWOT untuk perumusan strategi dapat terlihat pada Tabel 1

Tabel 1. Matrik SWOT Untuk Perumusan Strategi

Biarkan tetap kosong	<p style="text-align: center;">KEKUATAN (STRENGTH-S)</p> 1. 2. 3. Tuliskan kekuatan 4. 5.	<p style="text-align: center;">KELEMAHAN (WEAKNESSES-W)</p> 1. 2. 3. Tuliskan kelemahan 4. 5.
<p style="text-align: center;">PELUANG (OPPORTUNITIES-O)</p> 1. 2. 3. Tuliskan peluang 4. 5.	<p style="text-align: center;">STRATEGI SO</p> 1. 2. 3. Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang 4. 5.	<p style="text-align: center;">STRATEGI WO</p> 1. 2. Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang 3. 4. 5.
<p style="text-align: center;">ANCAMAN (THREATS-T)</p> 1. 2. 3. Tuliskan ancaman 4. 5.	<p style="text-align: center;">STRATEGI ST</p> 1. 2. 3. Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman 4. 5.	<p style="text-align: center;">STRATEGI WT</p> 1. 2. 3. Minimalkan kelemahan dan hindari ancaman 4. 5.

Sumber: David (2006: 287)

I. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Nimas (2012) dengan judul penelitian Strategi Pengembangan Usaha Kacang Tojin di Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman. Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan usaha Kacang Tojin Adakan dilihat dari aspek operasional, pemasaran dan aspek keuangan serta merumuskan strategi pengembangan usaha yang akan diterapkan oleh usaha kacang tojin adek. Analisis data untuk mendeskripsikan usaha kacang tojin adek dilakukan dengan analisa deskriptif kualitatif, sedangkan pada perumusan strategi tahap pembobotan

dan pemberian peringkat data dianalisa secara kuantitatif. Alat perumusan strategi yang digunakan adalah matriks SWOT. Hasil penelitian menunjukkan strategi yang cocok dalam merumuskan strategi dalam pengembangan usaha kacang tojin Adek : 1) melakukan penetrasi pasar untuk meraih peluang pasar yang lebih besar, 2) melakukan integrasi ke belakang dengan cara mempertahankan dan meningkatkan kerjasama dengan pemasok tetap, 3) perluasan dalam pemasaran, 4) membuat sistem keuangan yang jelas, 5) tetap mempertahankan mutu yang ada dengan membuat standar mutu produk dan bahan baku 6) difersifikasi produk, dan 7) penggunaan teknologi modern tanpa mengurangi kualitas produk.

Dalam penelitian Wiwit Asih (2014) yang berjudul Strategi Pengembangan Usaha Pisang Goreng Kipas Kuantan II di Kota Pekanbaru Proinsi Riau, penelitian ini bertujuan mendeskripsikan lingkungan strategis serta merumuskan strategi pengembangan agar dapat meningkatkan produksi dan membuka cabang layanan baru. Analisa data untuk mendeskripsikan lingkungan strategis dilakukan dengan analisa deskriptif kualitatif, sedangkan pada perumusan strategi tahap pembobotan dan pemberian peringkat data dianalisa secara kuantitatif. Alat perumusan strategi yang digunakan adalah matriks SWOT dan tahap keputusan strategi dengan menggunakan matriks QSPM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa lingkungan strategi pengembangan saat ini telah memiliki legalitas dan sertifikasi usaha dari pihak pemerintah, dikenal sebagai pusat oleh-oleh khas kota pekanbaru, usaha ini selektif dalam pemilihan bahan baku sehingga mampu menghasilkan produk yang berkualitas tinggi, namun yang menjadi kendala dalam pengembangan usaha yaitu tergantung pada persediaan bahan baku sehingga usaha ini belum bisa membuka cabang layanan yang baru, strategi yang dihasilkan oleh matriks SWOT kemudian dipilih strategi prioritas terbaik yang harus dilakukan untuk lima tahu yang akan datang berdasarkan matriks QSPM, yaitu: 1) perbaiki kemasan, 2) membangun kemitraan dengan petani perkebunan pisang, 3) pengembangan pasar dan melakukan penetrasi pasar untuk meraih peluang pasar yang lebih luas, 4) bekerjasama dengan pihak investor dan pemerintah dalam mengakses permodalan, sehingga usaha bisa membuka cabang layanan yang baru.

BAB III METODE PENELITIAN

A. Tempat dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada usaha “WICE” yang beralamat di Batu Gadang, Kecamatan Sungai Geringging Kabupaten Padang Pariaman. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*) karena hal ini dilakukan karena ada beberapa pertimbangan:

1. Industri ini memproduksi kacang sangrai dengan kapasitas produksi terbesar (Lampiran 8) di Kabupaten Padang Pariaman.
2. Memakai alat pengolahan yang berbeda.
3. Usaha ini telah lama berdiri, semenjak 1987.

Penelitian ini telah terlaksana terhitung satu bulan mulai dari bulan Desember tahun 2014 terhitung setelah dikeluarkan surat rekomendasi penelitian dari Dekan Fakultas Pertanian Universitas Andalas sampai bulan Januari tahun 2015.

B. Metode Penelitian

Jenis penelitian ini adalah deskriptif kualitatif dengan metode studi kasus. Yin (2011:29), menyatakan bahwa studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok bila bila pokok pertanyaan suatu penelitian memiliki fokus pada peristiwa kontemporer dan berkenaan dengan dengan “*how*” atau “*why*”.

Menurut Nazir (2009: 57) metode studi kasus adalah penelitian yang berkenaan dengan suatu fase spesifik atau khas dari keseluruhan personalitas. Subjek penelitian dapat saja individu, kelompok, lembaga maupun masyarakat. Tujuan studi kasus adalah untuk memberikan gambaran secara mendetail tentang latar belakang, sifat-sifat serta karakter-karakter yang khas dari kasus ataupun dari individu yang kemudian sifat-sifat yang khas yang akan dijadikan suatu hal yang bersifat umum.

Kasus yang akan diteliti disini adalah tentang mendeskripsikan profil usaha kacang sangrai “WICE” dan merumuskan pilihan alternatif strategi untuk pengembangan usaha agar bisa menambah produksi dan meningkatkan jumlah konsumen.

C. Metode Pengumpulan Data

Data yang dikumpulkan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder yang berhubungan dengan persoalan penelitian.

1. Data primer diperoleh melalui studi lapangan yaitu dengan melakukan wawancara menggunakan daftar wawancara (*questioner*). Pihak-pihak yang diwawancarai meliputi pihak internal dan eksternal perusahaan. Pihak internal diantaranya adalah: pimpinan perusahaan, bagian produksi, bagian pemasaran, sedangkan untuk pihak eksternal adalah: pemasok, Pengecer, konsumen dan pesaing sejenis.
2. Data sekunder diperoleh dari instansi-instansi yang terkait yang berhubungan dengan penelitian ini yaitu Badan Pusat Statistik Sumatra Barat serta data lainnya yang diperoleh dari literatur yang relevan.

Data yang diperoleh dilakukan penganalisaan dengan menggunakan pembobotan dalam matriks IFE dan EFE melalui bantuan informan kunci. Informan kunci yang diambil benar-benar pihak yang memahami permasalahan yang diteliti, yaitu: Pimpinan usaha “WICE”, karyawan bidang pemasaran dan lembaga pemerintah yang mewakili persepsi pemerintah yaitu Dinas Perindustrian Koperasi dan Perdagangan Kabupaten Padang Pariaman.

D. Teknik Pengambilan Sampel

Pengambilan responden pada penelitian ini adalah menggunakan informan kunci yang bertindak sebagai pihak eksternal dan internal dalam usaha. Adapun pihak yang terlibat dalam usaha ini dapat dilihat dalam rincian sebagai berikut:

1. Pihak internal perusahaan yaitu informan kunci dimana yang terdiri dari pimpinan usaha 1 orang, tenaga kerja bagian produksi 1 orang, tenaga kerja bagian pemasaran 1 orang yang dilakukan wawancara secara

langsung. Pemilihan responden dilakukan secara sengaja, yang sesuai dengan kebutuhan data peneliti.

2. Pihak eksternal adalah pihak-pihak yang terlibat di luar lingkungan perusahaan, untuk pihak eksternal dari usaha kacang sangrai "WICE" adalah sebagai berikut:
 - a. Pemasok, informasi pemasok dan bahan baku kacang tanah diperoleh langsung dari pengusaha. Pemasok akan dijadikan responden adalah pemasok langganan tetap yaitu 1 orang. Metode pengambilan responden untuk pemasok yaitu secara sengaja (*purposive*) karena pemasok ini merupakan pemasok yang menjadi langganan sejak lama dengan perusahaan "WICE".
 - b. Konsumen akhir yaitu konsumen yang membeli dan mengkonsumsi secara langsung produk kacang sangrai "WICE". Konsumen akhir yang akan dijadikan sampel berjumlah 10 orang dengan rincian 5 orang yang membeli di grosiran di Kabupaten Padang Pariaman dan 5 orang yang membeli di toko, kedai ataupun warung yang ada di Kabupaten Padang Pariaman. Teknik pengambilan sampel dilakukan secara *Accidental Sampling*. Teknik *Accidental Sampling* adalah teknik penentuan sampel secara spontanitas, artinya siapapun yang bertemu dengan peneliti dan telah mencukupi kriteria yang dibutuhkan, maka orang tersebut telah bisa dijadikan sebagai sampel (Riduwan, 2003). Dengan menetapkan kriteria konsumen akhir yang akan diambil adalah berumur 15 tahun ke atas dan sudah pernah mengkonsumsi produk kacang sangrai "WICE" lebih dari 2 kali dan sudah pernah mengkonsumsi produk kacang sangrai dari produksi lain. Dengan dipilih 10 orang sampel dianggap sudah dapat mewakili persepsi konsumen mengenai kedua produk yaitu kacang sangrai "WICE" dan kacang sangrai "Sinar Harapan".
 - c. Pedangang pengecer yang akan dijadikan responden yaitu 2 orang yang dipilih secara sengaja (*purposive*), dengan karakteristik berlangganan sejak lama menjual produk kacang sangrai "WICE" dan

selain itu menjual produk kacang sangrai pesaing dengan merek “Sinar Harapan” sebagai pesaing.

- d. Pesaing yaitu usaha kacang sangrai lainnya yang memproduksi dan menjual produk yang sama dengan kacang sangrai “WICE”. Informasi tentang pesaing didapat langsung pada saat survei lapangan yang dipilih secara sengaja (*purposive*), dimana pesaing yang menjual produk yang sama dengan usaha kacang sangrai “WICE” dan juga melakukan pemasaran ditempat yang sama dengan usaha “WICE”. Alasan pengambilan sampel ini berdasarkan informasi yang diberikan oleh pemilik usaha kacang sangrai “WICE”. Sampel yang diambil hanya 1 sampel karena memproduksi produk yang sama dengan “WICE” yaitu kacang sangrai, juga memasuki pasar yang sama dengan produk kacang “WICE” dan berproduksi hampir menyamakan jumlah produksi kacang sangrai “WICE” atau pesaing yang menyaingi usaha WICE secara kompetitif, dimana nama produk pesaing adalah “Sinar Harapan”.
- e. Pemerintah daerah, yaitu dipilih Dinas Perindustrian Perdagangan Koperasi dan UKM Kabupaten Padang Pariaman, mewakili pemerintah yang mengetahui kondisi usaha dan kebijakan-kebijakan mengenai pengembangan usaha di daerah penelitian.

E. Variabel yang Diamati

Adapun variabel yang diamati dalam penelitian ini yaitu :

1. Untuk mencapai tujuan pertama yaitu mendeskripsikan profil usaha kacang sangrai “WICE” maka variabel yang diamati adalah: Gambaran umum usaha kacang sangrai “WICE” meliputi (lokasi usaha, sejarah pendirian usaha dan latar belakang, struktur organisasi, izin usaha, teknologi yang digunakan usaha dan strategi yang digunakan usaha.
2. Untuk mencapai tujuan ke dua dari penelitian ini, yaitu merumuskan strategi pengembangan pada usaha kacang sangrai “WICE”, maka peneliti dapat mengelompokkan antara variabel faktor internal dan eksternal guna untuk merumuskan strategi pengembangan, sehingga

variabel yang diidentifikasi dan rumusan strategi yang akan diamati adalah sebagai berikut:

- a. Faktor internal perusahaan kacang sangrai “WICE” , meliputi:
 - i. Aspek operasional, meliputi aspek sumberdaya yang terdiri dari: tenaga kerja (umur, pengalaman kerja, sistem pemberian gaji dan upah). Aspek produksi mencakup: (bahan baku, proses produksi, alat dan mesin yang digunakan).
 - ii. Aspek pemasaran, meliputi produk (rasa, aroma, warna dan daya tahan) yang dihasilkan, harga produk, sistem distribusi produk dan promosi yang dilakukan terhadap produk yang dihasilkan.
 - iii. Aspek keuangan, yaitu keuangan mencakup modal awal usaha, aset usaha, pinjaman usaha dan sistem pencatatan keuangan.
- b. Data faktor eksternal yang diamati pada usaha kacang sangrai “WICE” adalah:
 - i. Aspek pesaing, pesaing adalah suatu usaha yang memproduksi produk yang sejenis dengan produk yang dihasilkan, meliputi beberapa aspek yang dilihat dari pesaing yaitu: mutu produk (rasa, aroma, warna dan daya tahan), perbedaan tingkat harga produk, pendistribusian produk pesaing, promosi yang digunakan oleh pesaing produk yang sama dan teknologi yang digunakan.
 - ii. Aspek pengecer yaitu: jumlah pedagang pengecer, identitas pedagang pengecer, pendapat pedagang tentang produk (kualitas, kemasan, harga, ketahanan produk dan distribusi produk) dan sistem pembayaran produk.
 - iii. Aspek konsumen: tanggapan konsumen tentang produk kacang sangrai “WICE” dengan kacang sangrai pesaing, yang meliputi: harga, kualitas (rasa, aroma, daya tahan dan warna produk), penampilan produk (kemasan, merek, bentuk, ukuran dll).
 - iv. Pemasok, yaitu: jumlah pemasok, harga yang ditawarkan, banyaknya pembelian yang dilakukan dan sistem pembayaran.

- v. Pemerintah, yaitu: kebijakan-kebijakan tentang pengembangan usaha di Kabupaten Padang Pariaman.
- c. Merumuskan strategi pengembangan yang akan diterapkan pada usaha kacang sangrai "WICE" untuk mengembangkan usaha digunakan analisis IFE, EFE, SWOT dan diskusi partisipatif, variabel perumusan strategi yaitu:
 - i. Kekuatan dan kelemahan usaha kacang sangrai "WICE"
 - ii. Peluang dan ancaman usaha kacang sangrai "WICE".
 - iii. Pemberian bobot dan rating dilakukan oleh pimpinan kacang sangrai "WICE", bidang pemasaran kacang sangrai "WICE" dan pihak pemerintah yaitu dinas perindustrian perdagangan koperasi dan UKM Kab. Padang Pariaman.
 - iv. Melakukan diskusi partisipatif dilakukan dengan pemilik usaha guna untuk perumusan akhir dari strategi yang ditetapkan oleh pihak usaha kacang sangrai "WICE".

F. Analisa Data

Analisa yang akan digunakan dalam penelitian dinilai secara kualitatif dan kuantitatif. Untuk menjawab tujuan pertama analisa yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisa kualitatif untuk menjelaskan usaha kacang sangrai, yaitu dengan mendeskripsikan profil usaha guna untuk mengetahui sejarah pendirian, latar belakang pendirian, lokasi usaha, izin usaha dan struktur organisasi dan lain-lain pada usaha kacang sangrai "WICE". Langkah-langkah yang dilakukan untuk mendeskripsikan profil adalah:

- a. Melakukan wawancara terhadap pemilik usaha tentang profil usaha untuk mengetahui sejarah usaha atau tentang latar belakang usaha dengan panduan wawancara.
- b. Deskripsikan informasi-informasi yang diperoleh dari wawancara yang dilakukan.

Sedangkan untuk menjawab tujuan ke dua yaitu merumuskan strategi pengembangan pada usaha “WICE” dalam penelitian ini analisis data yang digunakan adalah analisa deskriptif kuantitatif, analisa deskriptif dilakukan pada identifikasi faktor internal dan eksternal, sedangkan kuantitatif hal ini digunakan untuk melakukan perumusan strategi pada tahapan pembobotan dan penilaian rating hasil identifikasi faktor strategi internal dan eksternal yang telah dilakukan. Analisa kuantitatif dilakukan pada perhitungan IFE (*Internal Factor Evaluation*) dan EFE (*Eksternal Factor Evaluation*). Langkah-langkah yang dilakukan adalah:

- a. Identifikasi faktor internal dan eksternal dengan menggunakan matrik IFE dan EFE.
 - i. Identifikasi faktor internal dan eksternal dari usaha kacang sangrai “WICE” dengan menggunakan metode deskriptif kualitatif, faktor internal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan dalam perusahaan sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang mempengaruhi lingkungan yang berada di luar perusahaan. Berdasarkan identifikasi faktor internal eksternal usaha kacang sangrai “WICE”, maka dapat diperoleh gambaran tentang situasi yang sedang dialami, mulai dari kekuatan kelemahan hingga peluang dan ancaman yang terjadi di lingkungan usaha, sehingga dapat ditarik kesimpulan tentang keadaan yang terjadi, selain itu hasil identifikasi ini adalah langkah awal bagi perumusan strategi.
 - ii. Lakukan perumusan strategi berdasarkan identifikasi faktor internal dan eksternal yaitu dengan menggunakan metode kuantitatif dan kualitatif. Langkah-langkah untuk merumuskan faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal adalah:
 - Buat daftar faktor internal dan faktor eksternal, masukkan dari total sepuluh hingga dua puluh faktor, termasuk peluang dan ancaman, kekuatan dan kelemahan yang memengaruhi usaha kacang sangrai “WICE”. Tuliskan peluang terlebih dahulu dan kemudian ancaman. Begitupun dengan kekuatan dan kelemahan.
 - Data yang telah dikumpulkan kemudian deskripsikan dan dikelompokkan ke dalam lingkungan internal dan eksternal.

Berikan bobot untuk masing-masing faktor dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (paling penting).

- Variabel yang telah diketahui posisinya kemudian dilakukan pengelompokan ke dalam tabel faktor strategi internal dan eksternal.
- Kemudian dari faktor strategi lingkungan internal dan eksternal tersebut dilakukan penilaian terhadap tingkat kepentingan faktor. Dalam penilaian tingkat kepentingan faktor digunakan model “Skala Likert”. Menurut Sugiyono (2009: 93), skala likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau sekelompok orang tentang fenomena sosial. Metode ini dipilih untuk memudahkan dalam memberikan penilaian terhadap setiap faktor internal dan eksternal yang diajukan. Dalam memberikan penilaian terhadap setiap faktor digunakan skala 3 dan keterangan sebagai berikut:

Tabel 2. Penilaian Tingkat Kepentingan Faktor

No	Faktor	Alternatif Jawaban		
		1 (TP)	2 (P)	3 (SP)
1				
2				
3				
Dst				

Keterangan:

- ✓ Alternatif 1 = tidak penting (TP) → apabila faktor-faktor strategis tersebut tidak penting dan tidak mempengaruhi terhadap pengembangan usaha “WICE”, nilai tidak penting adalah 1 (TP).
- ✓ Alternatif 2 = penting (P) → apabila faktor-faktor strategis tersebut penting dan mempengaruhi terhadap pengembangan usaha “WICE” maka nilai penting yang diberikan adalah 2 (P)
- ✓ Alternatif 3 = sangat penting (SP) → apabila faktor-faktor strategis tersebut mempengaruhi pengembangan usaha “WICE” maka nilai yang diberikan adalah sangat penting atau angka 3 (SP).

Tabel 3. Contoh Penilaian Tingkat Kepentingan Faktor

No	Faktor	Alternatif Jawaban		
		1 (TP)	2 (P)	3 (SP)
1		√		
2			√	
3				√
Dst				

Jumlah penilaian tingkat kepentingan faktor = $1+2+3 = 6$

Maka , Bobot untuk faktor 1 = $1/6$

$$= 0.167$$

Bobot untuk faktor 2 = $2/6$

$$= 0.333$$

Bobot untuk faktor 3 = $3/6$

$$= 0.5$$

Sehingga jumlah bobot keseluruhan faktor = 1

- i. Berikan peringkat 1 hingga 4 untuk mengidentifikasi faktor eksternal di mana 4= respon perusahaan superior, 3 = respon perusahaan diatas rata-rata, 2 = respon perusahaan rata-rata dan 1 = respon perusahaan jelek. Sedangkan untuk mengidentifikasi faktor internal dapat dilakukan penilaian di mana 1 = kelemahan utama, 2 = kelemahan minor, 3 = kekuatan minor dan 4 = kekuatan utama.
- ii. Kalikan masing-masing bobot faktor dengan peringkatnya untuk menentukan nilai tertimbang.
- iii. Jumlahkan nilai tertimbang dari masing-masing variabel untuk menentukan total nilai tertimbang bagi organisasi.

Tabel 4. Matriks IFE

Faktor-faktor internal utama	Bobot	Peringkat	Rata-rata tertimbang
<i>Kekutan internal</i>			
-			
-			
<i>Kelemahan internal</i>			
-			
-			
Total	1,0		

Sumber: David, 2006 : 207

Menurut David (2006: 208), total rata-rata tertimbang berkisar antara yang terendah 1,0 dan tertinggi 4,0 dengan rata-rata 2,5. total rata-rata tertimbang dibawah 2,5 menggambarkan usaha atau organisasi yang lemah secara internal, sementara total nilai di atas 2,5 mengidentifikasi posisi internal yang kuat.

Tabel 5. Matriks EFE

Faktor-faktor enternal utama	Bobot	Peringkat	Rata-rata tertimbang
<i>Kekutan eksternal</i>			
-			
-			
<i>Kelemahan eksternal</i>			
-			
-			
Total	1,0		

Sumber: David, 2006 :145

Menurut David (2006: 145) menyatakan bahwasanya total nilai tertimbang tertinggi untuk suatu organisasi atau suatu usaha adalah 4,0 dan nilai tertimbang terendah adalah 2,5. Total nilai tertimbang 4,0 mengidentifikasi bahwa organisasi merespons dengan sangat baik terhadap peluang dan ancaman yang ada dalam industrinya. Total nilai 1,0 mengidentifikasikan bahwa strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang atau tidak menghindari ancaman eksternal.

- b. Merumuskan faktor internal dan faktor eksternal dengan menggunakan matriks SWOT.

Untuk merumuskan faktor internal dan eksternal strategi dapat digunakan analisa dengan menggunakan matriks SWOT. Analisa SWOT adalah merupakan perangkat pencocokan yang penting membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi yaitu SO (*Stenghts-Opportinities*), WO (*Weaknesses-Opportinities*), ST (*Strenghts-Threats*), dan WT (*Weaknesses-Threats*). Mencocokkan faktor internal dan eksternal kunci merupakan bagian yang sangat sulit dalam analisa SWOT dan memerlukan penialaian yang baik (David, 2006: 270-272).

- i. SO (*Strenghts-Opportinities*), merupakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal.
- ii. WO (*Weaknesses-Opportinities*), bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal.
- iii. ST (*Strenghts- Threats*), menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi pengaruh dari ancaman ekstenal.
- iv. WT (*Weaknesses- Threats*), adalah taktik definisi yang diarahkan pada pengurangan kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Strategi ini merupakan titik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman.

Dalam pembuatan matriks SWOT ada terdapat delapan langkah yang terlibat dalam pembuatan matriks tersebut yaitu:

- i. Tulis peluang eksternal kunci perusahaan
- ii. Tulis ancaman eksternal kunci perusahaan
- iii. Tulis kekuatan internal kunci perusahaan
- iv. Tulis kelemahan internal kunci perusahaan
- v. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal dan catat hasil Strategi SO dalam sel yang ditentukan
- vi. Cocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal dan catat hasil Strategi WO dalam sel yang ditentukan
- vii. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal dan catat hasil Strategi ST dalam sel yang ditentukan

- viii. Cocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan catat hasil Strategi WT dalam sel yang ditentukan.

Tabel 6. Matrik SWOT Untuk Perumusan Strategi

Biarkan selalu kosong	KEKUATAN (STRENGTH-S) Tuliskan kekuatan	KELEMAHAN (WEAKNESSES-W). Tuliskan kelemahan
PELUANG (OPPORTUNITIES-O) Tuliskan peluang	STRATEGI SO Gunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Atasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang.
ANCAMAN (THREATS-T) Tuliskan ancaman	STRATEGI ST Gunakan kekuatan untuk menghindari ancaman.	STRATEGI WT minimalkan kelemahan dan hindari ancaman

Sumber : David (2006: 273).

Dalam merumuskan strategi yang tepat maka perlu diterapkan bagi usaha kacang sangrai “WICE” untuk masa yang akan datang, selanjutnya akan dilakukan diskusi partisipatif dengan pemilik usaha kacang sangrai “WICE” dalam merumuskan strategi yang akan diterapkan. Diskusi ini dilakukan agar strategi pengembangan usaha yang telah dirumuskan dapat relevan dan sesuai dengan kebutuhan usaha dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh pihak usaha.

G. Definisi Operasional

1. Manajemen strategi adalah suatu rencana yang dikelola dengan memperhitungkan berbagai dampak dan tujuan untuk merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan sehingga perusahaan mampu untuk melakukan persaingan dan dapat mencapai tujuan yang secara objektif.
2. Pemasaran adalah suatu proses sosial yang dilakukan oleh individu dan sekelompok orang untuk memperoleh apa yang mereka inginkan, dengan saling mempertukarkan produk dan nilai-nilai antara satu

- dengan yang lainnya untuk memenuhi kebutuhan sesuai dengan yang diinginkan.
3. Pesaing adalah suatu perusahaan yang memproduksi produk bentuk, bahan baku dan olahan yang sama dengan produk yang kita usahakan.
 4. Pedagang pengecer adalah pedagang yang melakukan penjualan produk yang di promosikan kepada konsumen akhir.
 5. Aspek operasional adalah pengarahan menggerakkan sekelompok orang dan fasilitas dalam usaha untuk mencapai tujuan tertentu, seperti aspek yang berkaitan dengan sumber daya manusia dan produksi suatu produk yang dapat mempengaruhi kegiatan dan proses laju produksi pada suatu usaha.
 6. Faktor internal perusahaan merupakan segala sesuatu di dalam organisasi atau perusahaan yang akan mempengaruhi organisasi atau perusahaan tersebut.
 7. Faktor eksternal perusahaan adalah segala sesuatu di luar-luar batas organisasi atau perusahaan yang mungkin mempengaruhi organisasi atau perusahaan.
 8. Matrik SWOT adalah alat yang digunakan untuk mencocokkan faktor interna dan eksternal yang dapat membantu manajer ataupun pimpinan usaha untuk melakukan pengembangan terhadap produk yang di produksi.
 9. Promosi adalah teknik ataupun cara yang dilakukan untuk memperkenalkan produk kepada konsumen baik berupa penyampaian informasi maupun penyampain yang dilakukan menggunakan media.
 10. Saluran distribusi adalah kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan untuk menyampaikan produk dari produsen ke tangan konsumen pada waktu yang tepat.
 11. Rasa adalah tanggapan indra terhadap ransangan syaraf seperti asam asin, pahit dan manis terhadap indra pengecap.

BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Profil Usaha Kacang Sangrai "WICE"

1. Gambaran Umum Usaha Kacang Sangrai "WICE"

a. Lokasi Usaha

Usaha kacang sangrai "WICE" berada di Kanagarian Batu Gadang Kuranji Hulu, usaha yang terletak di Kabupaten Padang Pariaman Kecamatan Sungai Geringging. Kanagarian ini terdiri dari 6 jorong yaitu Jorong Durian Bukur, Jorong Kampung Koto, Jorong Koto Tinggi, Jorong Balai Kamis, Jorong Kuba'an dan Jorong Kampung Pinang. Nagari Batu Gadang berjumlah 4.091 orang penduduk dan terdiri dari 882 KK. Batas wilayah yaitu sebelah Utara berbatasan dengan Kecamatan IV Koto Aur Melintang Nagari Malai III Koto, sebelah Selatan berbatasan dengan Nagari Koto Tinggi Kuranji Hilir Kecamatan Sungai Limau, sebelah Barat berbatasan dengan Kecamatan Gasan Gadang Nagari Guguak Kuranji Hilir dan Nagari Malai V Suku dan sebelah Tenggara berbatasan dengan Nagari Kuranji Hulu Kecamatan Kampung Dalam.

Nagari Batu Gadang merupakan daerah pertanian, dapat dilihat dari jumlah penduduk yang berusaha sebagai petani adalah 260 KK penduduk sedangkan 236 KK bekerja sebagai wiraswasta dan 386 KK sebagai PNS. Di Nagari Batu Gadang ini luas lahan petani lahan kering lebih banyak dibandingkan lahan basah yaitu 52 Ha lahan basah dan 3.600 Ha lahan kering.

Ditinjau dari fasilitas nagari, Nagari Batu Gadang masih minim akan transportasi umum, oleh sebab itu sulit bagi masyarakat untuk mengakses ke jorong-jorong yang ada di Batu Gadang. Seperti dari jalan utama ke Jorong Balai Kamis mencapai 2 km untuk sampai ke jorong tersebut. Sehingga jika ingin ke jorong harus menggunakan ojek, begitupun ke jorong lainnya karena tidak adanya angkutan umum yang menuju jorong-jorong tersebut. Fasilitas lain yang ada di Nagari Batu Gadang Kuranji Hulu adalah terdapat 5 unit SD, 1 unit SMP dan 1 Unit TK, 1 unit Kapolsek, 1 unit PKK dan 1 unit Kantor Desa semua fasilitas ini aktif dengan baik pada saat ini, untuk pasar dan lembaga keuangan di Nagari ini tidak ada.

b. Sejarah Pendirian Usaha dan Latar Belakang Pengembangan Usaha Kacang Sangrai “WICE”

Usaha kacang sangrai “WICE” adalah salah satu usaha yang bergerak dibidang pengolahan produk pertanian menjadi produk siap untuk dikonsumsi, yaitu pengolahan kacang tanah menjadi olahan kacang sangrai. Usaha ini dikelola oleh Bapak Syamsuddin beserta keluarganya. Usaha kacang sangrai yang ditekuni oleh Bapak Syamsuddin sudah lama berdiri yaitu semenjak tahun 1987. Latar belakang berdirinya usaha ini adalah, pada awalnya Bapak Syamsuddin berprofesi sebagai seorang wiraswasta yang bertekad untuk memenuhi kebutuhan keuangan keluarga sehingga beliau berinisiatif untuk membuka usaha kacang sangrai, dengan adanya pengalaman dalam mengolah kacang sangrai Bapak Syamsuddin bertekad untuk membuka usaha pengolahan kacang sangrai dengan modal awal yang digunakan adalah Rp 500.000,00-. Dalam produksi awal Bapak Syamsuddin hanya memproduksi kacang sangrai dalam kapasitas yang kecil yaitu \pm 50 kg/sekali proses produksi untuk periode 1x2 hari, tujuannya adalah untuk melihat peluang permintaan konsumen terhadap kacang sangrai yang diolahnya. Setelah produk ini dikenal oleh masyarakat karena rasa yang khas yaitu lebih garing, daya tahan tahan lama dan lebih mudah ditemui di pasar, pemilik usahapun bertekad untuk terus berproduksi karena semakin meningkatnya permintaan pasar terhadap produk yang dihasilkannya hal ini dapat diamati berdasarkan jumlah produksi yang dilakukan (Lampiran 7). Dengan melihat peluang pasar yang begitu menjanjikan di Kabupaten Padang Pariaman. Usaha kacang sangrai ini memberi nama usahanya dengan merek “WICE”, nama ini diambil dari nama anak dari pemilik usaha.

Dalam proses produksi hal yang sangat diperlukan adalah keterampilan dalam pengolahan kacang tanah, seperti teknis dalam pengadukan pasir dengan kacang dalam kancan/kuali besar karena proses ini sangat berpengaruh terhadap hasil produksi yang dihasilkan atau sangat berpengaruh terhadap kualitas produk. Dalam mengaduk kacang dengan pasir haruslah merata karena jika tidak akan berdampak terhadap kacang yaitu kacang akan belang atau hangus dikuali dan kemungkinan besar akan terbuang pada akhirnya. Bapak Syamsuddin telah menguasai semua teknik dalam pengolahan, karena pengalamannya sudah lama

semenjak tahun 1987 yaitu lebih kurang 20 tahun sehingga, sehingga hal ini menjadi salah satu kekuatan bagi usaha untuk terus mengembangkan usaha kacang sangrai tersebut.

Produk kacang sangrai "WICE" dikenal oleh masyarakat dengan citra rasa yang khas yaitu rasa kacang lebih garing, aroma kacangnya wangi dan produk ini menjadi cemilan khas bagi masyarakat yang digemari oleh banyak orang terutama masyarakat kalangan muda hingga orang tua atau produk ini tidak memiliki segmentasi konsumen dalam mengkonsumsinya. Peningkatan produksi terjadi pada tahun 2012 produksi mencapai 60.480 kg/tahun, peningkatan ini disebabkan adanya beberapa permintaan konsumen di Riau, hal ini tidak berlangsung lama hanya 6 bulan saja ditahun 2012, setelah itu tidak ada lagi pengiriman karena penyalur/distributor kacang ke Riau sudah pindah. Pada tahun 2013 produksi mengalami penurunan menjadi 54.000 kg/tahun (Lampiran 7).

c. Struktur Organisasi

Usaha kacang sangrai "WICE" merupakan usaha perorangan atau dengan skala kecil dan tidak memiliki struktur organisasi dalam pengelolaan, namun pada saat ini dapat digambarkan yaitu sebagai berikut:

i. Pemilik usaha

Pemilik usaha merupakan pemegang saham dan wewenang tertinggi yang bertugas memimpin, mengawasi, pengambil keputusan dan bertanggung jawab atas jalannya suatu usaha.

ii. Bagian pemasaran

Bagian pemasaran dalam usaha ini memiliki wewenang dalam proses pemasaran dan pengedaran produk di pasar hingga sampai ke tangan pengecer maupun ke tangan konsumen. Bagian pemasaran juga memiliki wewenang dalam menagih produk yang rusak dan bersisa pada pedagang pengecer. Dalam menjalankan usaha usaha ini belum memiliki tenaga kerja khusus untuk pemasaran, namun pada saat ini pemilik usaha masih memanfaatkan anaknya untuk tenaga bagian pemasaran. Tenaga kerja bagian pemasaran dalam usaha "WICE" terdiri dari satu orang, sehingga mengakibatkan adanya beberapa pasar lokal yang tidak terpenuhi.

iii. Bagian produksi

Bagian produksi memiliki wewenang dan tugas dalam proses pengolahan bahan baku mentah hingga menjadi produk jadi. Proses produksi pada usaha "WICE" mencakup: pencucian, pengeringan, pemasakan, penyortiran dan pengemasan. Bagian produksi dalam usaha "WICE" terdiri dari 13 orang yaitu 4 orang bagian pemasakan tugasnya rangkap dengan proses pencucian, 3 orang bagian penyortiran dan 5 orang bagian pengemasan.

Tipe organisasi yang cocok untuk usaha "WICE" adalah struktur organisasi fungsional. Struktur organisasi fungsional ini mengelompokkan tugas berdasarkan fungsi-fungsi manajemen seperti pemasaran, keuangan, produksi, personalia dan lain-lain. Jika dilihat secara umum, organisasi secara fungsional lebih efisien dan lebih mudah dalam pengaturannya.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan terhadap usaha "WICE", usaha ini belum memiliki struktur organisasi secara tertulis. Hubungan yang terjalin antara pemilik dan karyawan terbentuk secara tidak formal, karena tidak ada aturan-aturan secara tertulis, hak dan kewajiban tenaga kerja, tugas, wewenang dan tanggung jawab yang mengikat diantara mereka. Sehingga dalam usaha ini yang paling tinggi wewenangnya dalam pengambilan keputusan dan tanggung jawab adalah pemilik usaha, sedangkan karyawan hanya mengikuti perintah dari pemilik dalam bekerja. Hal diatas dapat menjadi salah satu kelemahan usaha dalam menjalankan usahanya, karena terkadang masih terjadi seorang pekerja kelebihan pekerjaan sedangkan yang lain ada yang tidak bekerja.

Menurut Lawrence & William (1995) *cit* Nimas (2012: 36), manajemen strategis menunjukkan bahwa strategi yang dipilih harus sesuai dengan struktur organisasi yang digunakan perusahaan. perubahan struktur diperlukan apabila organisasi mengalami masalah atau dihadapkan dengan pergeseran strategi. Organisasi melibatkan pembagian kerja diantara kelompok dan individu serta mengusahakan agar bagian-bagian itu menyatu seluruhnya sehingga mereka dapat bekerja secara efektif (terkoordinasi).

d. Izin usaha

Usaha kacang sangrai “WICE” sudah menguasai beberapa pasar lokal sehingga dikenal oleh kalangan masyarakat di Kabupaten Padang Pariaman. Mulai dari awal berdiri hingga tahun 2014 pemilik usaha “WICE” belum mendaftarkan usahanya ke instansi-instansi yang terkait seperti ke Departemen Dinas Kesehatan, Dkoperindag dan lain-lain, sehingga hal ini menjadi kelemahan bagi pihak usaha untuk mengembangkan usahannya karena kelengkapan pelabelan produk tidak ada atau informasi kemasan belum ada.

Alasan pemilik usaha belum mendaftarkan usahanya ke instansi-instansi terkait adalah pemilik usaha berpendapat, untuk mendaftarkan usahanya ke instansi membutuhkan waktu yang cukup lama dan proses yang berbelit-belit, sehingga pemilik usaha belum memutuskan untuk mendaftarkan usahanya agar mendapat surat izin usaha dari Dinas yang terkait.

Berdasarkan wawancara yang dilakukan terhadap pemilik usaha “WICE” pada tahun 2015 saat ini pemilik usaha memiliki tekad untuk mendaftarkan usahanya ke Dinas Koperindag. Pemilik usaha merasa produk yang diproduksinya masih belum memiliki kelengkapan dan produk yang diproduksi masih memiliki kendala-kendala, seperti kurangnya tingkat promosi yang dilakukan, sulitnya untuk memperoleh teknologi-teknologi terbaru dan tidak adanya pelatihan-pelatihan yang diperoleh oleh usahanya dalam melakukan pengembangan usaha kedepannya. Saat ini pemilik usaha berpendapat dengan mendaftarkan produk yang diproduksinya, semoga pihak pemerintah dapat memberikan informasi-informasi dan dapat membantu pihak usaha dalam proses pengembangan usahanya kedepan.

e. Teknologi yang Digunakan

Teknologi merupakan salah satu kekuatan yang dapat menunjang perkembangan pada suatu usaha, karena semakin modern teknologi yang digunakan maka semakin baik produk yang dihasilkan. Teknologi merupakan salah satu cara yang dilakukan usaha untuk meningkatkan kualitas produk dan dapat mengefisienkan biaya dan waktu dalam berproduksi. Teknologi merupakan peluang dan ancaman besar yang harus dipertimbangkan dalam perumusan strategi usaha.

Usaha kacang sangrai "WICE" masih menggunakan alat sederhana dan manual dalam pengolahan. Usaha "WICE" telah melakukan beberapa perubahan-perubahan teknik dalam pengolahan kacang sangrai yaitu pada awalnya menggunakan kualii besar yang berisikan pasir namun sekarang menggunakan drum tanpa menggunakan pasir. Kelebihan dan kekurangan dalam menggunakan drum adalah kacang yang diproduksi dengan menggunakan drum lebih kering dan daya tahan produk meningkat, lebih cepat masakny sehingga bisa berproduksi lebih banyak dibandingkan menggunakan kualii dan tenaga kerja lebih ringan dalam melaksanakan kerjanya karena tidak terlalu sulit untuk mengaduknya seperti menggunakan kualii, sehingga hal diatas menjadi salah satu kekuatan bagi pihak usaha "WICE" untuk mengembangkan usahanya kedepannya. Kelemahan dari memakai drum adalah kacang yang dihasilkan warna kulitnya sedikit kusam dan cepat hangus jika tenaga kerja lalai dalam mengaduknya. Berdasarkan informasi lapangan yang diperoleh dari pemilik usaha perbedaan produksi yang dihasilkan dengan menggunakan drum dan kualii adalah 50 kg, jika menggunakan kualii kuantitas kacang yang bisa dimasak adalah 100kg/hari sedangkan menggunakan drum bisa memasak sebanyak 150kg/hari.

Merek dagang usaha "WICE" masih menggunakan merek yang sederhana yaitu dengan pengetikan dan kemudian difotocopy untuk memperbanyak, alasan difotocopy adalah untuk mengefisienkan biaya pengeluaran. Kekuatan teknologi menggambarkan peluang dan ancaman utama yang harus dipertimbangkan dalam formulasi strategi. Kemajuan teknologi dapat mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses produksi, praktik pemasaran dan posisi kompetitif perusahaan secara dramatis. Kemajuan teknologi dapat menciptakan pasar baru, yang menghasilkan peciptaan produk baru dan produk yang lebih baik, perubahan posisi biaya kompetitif dalam suatu industri, dan membuat produk dan jasa saat ini menjadi ketinggalan zaman (David, 2006: 121).

Bahan bakar yang digunakan untuk pengolahan kacang sangrai adalah kayu bakar. Kayu bakar diperoleh dari "parak" atau hutan yang ada disekitar lokasi, dalam pencarian bahan bakar dilakukan oleh pemilik usaha ini sendiri. Bahan bakar dicari pada saat musim kemarau sebanyak-banyaknya guna untuk stok jika musim penghujan datang. Dalam proses penyangraian hanya bahan bakar kayu

yang dapat digunakan, karena dalam penyangraian harus menggunakan api yang maksimal agar kacang lebih cepat panas dan masak.

Untuk saat ini pihak usaha "WICE" belum menggunakan mesin dalam pengolahan disebabkan oleh terbatasnya modal yang dimiliki oleh usaha "WICE". Berdasarkan informasi yang diperoleh dari pimpinan usaha, bahwa pihak usaha berani dalam melakukan perubahan teknik pengolahan dalam proses produksi untuk mengembangkan usahanya kedepannya.

f. Strategi yang Digunakan

Selama menjalankan usaha pihak usaha telah menggunakan strategi terhadap pengembangan usahanya yaitu meningkatkan penjualan ke toko-toko dan grosiran dengan menjaga dan terus meningkatkan kualitas produk yang ditawarkan serta mempertahankan tingkat kosumen dengan cara memenuhi keinginan konsumen terhadap produk yang ditawarkan. Sementara untuk kawasan diluar Kabupaten usaha ini belum melakukan penjualan karena tidak memiliki tenaga kerja bidang pemasaran ke luar Kabupaten Padang Pariaman dan tingkat produksi yang belum memadai.

Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang dan berorientasi ke masa depan.

B. Perumusan Strategi Pengembangan Usaha Kacang Sangrai "WICE"

1. Deskripsi Faktor Internal Usaha Kacang Sangrai "WICE"

Semua organisasi memiliki kekuatan dan kelemahan masing-masing, tidak ada perusahaan yang mempunyai kekuatan dan kelemahan yang sama atau perusahaan yang sama kuat dan lemahnya dalam semua area. Faktor internal merupakan faktor-faktor yang berada didalam usaha yang berpengaruh langsung terhadap usaha yang dijalankan. Faktor-faktor internal yang diamati dalam penelitian ini diantaranya adalah aspek operasional, aspek keuangan dan aspek pemasaran

a. Aspek Operasional

i. Faktor Sumber Daya Manusia

Faktor sumber daya manusia adalah hal-hal yang berkaitan dengan persediaan sumber daya manusia seperti keternagakerjaan yang memiliki fungsi untuk kelangsungan hidup suatu usaha. Suatu usaha tentu merupakan suatu lembaga atau kelompok yang memiliki banyak bagian-bagian pekerjaan diantaranya adalah pimpinan usaha yang mempunyai tanggung jawab untuk mengomandoi semua kegiatan dan karyawan yang ada dalam suatu usaha. Sumber daya manusia yang ada dalam usaha kacang sangrai "WICE" adalah sebanyak 15 orang dengan pemilik usaha. Tenaga kerja yang berpendidikan SD berjumlah 7 orang, SMP sebanyak 3 orang, SMA sebanyak 4 orang dan S1 1 orang, usaha ini di kelompokkan ke dalam usaha skala kecil (Lampiran 4). Untuk lebih lengkapnya dapat dilihat pada Tabel 7, berikut:

Tabel 7. Identitas tenaga kerja pada usaha kacang sangrai "WICE", 2014

NO	Nama	Jenis Kelamin	Umur	Pendidikan Terakhir	Pekerjaan	Pengalaman
1	Syamsudin	L	54	SMA	Pimpinan	27 tahun
2	Yance	L	28	S1	Pemasaran	6 tahun
3	Yul	L	23	SD	Penyangraian	7 tahun
4	Intan	L	23	SD	Penyangraian	4 tahun
5	Adril	L	22	SMP	Penyangraian	3 tahun
6	Ali	L	24	SMP	Penyangraian	2 tahun
7	Jepri	L	25	SD	Penyangraian	2 tahun
8	Desi	P	24	SD	Pengemasan	5 tahun
9	Reno	P	25	SD	Pengemasan	4 tahun
10	Tila	P	26	SD	Pengemasan	4 tahun
11	Wid	P	23	SD	Pengemasan	3 tahun
12	Wisna	P	24	SMA	Pengemasan	3 tahun
13	Moni	P	20	SMP	Penyortiran	3 tahun
14	Yos	L	22	SMA	Penyortiran	3 tahun
15	Hendo	L	23	SMA	Penyortiran	3 tahun

Tenaga kerja dalam usaha ini direkrut dengan cara siapapun yang ingin bekerja dan mendaftarkan diri untuk ingin bekerja dan memiliki keahlian diantara bidang pada proses produksi maka bisa langsung direkrut. Tenaga kerja yang terdapat pada usaha "WICE" tergolong menjadi dua yaitu tenaga kerja dalam

keluarga (TKDK) dan tenaga kerja luar keluarga (TKLK). Dari Tabel 7 diatas, tenaga kerja luar keluarga berjumlah 10 orang dan dalam keluarga terdiri dari 5 orang. Tenaga kerja dalam keluarga (TKDK) terdiri dari pemilik usaha 1 orang, bagian pemasaran yang dilakukan oleh anak dari pemilik usaha yang bernama Yance, pada bagian penyortiran dilakukan oleh Moni dan Yos dan Wisna bagian pengemasan. Tenaga luar keluarga yaitu Yul, Intan, Adril, Ali, Jepri yang berperan pada bagian penyangraian, untuk bagian pengemasan dilakukan oleh Desi, Reno, Tila dan Wid sedangkan Hendro bagian penyortiran. Tenaga luar keluarga merupakan tenaga kerja yang berdomisili dilingkungan usaha yaitu di Jorong Balai Kamis, Nagari Batu Gadang dan tenaga kerja dalam keluarga adalah anak dari pemilik usaha. Tenaga dalam keluarga merupakan anak dari pemilik usaha, untuk sistem pemberian upah tidak ada dilakukan terhadap tenaga kerja ini.

Dari Tabel 7 diatas dapat diamati bahwa jumlah tenaga kerja bidang penyangraian berjumlah sebanyak 5 orang dan tenaga kerja dibidang pengemasan sebanyak 5 orang, menurut pemilik usaha tujuan dari tenaga kerja bidang penyangraian dan pengemasan lebih banyak dibandingkan dengan bidang lainnya adalah karena dua bidang ini sangat berpengaruh terhadap hasil produksi dan membutuhkan waktu dan tenaga yang lebih banyak. Bagian pengemasan membutuhkan tenaga kerja yang cekatan dan selektif karena, jika tidak maka dapat mempengaruhi kualitas produk, seperti kemasan yang bocor akan membuat kacang jadi liat. Tenaga penyortiran hanya dibutuhkan tenaga kerja 3 orang, tenaga kerja dalam penyortiran harus faham tentang bagaimana kacang yang baik dan bagaimana bentuk kacang yang tidak layak sehingga dibutuhkan keterampilan dan keahlian dalam pemahaman tentang kacang. Dalam ketenaga kerjaan, usaha "WICE" pernah mengalami penurunan jumlah tenaga kerja yaitu hal ini terjadi pada tahun 2010 yaitu sebanyak 2 orang tenaga kerja keluar dari usaha "WICE", dikarenakan tenaga kerja yang lama beralih pekerjaan dari perusahaan. Tenaga kerja yang berhenti langsung digantikan oleh tenaga kerja yang baru. Dalam melakukan produksi, tenaga kerja tidak pernah diberikan pelatihan. Ini merupakan salah satu kelemahan dari usaha "WICE".

Usaha kacang sangrai “WICE” memiliki tenaga kerja yang loyal dan terampil dalam menjalankan pekerjaannya, hal ini dapat dilihat pada (Tabel 7) bahwa tenaga kerja yang memiliki pengalaman kerja sudah 1 tahun bahkan ada yang mencapai 3 tahun mengabdikan untuk bekerja pada usaha “WICE”. Pada saat ini yang menjadi kekurangan pada tenaga kerja di usaha “WICE” adalah tidak ada tenaga kerja yang terampil dalam mengelola manajemen keuangan yang masuk dan keluar, sehingga pihak usaha tidak ada melakukan pencatatan hal ini nantinya berpengaruh terhadap usaha kacang sangrai “WICE”.

Usaha “WICE” memiliki tenaga kerja lepas sebanyak lebih kurang 5 orang. Tenaga kerja lepas bekerja pada saat-saat tertentu seperti pada saat permintaan meningkat ataupun produksi banyak dan menggantikan tenaga kerja tetap apabila libur. Tenaga kerja bekerja mulai dari jam 08.00-05.00 WIB setiap hari dengan tingkat upah harian Rp 60.000/hari, alasan pemberian upah harian adalah karena permintaan karyawan/tenaga kerja itu sendiri. Tunjangan diberikan kepada karyawan pada saat mau lebaran. Tunjangan yang diberikan kepada karyawan dapat berupa parcel atau uang.

Selama menjalankan kegiatan usaha, hubungan antara karyawan dengan pemilik terjalin dengan baik menurut pemilik usaha, karena dari informasi yang diperoleh dari lapangan bahwa pihak usaha belum ada melakukan pemecatan karyawan secara tidak wajar ataupun perselisihan lainnya. Apabila terjadi kesalah pahaman antara karyawan dengan pemilik maka pemilik memberikan inisiatif untuk menyelesaikan dengan cara kekeluargaan dan musyawarah. Sehingga tidak pernah terjadi tuntutan yang tidak wajar.

ii. Aspek Produksi

1. Bahan Baku

Bahan baku merupakan salah satu faktor yang menjamin kelancara proses produksi persediaan bahan baku bertujuan untuk memenuhi kebutuhan bahan baku untuk proses produksi pada waktu yang akan datang. Kebutuhan bahan baku ini diperhitungkan atas dasar perkiraan yang mempengaruhi pada pembelian bahan baku beserta besarnya persediaan pengaman (Sari *Cit* Nimas, 2012: 43). Bahan baku yang digunakan dalam usaha “WICE” adalah kacang tanah kulit.

Kategori kacang yang dipertimbangkan dalam pembelian adalah: kualitas kacang seperti isi kacang, ukuran kacang, warna kulit kacang dan kebersihan kacang. Pada umumnya kacang tanah yang sering digunakan oleh usaha ini adalah kacang tanah jenis "Pelanduk". Jenis kacang pelanduk memiliki ciri-ciri: warna biji merah, batang tegak, polong memiliki lukisan jaring agak nyata dan berat 100 biji 57gr, kadar lemak 35% (Marzuki, 2009: 19). Alasan pemilik usaha "WICE" memilih kacang jenis pelanduk adalah karena jenis kacang ini memiliki isi yang lebih padat, warna kulit yang menarik dan mudah untuk memperolehnya diberbagai daerah. Untuk mendapatkan kacang tanah berkualitas dan dalam jumlah banyak usaha ini tidak hanya terfokus pada bahan baku di Kabupaten Padang Pariaman tetapi juga melakukan pembelian kacang di luar kabupaten Padang Pariaman, seperti : kacang tanah dari Tanah Datar, Pesisir dan Pasaman Barat.

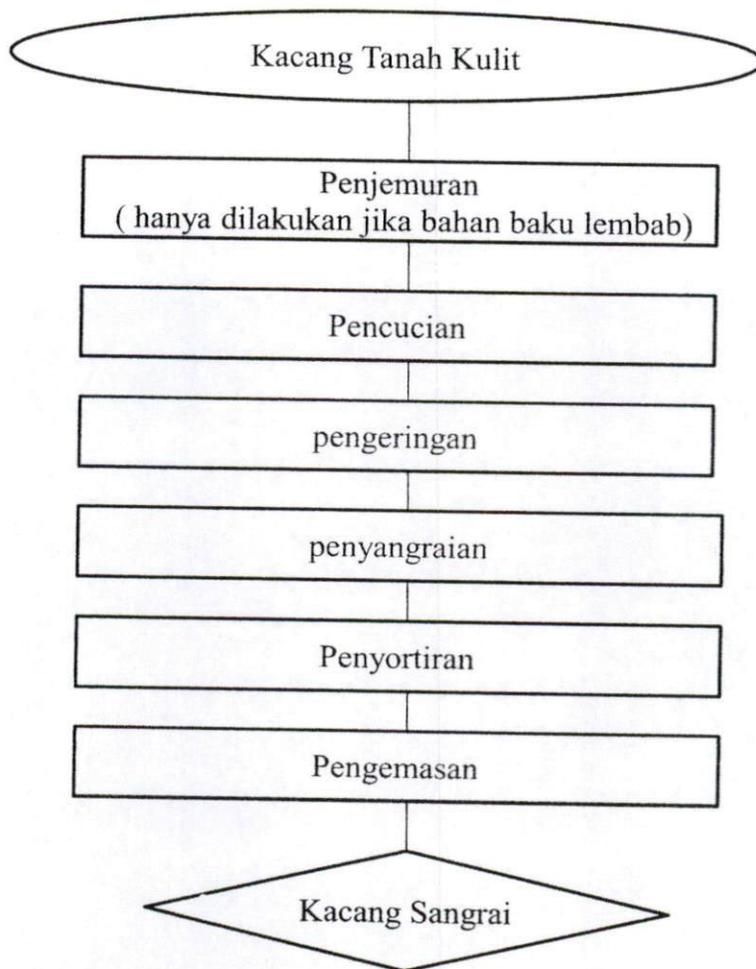
Pemilik usaha "WICE" tidak dapat melakukan pemilihan atau penyeleksian secara langsung, sehingga terkadang bahan baku tidak sesuai dengan yang diinginkan oleh pihak usaha, seperti bahan baku yang banyak busuk, keadaan bahan baku yang lembab dan lain-lain atau pemilik usaha tidak memandang kualitas bahan baku sebagai faktor yang penting sehingga hal ini menjadi salah satu faktor kelemahan diri usaha ini dalam mengembangkan usahanya kedepan. Jika bahan baku yang diperoleh oleh pihak usaha tidak memuaskan maka pihak usaha langsung menyampaikan kepada pemasok agar pemasok lebih jeli lagi dalam memilih bahan baku. Harga bahan baku yang diperoleh mengalami peningkatan harga tiap tahunnya (Lampiran 9). Pihak usaha pernah mengalami kesulitan dalam memperoleh bahan baku, hal ini disebabkan oleh faktor cuaca yang tidak menentu, sehingga pemasok kesulitan untuk memperoleh bahan baku kacang dari petani. Kasus ini sering terjadi tiap tahunnya yaitu pada rentang bulan September sampai Desember yakni musim penghujan. Pihak usaha "WICE" melakukan pengendalian terhadap bahan baku yaitu dengan melakukan penyediaan stok cadangan sesuai dengan kuantitas dan kontinuetas jika bahan baku sulit untuk diperoleh, sehingga proses produksi tidak terhenti sehingga hal ini menjadi salah satu kekuatan usaha ini dalam mengembangkan usahanya kedepan.

Bahan baku luar Kabupaten Padang Pariaman diperoleh dari pemasok langganan dengan pihak usaha "WICE". Pihak usaha telah memberikan kepercayaan terhadap pemasok langganan untuk menyediakan bahan baku yang diinginkannya. Pemasok luar Kabupaten Padang Pariaman maupun dalam Kabupaten memiliki tugas menyediakan bahan baku dan mengirimkan ke lokasi usaha "WICE". Proses transaksi dilakukan secara langsung yaitu setelah bahan baku sampai ke lokasi usaha. Sedangkan untuk pemasok dalam Kabupaten, pemilik usaha juga telah menjalin hubungan komunikasi yang baik sehingga pemasok dipercaya untuk memasok bahan baku ke usaha "WICE", untuk proses transaksi yang dilakukan juga sama dengan luar Kabupaten.

2. Proses Produksi

Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan terhadap pemilik usaha "WICE", pengolahan dalam pembuatan kacang sangrai terdiri dari beberapa prosedur yaitu: a) proses penjemuran kacang tanah dilakukan jika kacang tanah yang diperoleh dari pemasok masih dalam keadaan lembab, b) proses pencucian, c) pengeringan, d) pemasakan, e) penyortiran dan f) pengemasan, setelah dilakukan pengemasan kacang sangrai maka kacang siap untuk dipasarkan.

Proses pengolahan kacang sangrai masih menggunakan peralatan yang sederhana dan manual. Pengolahan kacang hanya menggunakan drum dan bahan bakar kayu. Proses pengolahan kacang sangrai yang masih menggunakan alat yang sederhana dan manual merupakan kelemahan yang dimiliki oleh usaha kacang sangrai "WICE". Dalam proses pengolahan tanpa menggunakan bahan penolong lainnya, produk kacang sangrai bisa dikonsumsi oleh semua orang atau oleh semua kalangan. Proses pembuatan kacang sangrai juga lebih mudah dan praktis. hal ini dapat diamati pada gambar 2 yaitu sebagai berikut:



Gambar 2. Proses Pembuatan Kacang Sangrai “WICE” 2014

Proses produksi kacang sangrai dapat diuraikan sebagai berikut:

- Persiapan alat dan bahan

Alat yang diperlukan dalam proses pembuatan kacang sangrai adalah drum pemasak yang digunakan pada saat ini ada 2 drum, tong tempat penumpukan kacang yang telah dimasak ada 2 tong, tempis yang digunakan ada 3 buah yang digunakan untuk penyortiran kacang sangrai yang hangus maupun yang busuk, lilin yang digunakan untuk perekat plastik dalam pengemasan kacang, tungku untuk penjarangan kacang yang akan dimasak. Jumlah tungku penjarangan yang digunakan pada saat ini ada 2 buah dan 2 helai seng penutup drum manfaatnya adalah sebagai penutup drum yang dijarangkan di tungku

penjarangan. Sedangkan untuk bahan yang digunakan dalam proses produksi kacang sangrai adalah kacang tanah kulit.

- **Penjemuran (dilakukan jika bahan baku lembab)**
Penjemuran pada bahan baku kacang dilakukan bertujuan agar kacang yang dihasilkan dari pemasok kering dan dapat tahan lebih lama. Kacang dilakukan penjemuran sampai kacang kering lebih kurang waktu yang diperlukan adalah 4-5 jam. Kacang yang telah kering dapat bertahan selama 3-5 bulan bila disimpan di tempat yang tidak lembab. Jika kacang disimpan dalam keadaan lembab, maka kacang akan berjamur kemudian akan busuk dan sebahagian akan tumbuh kecambah. Penjemuran ini jarang dilakukan oleh pihak usaha melainkan pihak usaha hanya menerima kacang tanah yang telah kering dijemur oleh pemasok bahan baku.
- **Pencucian**
Sebelum kacang tanah dimasak, kacang tanah kering dicuci terlebih dahulu agar kacang lebih bersih. Pencucian dilakukan 2 kali dengan menggunakan baskom tujuannya adalah agar tanah yang menempel pada kulit kacang bersih dan tidak terbawa dalam proses pemasakan dan menyeleksi kacang, karena kacang yang merapung merupakan kacang yang isinya busuk dan hampa.
- **Pengeringan**
Setelah dilakukan pencucian terhadap kacang tanah, maka langkah yang dilakukan selanjutnya adalah melakukan pengeringan terhadap kacang tanah, pengeringan menggunakan karung yang jarang agar lebih cepat kering. Kacang tanah dilakukan pengeringan selama 5 menit hingga kacang dalam keadaan lembab atau kering air.
- **Penyangraian**
Penyangraian kacang tanah dilakukan selama 1,5-2 jam dengan menggunakan drum yang diputar. Jika kacang tanah dimasak kurang dari 1,5 jam maka kacang sangrai yang diperoleh akan terasa tidak gurih dan liat, jika kacang diolah lebih dari 2 jam maka kacang yang diperoleh akan hangus dan terasa pahit. Keahlian dan kehati-hatian

dalam penyangraian sangatlah penting karena jika tidak dapat berdampak buruk terhadap hasil produksi.

- Penyortiran

Penyortiran dilakukan agar kacang sangrai yang dihasilkan memiliki hasil yang baik dan berkualitas bagus. Penyortiran dilakukan dengan memilih kacang yang hangus kulitnya dan kisut karena kacang yang kulitnya hangus itu merupakan kacang yang busuk. Proses penyortiran dilakukan pada saat pencucian bahan baku, setelah bahan baku di sangrai dan pada saat pengemasan. Penyortiran pada saat pencucian dilakukan oleh tenaga kerja yang mencuci bahan baku, sedangkan penyortiran pada saat kacang telah disangrai dilakukan oleh tenaga kerja khusus bagian penyortiran dan penyortiran terakhir dilakukan oleh tenaga kerja bagian pengemasan pada saat kacang akan dimasukkan ke dalam kemasan.

- Pengemasan

Pengemasan dilakukan setelah kacang tanah melalui tahap penyortiran. Pengemasan dilakukan dengan menggunakan plastik biasa yaitu plastik kaca dan kemudian direkat dengan menggunakan api. Proses perekatan harus dilakukan secara hati-hati karena jika tidak kacang akan terasa lembab dan kualitas rasa akan menurun. Ukuran tiap kemasan berbeda-beda yaitu mulai ukuran kemasan 7x9 cm dengan harga Rp 500/bungkus dan ukuran 7x11cm dengan harga Rp 1000/bungkus.

Proses produksi yang membutuhkan waktu 1,5 hingga 2 jam tiap kali produksi. Hal yang sangat diperhatikan terlebih dahulu adalah persediaan bahan baku. Dalam proses produksi yang dibutuhkan adalah minimal 8 orang. Untuk proses pemasakan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan minimal 4 orang.

3. Alat dan Mesin yang Digunakan

Selain sumber daya manusia, alat dan mesin juga merupakan hal yang sangat penting di perhatikan dan tersedianya tempat untuk melakukan kegiatan produksi. Usaha "WICE" memiliki beberapa investasi dalam berproduksi, investasi yang dimilikinya adalah sebagai berikut:

- Bangunan

Bangunan merupakan tempat semua proses kegiatan memproduksi kacang. Status kepemilikan bangunan merupakan milik pribadi pemilik usaha "WICE" sehingga pemilik usaha tidak mengeluarkan biaya untuk bangunan lagi. Bangunan yang digunakan merupakan tempat kediaman pemilik usahan namun dalam proses produksi pemilik usaha memiliki ruangan yang berbeda dengan tempat tinggalnya.

- Terpal

Terpal yang digunakan untuk penjemuran kacang berukuran 3x5 m, jumlah terpal yang dimiliki ada 1 helai, kondisi terpal yang digunakan pada saat ini masih 3 tahun pakai dan masih layak untuk digunakan. Terpal digunakan untuk penjemuran kacang mentah jika belum kering di kirim oleh pemasok.

- Tong

Tong ini digunakan untuk penumpukan kacang yang telah selesai dimasak. Tong yang digunakan terbuat dari papan kayu, ukuran tong ini adalah 60x90 cm. Jumlah tong yang dipakai ada 2 tong dan keadaan tong saat ini masih layak pakai.

- Ember dan baskom

Ember dan baskom digunakan untuk mencuci kacang yang akan dimasak. Ember yang digunakan ada 2 dan baskom 1 buah. Keadaan baskom dan ember saat ini masih layak pakai.

- Drum besi

Drum digunakan untuk memasak kacang tanah. Drum terbuat dari besi yang dipotong menjadi dua bagian dan sisi samping drum diberi tutup yang terbuat dari besi kemudian dilas, pintu pemasukan kacang

dibuat disalah satu sisi drum kemudian diberitutup. Drum yang digunakan di usaha ini ada 2 unit drum. Keadaan drum saat ini masih layak pakai. Dalam pengolahan 1 unit drum dapat menampung kacang 25 kg untuk satu kali pengolahan.

- Tungku penjarangan

Tungku digunakan untuk menjarangkan atau untuk memasak kacang tanah. Tungku penjarangan terbuat dari semen yang berbentuk seperti persegi. Tungku penjarang ada 2 buah tungku yang berdampingan. Keadaan tungku penyangraian pada saat ini masih dalam keadaan layak pakai. Umur pemakaian tungku diperkirakan bisa 10 tahun pakai. Tungku penjarangan diletakkan di luar ruangan karena proses pemasakan menggunakan bahan bakar kayu yang akan menimbulkan asap.

- Tempis

Tempis digunakan untuk tempat menyortir kacang tanah yang telah masak. Tempis pada usaha ini ada 3 buah dan keadaan masih layak pakai. Tempis terbuat dari rotan yang dijalin dan berbentuk persegi.

- Lilin

Digunakan untuk merekat plastik kemasan kacang agar kacang tidak lunak atau agar kacang tidak masuk angin. Lilin digunakan sebanyak karyawan yang merekat, jika ada 3 orang maka lilin yang digunakan juga berjumlah 3 batang. Lilin yang digunakan berukuran 15 cm.

- Sendok kayu

Digunakan untuk menyendok kacang pada saat mencicipi kacang yang dimasak. Sendok kayu yang digunakan berjumlah unit dan keadaan masih layak pakai. Sendok ini tangkainya terbuat dari kayu dan sendoknya terbuat dari tempurung, panjang sondok ini lebih kurang 35 cm.

- Plastik

Digunakan untuk mengemas kacang tanah yang telah dimasak. Plastik kemasan ukurannya beragam, sesuai dengan tingkatan harga.

- Kertas merek kacang
Digunakan untuk mengenali produk bagi konsumen maupun pengecer. Kertas merk ditempel pada kemasan packing saja.
- Mobil
Digunakan untuk memasarkan produk kacang sangrai ke Kabupaten Padang Pariaman.

Peralatan yang digunakan oleh usaha "WICE" pada saat ini masih sederhana dan manual sehingga hal ini merupakan salah satu kelemahan dari usaha "WICE" dalam pengembangan usaha dimasa akan datang. Jika dibandingkan dengan alat penyangrai sebelumnya maka alat yang digunakan saat sekarang ini sudah cukup baik dan cukup efisien dalam proses produksi kacang sangrai, sehingga penggunaan alat drum untuk penyangrai kacang merupakan salah satu perubahan teknis pemasakan atau inovasi yang dilakukan oleh usaha ini untuk proses pengembangan usaha dimasa yang akan datang, karena dengan menggunakan drum pihak usaha dapat memproduksi kacang 150kg kacang/hari sedangkan menggunakan kualii dapat memproduksi kacang lebih kurang 100kg kacang/hari. Sehingga penggunaan drum untuk pengolahan dapat meningkatkan hasil produksi dan hal ini dapat dijadikan salah satu kekuatan bagi usaha untuk mengembangkan usahanya. Pada saat ini seiring perkembangan teknologi maka sudah banyak teknologi mesin pembuatan kacang sangrai terbaru yang beredar di pasar, seperti mesin molen namun untuk saat ini pihak usaha kacang sangrai "WICE" belum menggunakan mesin tersebut, karena berdasarkan informasi yang diperoleh di lapangan pihak usaha belum memiliki inisiatif untuk mengganti proses pemasakan sebelum drum yang digunakan sudah rusak namun pihak usaha memiliki rencana suatu saat menggunakan mesin molen tersebut, sehingga hal ini menjadi salah satu peluang bagi usaha untuk melakukan pengembangan usahanya.

Menurut David (2006: 121) yaitu, kekuatan teknologi menggambarkan peluang dan ancaman utama yang harus dipertimbangkan dalam formulasi strategi. Kemajuan teknologi dapat mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses produksi, praktik pemasaran dan posisi kompetitif usaha secara dramatis. Kemajuan teknologi dapat menciptakan

keunggulan kompetitif baru yang lebih baik dari keunggulan yang ada pada saat ini.

b. Aspek Pemasaran

1. Produk (*product*)

Usaha “WICE” menawarkan produk olahan kacang tanah yang dikenal dengan kacang sangrai. Usaha ini hanya memproduksi jenis olahan kacang sangrai saja. Kacang sangrai yang diproduksi oleh usaha ini berbentuk kacang kulit yang dimasak dengan cara menyangrai. Usaha “WICE” menawarkan kacang yang memiliki daya tahan 1 bulan.

i. Klasifikasi produk

Secara garis besar produk dapat diklasifikasikan menjadi 2 yaitu produk konsumsi dan industri. Usaha “WICE” melakukan pengolahan kacang tanah kulit menjadi kacang sangrai siap saji. Berdasarkan klasifikasi produk yang dihasilkan oleh usaha “WICE” tergolong kepada produk konsumsi karena dapat langsung dinikmati oleh konsumen untuk dikonsumsi. Jika diklasifikasikan produk terbagi menjadi dua golongan yaitu produk konsumsi dan produk industri. Produk konsumsi merupakan produk yang bisa langsung dinikmati untuk dikonsumsi seperti produk olahan yang dihasilkan oleh usaha “WICE”, sedangkan produk industri merupakan barang atau produk yang dibeli kemudian dilakukan proses pengolahan lagi untuk kepentingan industri, baik secara langsung maupun secara tidak langsung, contohnya adalah seperti produk tekstil.

ii. Mutu produk

Berdasarkan informasi yang didapatkan dari hasil wawancara dengan pemilik usaha, usaha “WICE” berusaha untuk memperhatikan bahan baku yang digunakan, sehingga dengan menggunakan bahan baku yang bagus usaha ini berharap mendapatkan hasil produksi yang bermutu baik. Selain bahan baku usaha “WICE” juga memperhatikan proses pengolahan seperti proses mencuci, memasak, menyortir dan pengemasan, semua aspek ini merupakan hal-hal terpenting yang harus diperhatikan karena jika salah satu proses ini terlewatkan maka produk yang dihasilkan akan turun kualitasnya.

Kacang sangrai yang berkualitas baik dapat dilihat dari beberapa aspek yaitu: kebersihan kulit, kepadatan isi kacang atau tidak kisut, rasa garing dan renyah dan dapat tahan selama 1 bulan. Jika dilihat dari pendapat pelanggan tentang mutu produk yang dihasilkan oleh usaha "WICE" maka konsumen 70% konsumen menjawab baik dan 30% menjawab kurang baik. Mutu/kualitas produk yang baik merupakan salah satu kekuatan usaha untuk bertahan dan mengembangkan usahanya kedepannya atau dimasa yang akan datang.

iii. Merk

Menurut Swasta dan Sukutjo *Cit Nimas* (2012: 53) kemasan bagi produk dapat menonjolkan kepraktisan atau bahkan sebagai alat promosi. Merk usaha kacang sangrai bapak Syamsuddin adalah "WICE", merk ini diperoleh dari nama salah seorang anak beliau. Pemberian merk yang baik dapat meningkatkan citra produk dan menarik perhatian konsumen. Merk juga dapat meningkatkan keinginan konsumen untuk terus berlangganan dengan produk yang ditawarkan. Berdasarkan penelitian yang dilakukan terhadap konsumen dan pedagang pengecer tentang merk, mereka menjawab 100% mengenali merk produk "WICE", sehingga hal ini menjadi salah satu kekuatan bagi usaha ini dalam mengembangkan produknya. Pada produk ini merek hanya ditempel hanya satu buah pada bungkus packing saja sehingga terkadang sulit bagi konsumen untuk mengenali produk jika konsumen membeli produk eceran di warung-warung, sehingga hal ini menjadi salah satu kelemahan bagi usaha dalam mengembangkan usahanya.

iv. Kemasan

Kemasan berfungsi sebagai menjaga keamanan produk. Kemasan yang digunakan oleh usaha "WICE" adalah plastik kaca biasa dan direkat dengan menggunakan api lilin. Berdasarkan pendapat konsumen tentang kemasan yang digunakan oleh usaha "WICE" adalah 80% menjawab kurang baik dan 20% menjawab jelek, sehingga hal ini menjadi salah satu faktor kelemahan dari produk ini. Keunggulan produk "WICE" dibandingkan dengan pesaing, menurut konsumen dan pengecer adalah memiliki isi kemasan lebih banyak, isi kacang lebih kering dan garing, lebih banyak ditemui dipasar/lebih banyak beredar di pasaran dan tingkat ketahanan produk mencapai 1 bulan.

Usaha “WICE” membuat kemasan yang beragam yaitu kemasan yang harga Rp 500/bks dan Rp 1000/bks, tujuannya adalah agar konsumen dapat menjangkau harga dan konsumen anak-anak juga dapat membeli produk yang ditawarkan, sedangkan pihak pesaing hanya memakai kemasan harga Rp 1000/bks saja. Sehingga hal ini dapat dijadikan salah satu kekuatan bagi usaha “WICE” untuk mengembangkan usahanya kedepannya. Sementara informasi kemasan belum lengkap seperti: label halal dan tanggal kadaluarsa, sehingga merupakan kelemahan yang dapat menghambat pengembangan usaha dimasa yang akan datang.

2. Harga (*price*)

Usaha kacang sangrai “WICE” melakukan penetapan harga dengan cara menyesuaikan harga pasar seperti harga pesaing, harga produk lain, harga bahan baku, tingkat kemampuan konsumen dan harga bahan bakar minyak (BBM). Bahan bakar minyak digunakan untuk kendaraan yang digunakan untuk memasarkan produk, pada saat ini harga bahan bakar minyak berfluktuasi jika bahan bakar minyak mengalami kenaikan maka sangat berpengaruh terhadap harga bahan baku dan harga produk yang ditawarkan. Sehingga hal ini menjadi salah satu ancaman bagi pihak usaha untuk menetapkan harga dan untuk harga bahan baku dalam mengembangkan usahanya. Berdasarkan informasi yang didapatkan dari pihak usaha tentang harga produk “WICE” dan “Sinar Harapan” yang ditawarkan dapat dilihat pada Lampiran 10. Usaha pesaing “Sinar Harapan” tidak ada menggunakan ukuran kemasan harga Rp 500/bks.

Menurut David (2006: 181), lima pemangku kepentingan utama yang mempengaruhi keputusan dalam penetapan harga adalah: konsumen, pemerintah, pemasok, distributor dan pesaing. Dalam pembuatan strategi haruslah memandang harga dari perspektif jangka pendek dan jangka panjang, karena pesaing dapat meniru perubahan harga dengan relatif mudah.

Dalam pembelian produk oleh langganan ataupun grosiran sistem pembayaran yang dilakukan adalah sistem *kredit* maksudnya adalah pihak pembeli dapat membayar produk setelah produk kacang sangrai terjual. Jika

produk yang dijual oleh pedagang tidak habis terjual maka pihak pedagang mengembalikan produk ke pihak usaha tanpa dikenakan biaya.

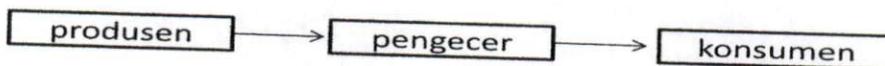
Pada awalnya produk memiliki harga dari Rp 17.000/pack namun semenjak tahun 2013 mengalami kenaikan harga menjadi Rp 18.000/pack hal ini dilakukan karena harga bahan penolong seperti bahan bakar minyak yang berfluktuasi dan harga bahan baku yang semakin meningkat. Harga bahan penolong yang berfluktuatif berpengaruh terhadap usaha yaitu jika harga BBM naik maka biaya transportasi yang digunakan akan naik, sehingga hal ini merupakan ancaman bagi perusahaan dalam beroperasi.

Menurut pihak usaha harga produk saat ini sudah terjangkau oleh konsumen karena pelanggan tidak ada keluhan dalam membeli produk. Pihak usaha juga sudah memperhitungkan aspek harga yang ditetapkan di pasar. Sedangkan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti tentang harga yang ditetapkan terhadap konsumen, konsumen berpendapat 100% harga produk kacang sangrai yang ditetapkan oleh usaha "WICE" sudah terjangkau.

3. Sistem Distribusi Produk

Saluran distribusi merupakan tindakan yang dilakukan oleh seseorang dalam menyalurkan produk atau jasa yang ditawarkan terhadap konsumen. Proses penyaluran produk yang dilakukan oleh usaha "WICE" ada beberapa tahap yang dilakukan pada saat ini yaitu:

Saluran 1. 90%



Saluran 2. 10%



Gambar 3. Saluran Distribusi Kacang Sangrai "WICE", 2014

Berdasarkan gambar diatas dapat diamati bahwasanya usaha "WICE" lebih banyak memakai saluran 1, hal ini dilakukan karena pada umumnya pelanggan usaha ini adalah pedagang pengecer seperti grosiran dan toko yang letaknya

tersebar di Kabupaten Padang Pariaman sehingga pihak usaha untuk menyalurkan produknya ke pengecer harus melalui distributor. Dalam saluran distribusi, putra dari pemilik bertindak langsung sebagai tenaga pemasaran dalam menyalurkan produknya ketangan pedagang pengecer. Pemilik langsung yang melakukan pemasaran karena belum adanya tenaga luar keluarga yang dipercaya sebagai tenaga bagian pemasaran.

Dalam mendistribusikan produknya usaha masih ada pasar dalam Kabupaten Padang Pariaman yang belum dimasuki oleh produsen, sehingga hal ini menjadi salah satu peluang bagi usaha ini untuk lebih mengembangkan dan lebih memaksimalkan menguasai pasar di Kabupaten Padang Pariaman. Bidang pemasaran juga bertindak sebagai pemrosian produk, karena produk yang dipasarkan sebelum diambil oleh pengecer harus diprosikan terlebih dahulu. Ada beberapa tugas lain yang dilakukan oleh bagian pemasaran yaitu sebagai berikut: a) memasarkan produk ke pengecer, b) mengambil hasil penjualan pada pengecer dan c) mengambil produk yang bersisa.

Pihak usaha "WICE" hanya memakai satu orang tenaga bagian pemasaran yaitu putra beliau. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari pihak usaha tersebut, pihak usaha mengakui ada beberapa pasar lokal yang belum dimasuki oleh produknya, karena adanya batasan jangkauan pemasaran yang dilakukan oleh tenaga kerja bagian pemasaran atau usaha ini belum ada melakukan perencanaan pemasaran, sehingga hal ini menjadi salah satu kelemahan bagi pihak usaha untuk mengembangkan usahanya kedepan dalam memasuki pasar.

4. Promosi

Promosi sangat penting dilakukan, karena promosi merupakan kegiatan pengenalan produk yang ditawarkan. Dengan melakukan promosi masyarakat ataupun konsumen dapat mengenali bagaimana produk yang ditawarkan dan dengan melakukan promosi konsumen juga dapat tertarik untuk memperoleh produk yang ditawarkan.

Menurut Freddy Rangkuti (2009: 23-28) terdapat beberapa alat promosi, atau lebih dikenal dengan bauran promosi (*promotion mix*) terdiri atas 4 variabel, yaitu:

- a. Periklanan (*Advertising*), merupakan komunikasi non individu dengan sejumlah biaya, melalui berbagai media yang dilakukan perusahaan, lembaga non laba serta individu-individu.
- b. Penjualan perseorangan (*Personal selling*), merupakan interaksi antar individu yang saling bertemu muka yang ditujukan untuk menciptakan, memperbaiki, menguasai atau mempertahankan hubungan pertukaran yang saling menguntungkan dengan pihak lain.
- c. Promosi penjualan (*Sales promotion*), merupakan suatu kegiatan promosi dimana perusahaan menggunakan alat-alat seperti pameran, peragaan, demonstrasi, contoh produk dan sebagainya.
- d. Publisitas (*Publicity*), merupakan salah satu kegiatan promosi yang dilakukan melalui suatu media namun informasi yang tercantum tidak berupa iklan tetapi berupa berita.

Kegiatan promosi yang dilakukan oleh usaha "WICE" adalah dengan cara *personal selling* atau langsung mendiskripsikan produknya kepada pedagang pengecer dan konsumen akhir. Dari hasil wawancara pada saat penelitian lapangan terhadap pihak usaha "WICE", mereka sudah mencoba cara promosi sistem sales yaitu melakukan pengenalan produk dengan menggunakan contoh produk namun hal ini tidak dilakukan lagi pada saat ini, alasannya cara ini membutuhkan waktu yang cukup lama. Promosi merupakan sarana yang sangat ampuh dalam menawarkan produk karena hal ini dapat menarik dan mempertahankan konsumen.

c. Aspek Keuangan

Pada awal berdiri, usaha "WICE" menggunakan modal awal dengan modal pribadi pemilik. Pada awal berdiri yaitu tahun 1987 yang dipimpin oleh bapak Syamsuddin dengan menggunakan modal sebesar Rp 500.000 modal ini digunakan untuk pembelian bahan baku dan pembelian peralatan yang dibutuhkan dalam proses produksi. Pada awal produksi usaha "WICE" menggunakan tempat kediaman bapak Syamsuddin yaitu di rumahnya sendiri sehingga dalam usaha tidak membutuhkan lagi biaya sewa tempat.

Pada tahun 1987 hingga tahun 2000 Bapak Syamsuddin belum pernah melakukan peminjaman ke instansi perbankan, alasannya adalah beliau takut jika usahanya tidak mampu untuk melunasi pinjaman tersebut, sehingga beliau masih menggulirkan dana yang dimilikinya sebagai modal dan keuntungan digunakan sebagai pembelian peralatan tambahan dan pembelian bahan baku, hal ini dilakukan beliau hingga tahun 2000. Pada tahun 2000 Bapak Syamsuddin melakukan peminjaman ke Bank Pinjaman Daerah (BPD) karena Bapak Syamsudin sudah merasakan perkembangan pada usahanya sehingga beliau memiliki keberanian untuk melakukan peminjaman, pinjaman yang diajukan oleh Bapak Syamsuddin adalah sebesar Rp 5.000.000,- pembayaran pinjaman dilakukan secara kredit yaitu dengan membayarkan tiap bulannya sebesar Rp 250.000/bulan, jangka waktu pinjaman adalah 21 bulan atau 1 tahun 9 bulan. Pada tahun 2010 usaha "WICE" juga mengajukan pinjaman ke Bank BRI sebanyak Rp.10.000.000,- dan BPR sebanyak Rp.5.000.000,- angsuran pembayaran dilakukan tiap bulan ke Bank BRI dan BPR. Pinjaman ini juga digunakan untuk penambahan modal usaha dan penambahan pembelian alat-alat yang digunakan. Pada tahun 2012 pihak usaha kembali meminjam ke Bank BPD sebanyak Rp 10.000.000,- dan pada tahun 2013 usaha "WICE" minjam kembali ke Bank BRI sebanyak 20.000.000,- pembayaran pinjaman berlangsung hingga tahun 2014.

Walaupun usaha ini sering melakukan pinjaman ke Bank, namun usaha ini masih mampu untuk membayar kredit pinjaman yang dilakukan oleh pihak usaha, karena menurut pihak usaha dengan pinjaman kredit tersebut pihak usaha bisa melakukan pengembangan usaha seperti memanfaatkan pinjaman untuk menunjang proses produksi ke yang lebih efisien baik dari segi waktu maupun tenaga kerja, sehingga dapat meningkatkan produksi dan meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan. Dengan seringnya melakukan peminjaman atau proses transaksi yang lancar dengan pihak usaha "WICE" maka pihak lembaga perbankan memiliki kepercayaan terhadap pihak usaha untuk memberikan pinjaman. Sehingga kerja sama dengan instansi perbankan menjadi sebuah kekuatan bagi pihak usaha untuk mengembangkan usaha kedepannya.

Tujuan usaha melakukan pinjaman ke Bank adalah karena lebih terjamin dan modal yang dapat dipinjamkan oleh lembaga perbankan lebih besar dibandingkan dipinjam ke koperasi dan alasan lainnya adalah karena sudah lama berlangganan atau sudah lama menjadi nasabah meminjam ke Bank-bank tersebut. Sehingga hal ini menjadi suatu peluang bagi pihak usaha untuk mengembangkan usahanya kedepan. Menurut David (2006: 184) analisis rasio keuangan merupakan salah satu cara untuk menentukan kekuatan dan kelemahan pada suatu organisasi atau usaha dalam area investasi, pendanaan dan deviden, rasio keuangan dihitung dari neraca dan laporan laba rugi usaha. Dalam mengelola keuangan pihak usaha "WICE" tidak ada melakukan pencatatan keuangan sehingga pihak usaha tidak mengetahui bagaimana bentuk neraca laporan laba rugi keuangan yang dimilikinya, maka hal ini dapat dijadikan faktor kelemahan dari usaha "WICE" dalam berusaha untuk mengembangkan usahanya

2. Deskripsi Faktor Eksternal Pada Usaha "WICE"

Analisis lingkungan eksternal dilakukan bertujuan untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal atau faktor-faktor diluar usaha namun faktor tersebut berpengaruh terhadap pengembangan usaha "WICE". Klasifikasi faktor eksternal pada usaha ini meliputi aspek pesaing, pedagang pengecer, konsumen akhir, pemasok dan pemerintah.

a. Aspek Pesaing

Suatu usaha jarang sekali yang tidak memiliki pesaing dalam melakukan pemasaran. Pesaing merupakan salah satu kendala dalam melakukan kegiatan pengembangan produk di pasaran. Dalam menjalankan usaha, pesaing usaha "WICE" yang sangat kompetitif adalah usaha kacang sangrai dengan merek "Sinar Harapan". Produk yang dihasilkan oleh pesaing memiliki kemasan dan harga yang sama dengan usaha "WICE" dan jumlah produksi produk "Sinar Harapan" juga hampir menyaingi produk "WICE" sehingga produk ini menjadi saingan yang kompetitif dipasaran bagi produk "WICE". Menurut Rangkuti *Cit Nimas* (2012: 65) persaingan perusahaan merupakan perlombaan untuk memahirkan kompetensi serta untuk memperoleh posisi pasar dan pengaruh pasar.

Usaha “WICE” merupakan salah satu usaha yang bergerak dalam usaha kacang tanah sangrai, usaha ini memiliki beberapa pasar yang dituju di Kabupaten Padang Pariaman, namun di Kabupaten Padang Pariaman bukan hanya usaha “WICE” yang mengolah kacang sangrai, melainkan ada beberapa usaha lain yang juga mengusahakan usaha yang sama dan menuju pasar yang sama, sehingga hal ini dapat disebut pesaing.

Usaha kacang sangrai “Sinar Harapan” melakukan proses produksi dengan menggunakan alat yang manual dan sederhana yaitu menggunakan kuili besar yang berisikan pasir. Usaha ini belum melakukan perubahan-perubahan cara dalam pengolahan atau belum melakukan inovasi terbaru dan usaha ini belum memakai peralatan yang modern dalam pengolahan, seperti penggunaan oven ataupun mesin molen. Berdasarkan pendapat konsumen dilapangan tentang kualitas produk yang dihasilkan oleh usaha pesaing berbeda dengan usaha “WICE”, dimana kacang sangrai yang dihasilkan berwarna kuning, rasa yang dihasilkan lebih renyah, harga yang ditetapkan sama dengan usaha “WICE”, namun tingkat ketahanan kurang dari 1 bulan jika disimpan.

Produk pesaing dengan merk “Sinar Harapan” sering tidak dapat memenuhi permintaan pelanggan, seperti jarang ditemui dipasaran atau tidak terlalu banyak beredar di pasar. Dari hasil lapangan yang diperoleh, usaha “Sinar Harapan” lebih sedikit memproduksi dibandingkan produk usaha “WICE” dapat dilihat pada (Lampiran 8), hal ini disebabkan oleh terbatasnya tenaga kerja dan terbatasnya pengetahuan pesaing tentang pengolahan yang lebih praktis dan efisien sehingga menyebabkan terbatasnya produksi yang dihasilkan oleh usaha ini. Sehingga konsumen beralih pelanggan, karena pada umumnya konsumen dalam membeli produk mereka mempertimbangkan cara mengakses produk yang diinginkanya. Hal ini menjadi suatu peluang bagi pihak usaha “WICE” untuk mengembangkan usahanya dimasa yang akan datang.

b. Aspek Pengecer

Pedagang pengecer pada usaha kacang sangrai “WICE” ini merupakan pedagang yang menyalurkan produknya hingga sampai ke tangan konsumen akhir. Jumlah pedagang pengecer yang dijadikan sampel adalah 2 pedagang pengecer alasannya adalah karena 2 sampel telah memenuhi kriteria sampel yang ditetapkan, kriteria dalam pengambilan sampel tersebut adalah a) menjual produk “WICE” dan menjual produk pesaing, b) sudah lama berlangganan dengan produk kacang sangrai “WICE” dan c) menjual produk kacang sangrai “WICE” terbanyak. Pedagang yang dijadikan sampel adalah sampel yang berada di Kecamatan Sungai Geringging dan Kecamatan Sungai Limau. Untuk lebih jelasnya dapat diamati pada (Tabel 8) yaitu tentang identitas pedagang pengecer.

Tabel 8. Identitas Pedagang Pengecer Usaha Kacang Sangrai “WICE” di Kabupaten Padang Pariaman, 2014

Responden	Nama	Umur (tahun)	Lokasi	Volume Pembelian	Periode Pembelian
1	Erna	35	Sungai Geringging	5 bal = 500 pack	1x seminggu
2	Indra	34	Batu Mengaum	10 bal = 1000 pack	1 seminggu

Berdasarkan tabel 8 diatas dapat diketahui bahwa terdapat 2 orang responden pedagang pengecer produk “WICE”, yaitu 1 orang pedagang pengecer berada pada lokasi sungai geringging dan 1 orang pedagang pengecer berada pada lokasi pasar. Volume pembelian kacang sangrai “WICE” 5- 1300 pack dengan priode pewminggu

Berikut ini ada beberapa pendapat pengecer tentang peroduk “WICE”. Dari segi daya tahan produk “WICE” mempunyai daya tahan selama 1 bulan (100%) pengecer mempunyai pendapat yang sama, untuk produk “WICE” selalu tersedia di pasar berbeda halnya dengan produk pesaing sering macet memasuki pasar tidak sama dengan produk “WICE” yang selalu tersedia dipasaran. Untuk pembayaran yang dilakukan oleh pihak usaha “WICE” adalah sistem kredit yaitu pedagang dapat membayar produknya setelah melakukan penjualan produk yang

diantarkan oleh pihak usaha "WICE" tersebut (100%) pedagang diberlakukan sama dalam pembayaran produk. (100%) pedagang menjawab puas tentang sistem pengembalian produk jika tidak terjual oleh pedagang karena pedagang merasa mendapat jaminan dalam memasarkan produk "WICE" tersebut.

Ditinjau dari harga, usaha kacang sangrai "WICE" dengan pesaing memberikan harga yang sama untuk pedagang pengecer yaitu Rp.18.000/ pack isi 23 bungkus, untuk kemasan eceran Rp 1000/bks, untuk kemasan Rp 500 pihak pesaing tidak ada menyediakan. Sistem pembelian yang dilakukan oleh pedagang pengecer adalah produk langsung diantarkan oleh produsen ke pengecer. Sistem transaksi yang dilakukan oleh pihak usaha "WICE" sama dengan transaksi yang dilakukan oleh pihak pesaing. Sistem transaksi yang dilakukan adalah membayar setelah produk terjual/sistem kredit, usaha "WICE" berusaha untuk selalu memenuhi permintaan pelanggan guna menjaga konsumen agar tidak akan beralih ke produk pesaing. Berdasarkan wawancara dengan pedagang, alasan pedagang untuk tetap berlangganan dengan produk "WICE" adalah produk ini selalu tersedia, adanya rasa saling percaya antara produsen dengan pedagang dan produk "WICE" lebih dikenal oleh masyarakat, sehingga hal ini menjadi kekuatan bagi usaha untuk mengembangkan usanya kedepannya.

c. Aspek Konsumen Akhir

Jumlah konsumen akhir yang dijadikan responden adalah 10 orang, semua responden yang dipilih adalah konsumen yang pernah mengkonsumsi produk "WICE" dan produk pesaingnya. Semua konsumen akhir memiliki tingkat umur dan pekerjaan yang berbeda-beda. Jenis kelamin responden adalah laki-laki dan perempuan. Pendapat konsumen dapat dilihat pada (Lampiran 12 dan 13) tentang pendapat konsumen terhadap produk "WICE" dan produk pesaing "Sinar Harapan.

Kualitas kacang sangrai yang dihasilkan oleh usaha "WICE" sudah memiliki kualitas yang baik yaitu 50% konsumen menjawab baik. Kualitas yang baik dapat dilihat dari warna isi kacang yang diperoleh lebih kuning, dapat bertahan 1 bulan bila disimpan, isi kacang padat atau tidak kisut dan rasa garing. Berdasarkan data lapangan yang diperoleh dari konsumen akhir, 70% konsumen

menjawab produk pesaing baik kualitasnya karena memiliki rasa yang gurih dan manis, isi kacang padat, kulit kacang bersih dan isi kacang kuning keemasan jika dibanding produk "WICE" 50% konsumen menjawab produk "WICE" berkualitas baik dan 50% kurang baik karena isi kacang terlalu matang sehingga kadang hangus dan kulit kacang kurang bersih atau agak berabu karena kadang air kulit kacang sudah kering. Sehingga hal ini menjadi ancaman bagi produk "WICE" untuk mengembangkan usahanya kedepannya. Sedangkan untuk tingkat ketahanan produk, produk "WICE" memiliki keunggulan yaitu 100% konsumen menjawab produk "WICE" dapat bertahan selama 1 bulan jika disimpan dan produk pesaing memiliki daya tahan hanya 2 minggu jika disimpan.

Harga juga merupakan salah satu hal yang menjadi pertimbangan bagi konsumen untuk memperoleh produk yang diinginkannya, jadi harga yang ditetapkan oleh usaha "WICE" sudah terjangkau oleh semua konsumen sehingga 100% konsumen menjawab harga produk tersebut terjangkau oleh mereka begitupun dengan produk pesaing 100% konsumen menjawab harga produk terjangkau atau baik. Menurut David (2006: 134) tentang kekuatan tawar menawar konsumen juga lebih tinggi ketika yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdiversifikasi. Ketika kondisi seperti ini, konsumen sering kali dapat bernegosiasi tentang harga jual.

d. Aspek Pemasok

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari pemilik usaha, usaha "WICE" mempunyai beberapa orang pemasok yang tersebar baik didalam Kabupaten Padang Pariaman maupun luar kabupaten. Sehingga hal ini menjadi kekuatan bagi pemasok untuk mengembangkan usahanya kedepannya. Pemasok dalam usaha ini berperan sebagai penyedia bahan baku yang hendak diolah oleh usaha ini. Peran pemasok sangat penting dalam usaha ini karena dengan adanya pemasok maka pihak usaha tidak perlu lagi mencari bahan baku. Usaha "WICE" memasok bahan baku sebanyak 3 kali dalam seminggu. Usaha "WICE" melakukan persediaan bahan baku cadangan maksimal 2 ton dan minimal 500 kg. Pemasok usaha ini adalah sebagai berikut:

Tabel 9. Identitas Pemasok Bahan Baku Kacang Tanah "WICE", 2014

No	Nama	lokasi Pemasok	Alamat
1	Pak Sari	PD. Pariaman	Aur Melintang
2	Nur	PD. Pariaman	Lancang, Aur Melintang
3	Bereh	PD. Pariaman	Aur Melintang
4	Mur	PD. Pariaman	Batu Basa
5	Maner	Pasaman Barat	Kinali
6	Fami	Pesisir Selatan	Lb. Alung
7	Indra Buara	Pesisir Selatan	Painan
8	Is	Tanah Datar	Pesisir Selatan
10	Hj. Musa	Pasaman Timur	Rao

Dari 10 pemasok bahan baku, yang menjadi pemasok tetap usaha "WICE" adalah Pak Sari, alasannya adalah karena Pak Sari selalu rutin tiga kali seminggu mengantarkan bahan baku dengan kapasitas pengiriman tiap minggunya adalah 100 kg hingga 300 kg tiap kali pengiriman, sedangkan untuk pemasok lainnya tidak tetap mengirimkan bahan baku untuk usaha "WICE". Dari hasil wawancara dengan pemilik usaha kacang sangrai "WICE", 70 % bahan baku berasal dari dalam kabupaten atau lokal sedangkan 30 % lagi berasal dari luar Kabupaten Padang Pariaman. Bahan baku yang berasal dari luar kabupaten dijadikan sebagai cadangan/stok, jika terjadi kekurangan bahan baku.

Pihak usaha sudah lama berlangganan dengan Pak Sari lebih kurang sudah 10 tahun. Masalah yang dialami oleh pihak usaha tentang bahan baku adalah pihak usaha tidak memandang kualitas bahan baku sebagai faktor penting, sehingga hal ini menjadi salah satu kelemahan usaha dalam mengembangkan usahanya. Bahan baku sangat mempengaruhi hasil produksi karena semakin buruk kualitas bahan baku maka semakin buruk juga kualitas hasil produksi yang diperoleh, bahkan hal ini bisa membuat turun produksi dan jumlah permintaan konsumen terhadap produk.

Sistem pembayaran yang dilakukan ke pemasok adalah dengan tunai dengan tingkat harga rata-rata bahan baku pertahunnya dapat dilihat pada (Lampiran 9) dan transaksi dilakukan jika bahan baku telah sampai ke tangan pemilik usaha "WICE" maka pemilik usaha langsung melakukan transaksi. Kerjasama yang dilakukan adalah dengan saling kepercayaan karena mereka menyadari bahwasanya mereka saling membutuhkan antara yang satu dengan yang lainnya. Kesepakatan yang dilakukan secara tidak tertulis, sehingga dengan itu pihak usaha

seharusnya melakukan kesepakatan secara tertulis guna untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan yang dapat merugikan antara yang satu dengan yang lainnya.

e. Aspek Lembaga Penunjang

Berdasarkan informasi yang diperoleh dari pihak Dinas Koperindag bahwasanya pihak dinas selalu mengadakan penyuluhan. Penyuluhan dan pelatihan yang diadakan hanya dilakukan terhadap IKM yang telah terdaftar, sedangkan untuk IKM yang belum terdaftar di Dinas Koperindag, pihak institusi akan melakukan peninjauan lapangan agar IKM yang belum terdaftar bisa mendaftar dan mendapatkan informasi tentang industri yang akan dikembangkannya. Usaha "WICE" belum ada melakukan pendaftaran ke instansi yang terkait sehingga pihak pemerintah tidak memperoleh informasi tentang usaha "WICE" dan begitupun dengan pihak usaha tidak memperoleh penyuluhan maupun informasi-informasi yang dapat mempengaruhi dalam melakukan pengembangan usahanya.

Peran institusi terkait seperti Dinas Koperiondag dan Perbankan dalam hal ini adalah sebagai fasilitator, maksudnya adalah pihak lembaga hanya menyediakan fasilitas seperti pengadaan penyuluhan dan pelatihan, penyediaan sarana permodalan atau pengadaan Koperasi Unit Desa, pemberian perizinan industri dan perdagangan dan lain-lain. Berdasarkan data yang diperoleh dari pihak Dinas Koperindag tentang permodalan terhadap UKM, pihak pemerintah telah berkontribusi dalam pembentukan dan permodalan koperasi hal ini dilakukan agar pihak UKM dapat bergabung di koperasi untuk memperoleh permodalan dalam usaha yang diusahakan. Pihak usaha "WICE" tidak ada melakukan peminjaman dan bergabung dikoperasi yang diselenggarakan oleh pemerintah, alasannya adalah karena peminjaman dikoperasi jumlah nominal yang dapat dipinjam terbatas sehingga pihak usaha sulit untuk memperoleh pinjaman yang besar. Pada saat ini usaha "WICE" melakukan peminjaman ke instansi perbankan alasannya adalah karena lebih mudah dalam administrasi dan pihak usaha telah lama menjadi langganan atau nasabah di lembaga perbankan yang dilakukan peminjaman tersebut.

Berdasarkan penelitian dilapangan, Dinas KUKM ini belum memiliki kontribusi atau peran yang berpengaruh terhadap usaha kacang sangrai “WICE” di Nagari Batu Gadang Kec. Sungai Geringging Kab. Padang Pariaman ini, sebab pemilik usaha kurang memiliki informasi tentang pentingnya manfaat dari KUKM, sehingga pembinaan, pelatihan dan pengadaan pasar lelang minim didapatkan oleh pihak usaha kacang sangrai “WICE” ini, bahkan tidak ada didapatkan oleh usaha ini. Hal yang sangat mempengaruhi pihak usaha untuk enggan mendaftarkan usahanya ke KUKM adalah karena adanya persepsi dalam dirinya tentang rumitnya dalam berbirokrasi.

3. Perumusan Strategi IFE, EFE dan SWOT Pada Usaha Kacang Sangrai “WICE”

a. Identifikasi Kekuatan dan Kelemahan Faktor Internal

Kekuatan dan kelemahan internal adalah aktivitas organisasi yang dapat dikontrol dan dijalankan dengan sangat baik atau sangat buruk. Mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan organisasi dalam area fungsional dari suatu bisnis adalah aktivitas manajemen yang penting (David, 2006: 15). Aspek internal yang menjadi kekuatan dari usaha kacang sangrai “WICE” dapat dilihat dari beberapa aspek yakni kondisi operasional, kondisi pemasaran dan kondisi keuangan, begitupun dengan aspek kelemahan dari usaha “WICE”. Kelemahan dapat menghambat perkembangan usaha kedepannya. Berdasarkan hasil identifikasi terhadap faktor-faktor yang terdapat dalam usaha kacang sangrai “WICE”, maka diperoleh beberapa faktor strategis internal yang berupa kekuatan dan kelemahan perusahaan. Adapun faktor-faktor strategis internal yang menjadi kekuatan bagi usaha adalah sebagai berikut:

- a. Pasokan tersedia sesuai dengan kuantitas dan kontinuitas
- b. Penggunaan teknologi yang dapat meningkatkan ketahanan produk dibanding pesaing
- c. Merek dikenal oleh masyarakat
- d. Menggunakan ukuran bungkus dan paking beragam
- e. Adanya pengecer yang loyal lebih kurang 5 tahun berlangganan dengan produk “WICE”

Sedangkan faktor-faktor strategis internal yang menjadi kelemahan bagi usaha adalah sebagai berikut:

- a. tidak memiliki struktur organisasi secara tertulis
- b. pemilik tidak memandang kualitas bahan baku sebagai faktor yang penting
- c. tidak pernah melakukan pencatatan keuangan
- d. kemasan yang digunakan tidak menarik
- e. informasi kemasan belum lengkap seperti : label halal dan kadarluasa
- f. belum ada perencanaan tentang pemasaran
- g. merek hanya ditempel pada packing saja

b. Identifikasi Peluang dan Ancaman Faktor Eksternal

Faktor peluang dan ancaman sangat berpengaruh terhadap pengembangan usaha. Usaha "WICE" memiliki beberapa peluang yang berguna untuk pengembangan usaha di masa yang akan datang. Sedangkan ancaman merupakan hal-hal yang akan dihindari atau diatasi dimasa yang akan datang. Peluang dan ancaman mempengaruhi usaha di masa akan datang, ada beberapa faktor peluang dan ancaman pada usaha "WICE". Adapun faktor-faktor strategi eksternal yang menjadi peluang bagi perusahaan antara lain:

- a. Pemasok bahan baku cukup tersebar di dalam dan luar Kabupaten Padang Pariaman
- b. Adanya peralatan dan teknologi yang lebih modern dipasaran
- c. Produk pesaing sering tidak memenuhi permintaan pasar
- d. Pihak perbankan memiliki kepercayaan dalam memberikan pinjaman.
- e. Adanya daerah pemasaran yang belum dimasuki oleh produk "WICE"
- f. Mempunyai kerja sama yang baik dengan pemasok

Faktor-faktor strategi eksternal yang menjadi ancaman bagi perusahaan adalah sebagai berikut:

- a. Harga bahan baku selalu meningkat tiap tahunnya
- b. Tidak memlakukan perjanjian atau kesepakatan tertulis dengan pemasok
- c. Harga bahan penolong seperti bahan bakar minyak sangat fluktuatif

- d. Produk pesaing memiliki rasa gurih, manis, isi kacang padat dan berwarna kuning keemasan, dan kulit kacang bersih
- e. Memakai kualitas bungkus yang sama dengan pesaing.

Faktor peluang dapat menjadi suatu terobosan bagi pihak usaha untuk mengembangkan usahanya, sedangkan ancaman merupakan gangguan bagi usaha dimasa akan datang untuk mengembangkan usahanya. Peluang dan ancaman merupakan faktor-faktor yang datang dari luar perusahaan.

c. **Gambaran Umum Visi, Misi dan Tujuan Jangka Panjang Pada Usaha Kacang Sangrai “WICE”**

Tujuan jangka panjang sangatlah penting dalam melakukan perumusan strategi karena tujuan merupakan acuan dalam mencapai tujuan yang ingin di capai oleh suatu perusahaan. Tujuan merupakan fondasi utama dalam perumusan strategi karena sebelum strategi dirumuskan, maka tujuan jangka panjang usaha harus jelas dan tepat. Berdasarkan hasil penelitian yang diperoleh dilapangan usaha “WICE” sudah memiliki tujuan namun belum tertulis sama halnya dengan visi dan misi. Informasi yang diperoleh dari hasil wawancara langsung dengan pemilik usaha maka peneliti dapat merumuskan visi, misi dan tujuan jangka panjang yang hendak dicapai oleh pemilik usaha, yaitu sebagai berikut:

Visi usaha kacang sangrai “WICE” yaitu sebagai berikut:

“Menjadikan produk kacang sangrai “WICE” sebagai produk terbaik dari segi mutu atau kualitas produk”.

Sedangkan misi dasar perusahaan adalah:

- a. Menerapkan sistem produk sehat, berkualitas dan aman konsumsi.
- b. Mempertahankan pangsa pasar yang sudah ada
- c. Pembentukan jaringan komunikasi yang baik dengan konsumen dan pemasok.

Untuk tujuan jangka panjang dengan periode 5 tahun dari usaha kacang sangrai “WICE”, yaitu sebagai berikut:

- a. Memperluas jaringan pemasaran hingga ke luar Kabupaten Padang Pariaman
- b. Memanfaatkan jaringan yang sudah ada untuk mengembangkan usaha
- c. Menerapkan label produk aman konsumsi
- d. Meningkatkan volumen penjualan untuk keberlangsungan hidup usaha.

Visi, misi dan tujuan diatas bermanfaat untuk menarik pelanggan yang memberikan arti bagi usaha. Visi, misi dan tujuan jangka panjang yang kuat akan menunjukkan kejelasan dari usaha dalam menjalankan kegiatannya, hal ini berimplementasi kepada penetapan perumusan strategi dari usaha.

Dari penjelasan diatas visi, misi dan tujuan dapat di definisikan sebagai berikut: Visi adalah hal-hal yang mendasar bagi perusahaan, visi dasar yang ingin dicapai organisasi dalam jangka panjang. Pertanyaan visi seharusnya menjawab pernyataan mendasar, yaitu "apa yang ingin kita capai?". Visi yang jelas memberikan dasar untuk mengembangkan pernyataan misi yang komprehensif. Sedangkan misi adalah fondasi untuk prioritas, strategi, rencana dan penugasan. Misi merupakan titik awal untuk mendesain pekerjaan manajerial (David, 2006: 74). Menurut David dalam Nimas (2012), Tujuan harus menentang, terukur, konsisten, masuk akal dan jelas. Dimana alat untuk mencapai tujuan jangka panjang yaitu strategi. Strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang, khususnya untuk lima tahun dan berorientasi kemasa depan.

d. Pemberian Bobot dan Rating Pada Matriks IFE, EFE dan Perumusan Strategi Matriks "SWOT"

i. Analisis *Matrix Internal Factor Evaluation (IFE)*

Berdasarkan faktor-faktor strategi internal yang diidentifikasi, kemudian disusun matrik IFE dengan memberikan perhitungan bobot, *rating*/ peringkat dan rata-rata tertimbang sehingga berdasarkan jumlah rata-rata tertimbang di peroleh nilai pembobotan. Untuk lebih jelasnya dapat diamati pada (Lampiran 17).

Pada (Lampiran 17) tersebut dapat dilihat bahwa total jumlah nilai rata-rata tertimbang adalah 2,64 artinya adalah bahwa kacang sangrai “WICE” kuat dalam menerima respon terhadap kekuatan dan kelemahan yang dihadapinya. Menurut David (2006: 208) bahwa jika jumlah rata-rata tertimbang dibawah 2,5 menggambarkan sebuah organisasi yang lemah secara internal, sementara total nilai diatas 2,5 mengidentifikasi posisi internal yang kuat. Usaha kacang sangrai “WICE” kurang dapat memanfaatkan kekuatan yang ada untuk meminimalkan ancaman internal untuk mengembangkan kacang sangrai “WICE” di Kabupaten Padang Pariaman.

ii. Analisis *Matrix Eksternal Factor Evaluation* (EFE)

Perhitungan bobot dan peringkat dilakukan untuk mendapatkan nilai bobot dalam faktor-faktor strategis eksternal, untuk hasil perhitungan nilai bobot dapat diamati pada (Lampiran 18). Dari hasil perhitungan jumlah nilai rata-rata tertimbang diperoleh nilai 2,96 nilai ini artinya adalah bawasanya pihak usaha kacang sangrai “WICE” dapat menerima respon dengan baik untuk memanfaatkan peluang dengan meminimalkan ancaman yang datang dari luar perusahaan, untuk lebih jelasnya dapat di amati pada (Lampiran 18).

Total nilai tertimbang tertinggi untuk suatu organisasi adalah 4,0 dan nilai tertimbang terendah adalah 1,0 total nilai tertimbang rata-rata adalah 2,5. Total nilai tertimbang sebesar 4,0 mengidentifikasi bahwa organisasi merespon dengan sangat baik terhadap peluang dan ancaman yang ada dalam industrinya. Dalam kata lain, strategi perusahaan mengambil keuntungan dari peluang yang ada pada saat ini dan meminimalkan efek yang mungkin muncul dari ancaman eksternal. Total nilai 1,0 mengidentifikasi bahwa strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang atau tidak menghindari ancaman eksternal (David, 2006: 144). Untuk usaha “WICE” dapat diamati pada (Lampiran 18), bahwasanya nilai rata-rata tertimbang diperoleh jumlahnya sebanyak 2,604 hal ini dapat diartikan bahwasanya pihak usaha kurang respon merespon dengan baik peluang dan ancaman yang datang ke usahanya, dan usaha “WICE” juga dapat terus untuk memanfaatkan peluang demi mengatasi ancaman yang datang dari luar usaha.

iii. Perumusan Strategi Pengembangan Usaha Kacang Sangrai "WICE" Dengan Menggunakan Matriks SWOT

Setelah matriks IFE dan EFE dirumuskan kemudian dilanjutkan dengan matriks SWOT. Matriks SWOT menghasilkan beberapa perumusan strategi pengembangan usaha kacang sangrai "WICE" di Kabupaten Padang Pariaman. Strategi disusun berdasarkan identifikasi permasalahan yang dihadapi oleh usaha kacang sangrai "WICE" dalam proses pengembangan usahanya ke depan. Berdasarkan identifikasi faktor-faktor yang dilakukan maka dilakukan pengelompokan terhadap faktor tersebut yaitu faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman bagi pengembangan usaha dapat dirumuskan strategi untuk pengembangan usaha kacang sangrai "WICE" di Kabupaten Padang Pariaman.

Kekuatan-kelemahan, peluang dan ancaman merupakan alat untuk mencocokkan yang penting yang membantu manajer mengembangkan empat tipe strategi: SO (kekuatan-peluang), WO (kelemahan-peluang), ST (kekuatan-ancaman). Strategi SO menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang, strategi WO untuk mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang, strategi ST menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman dan strategi WT meminimalkan kelemahan dan hindari ancaman (David, 2006: 270-271). Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan visi, misi, tujuan dan kebijakan usaha. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi usaha. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada matriks SWOT pada tabel 10 berikut:

Tabel 10. Matriks SWOT Pengembangan Usaha Kacang Sangrai "Wice" di Kabupaten Padang Pariaman

<p>Lingkungan Internal</p> <p>Lingkungan eksternal</p>	<p>KEKUATAN (S)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pasokan tersedia sesuai dengan kuantitas dan kontinuitas 2. Penggunaan teknologi yang dapat meningkatkan ketahanan produk dibanding pesaing 3. Merek dikenal oleh masyarakat 4. Menggunakan ukuran bungkus dan paking beragam 5. Kemampuan pemilik usaha untuk melakukan bekerjasama dalam waktu yang sudah lama dengan pengecer. 	<p>KELEMAHAN (W)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. tidak memiliki struktur organisasi secara tertulis 2. pemilik tidak memandang kualitas bahan baku sebagai faktor yang penting 3. tidak pernah melakukan pencatatan keuangan 4. kemasan yang digunakan tidak menarik 5. informasi kemasan belum lengkap seperti : label halal dan kadarluasa 6. belum ada perencanaan tentang pemasaran 7. merek hanya ditempel pada packing saja
<p>PELUANG (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemasok bahan baku cukup tersebar di dalam dan luar Kabupaten Padang Pariaman 2. Adanya peralatan dan teknologi yang lebih modern dipasaran 3. Produk pesaing sering tidak memenuhi permintaan pasar 4. Pihak perbankan memiliki kepercayaan dalam memberikan pinjaman. 5. Adanya daerah pemasaran yang belum dimasuki oleh produk "WICE" 6. Mempunyai kerja sama yang baik dengan pemasok 	<p>STRATEGI S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengembangkan daerah pemasaran dengan memanfaatkan merk yang dikenal oleh masyarakat (S1,2,3,5 ; O1,2,3,5). 2. Menggunakan teknologi baru untuk meningkatkan kualitas dan produktifitas produk sebelumnya (S1,2,3,5; T1,3,4,5). 	<p>STRATEGI W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat perjanjian kerjasama tertulis dengan pemasok bahan baku dalam memperoleh bahan baku kacang tanah (W2 ; O1,2)
<p>ANCAMAN (T)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Harga bahan baku selalu meningkat tiap tahunnya 2. Tidak melakukan perjanjian atau kesepakatan tertulis dengan pemasok 3. Harga bahan penolong seperti bahan bakar minyak sangat fluktuatif 4. Produk pesaing memiliki rasa gurih, manis, isi kacang padat dan berwarna kuning keemasan, dan kulit kacang bersih 5. Memakai kualitas bungkus yang sama dengan pesaing. 	<p>STRATEGI S-T</p>	<p>STRATEGI W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat sistem pencatatan keuangan yang jelas (W1,3,7; T1,3,5) 2. Pengembangan produk lebih lanjut dalam bentuk perbaikan kemasan (W4,5,6,7; T4,5)

1. Strategi S-O

- Mengembangkan daerah pemasaran dengan memanfaatkan merk yang dikenal oleh masyarakat Mengembangkan daerah pemasaran dengan memanfaatkan merk yang dikenal oleh masyarakat. Dimana produk kacang sangrai langsung dipasarkan ke pedagang pengecer yang berada di Kabupaten Padang Pariaman. Pedagang pengecer merupakan langganan tetap produsen untuk memasarkan produknya. Pada saat ini produk kacang sangrai “WICE” masih menguasai pasar lokal, itupun ada beberapa pasar lokal yang belum dimasuki oleh usaha ini. Produk yang ditawarkan oleh usaha ini juga banyak dikenal oleh kalangan masyarakat, hal ini merupakan suatu peluang yang terbuka bagi usaha untuk terus melakukan pengembangan usahanya. Produk ini dapat mengembangkan daerah pemasarannya dengan menggunakan kekuatan yang dimilikinya yaitu: pasokan tersedia sesuai dengan kuantitas dan kontinuitas, penggunaan teknologi yang dapat meningkatkan ketahanan produk dibandingkan dengan pesaing, produk memiliki daya tahan 1 bulan, merk dikenal oleh masyarakat dan adanya pengecer yang loyal lebih kurang 5 tahun berlangganan dengan produk “WICE”. Pengembangan pasar dilakukan efektif apabila: a) ketika tersedia jaringan distribusi baru yang dapat diandalkan, murah dan berkualitas bagus, b) ketika perusahaan sangat berhasil dalam apa yang dilakukan, c) ketika ada pasar yang belum jenuh, d) ketika perusahaan memiliki kebutuhan modal sumber daya untuk mengelola operasi yang berkembang, d) ketika perusahaan memiliki kelebihan kapasitas produksi dan e) ketika ruang lingkup industri dasar perusahaan menjadi global dengan cepat (David, 2006: 222).
- Menggunakan teknologi baru untuk meningkatkan kualitas dan produktifitas produk sebelumnya.

Strategi penggunaan teknologi baru tanpa mengurangi kualitas produk, hal ini dapat meningkatkan dan mempertahankan kualitas produk kemungkinan dapat memproduksi produk yang lebih berkualitas sesuai

dengan yang diinginkan oleh konsumen. Strategi ini dilakukan dengan cara menetapkan rencana jangka pendek dan jangka panjang agar pemakaian inovasi maupun teknologi yang digunakan lebih bermanfaat dalam peningkatan produksi produk. Strategi ini digunakan untuk meminimalisir kelemahan yang dimiliki oleh pihak usaha kacang sangrai “WICE” dalam manajemen produksi dan juga untuk menghindari ancaman dari produk pesaing yang menyaingi dalam bentuk kualitas produk maupun dalam proses pemasaran, seperti dalam penggunaan teknologi promosi yaitu media komunikasi internet atau jaringan sosial lainnya

2. Strategi W-O

- Membuat perjanjian kerjasama tertulis dengan pemasok bahan baku dalam memperoleh bahan baku kacang tanah.

Perjanjian tertulis dilakukan dengan pihak pemasok bertujuan agar bahan baku yang diperoleh sesuai dengan kuantitas dan kontinuitas, karena bahan baku merupakan salah satu faktor yang sangat berpengaruh terhadap hasil produksi. Perjanjian tertulis dilakukan sebagai jaminan bagi pihak usaha untuk mendapatkan bahan baku yang berkualitas dan jaminan ketersediaan stok bahan baku. Strategi ini dilakukan karena produk usaha “WICE” telah dikenal oleh banyak masyarakat/ konsumen sehingga untuk menjaga kualitas produk maka bahan baku merupakan faktor terpenting dan sangat berpengaruh terhadap penjualan.

3. Strategi S-T

4. Strategi W-T

- Membuat sistem pencatatan keuangan yang jelas.

Pencatatan keuangan sangat penting dalam perusahaan, banyak usaha rumah tangga maupun usaha kecil tidak terlalu memperhatikan hal demikian, karena ada beberapa faktor yang membuat usaha kecil tidak melakukan pencatatan keuangan diantaranya adalah karena tingkat pengetahuan pemilik yang rendah, karena tingkat produksi yang rendah dan karena pihak usaha merasa tidak penting akan pencatatan keuangan

tersebut. Hal-hal yang perlu diperhatikan dalam pencatatan keuangan adalah jumlah pengeluaran, pemasukan keuangan dan keuntungan usaha serta perhitungan keuangan mulai dari modal awal yang dimiliki oleh usaha. Sehingga pencatatan keuangan dapat dijadikan faktor pengontrol dan pengendalian usaha dalam usaha kacang sangrai “WICE”

- Pengembangan produk lebih lanjut dalam bentuk perbaikan kemasan. Kemasan yang baik dan menarik tidak identik dengan harga kemasan yang mahal, tetapi harus memuat informasi yang dibutuhkan misalnya nama produk, nama produsen, komposisi, netto, nomor registrasi dinas kesehatan, kode produksi, logo halal, dan keterangan kadaluarsa. Sehingga produk kacang sangrai dapat masuk kedalam pasar modern.

e. Diskusi Partisipatif

Diskusi partisipatif dilakukan setelah dihasilkannya alternatif rumusan strategi dengan menggunakan analisis matriks SWOT. Diskusi partisipatif dilakukan agar strategi yang dirumuskan bisa digunakan sehingga sesuai dengan kebutuhan pihak usaha untuk mengembangkan usaha kedepannya. Diskusi partisipatif dilakukan langsung dengan pimpinan usaha kacang sangrai “WICE”, alasannya karena pimpinan usaha lebih mengetahui bagaimana keadaan lingkungan usaha yang dikelolanya, baik dari segi lingkungan internal maupun lingkungan eksternal. Adapun hasil dari diskusi mengenai rumusan strategi dalam pengembangan usaha yang akan diterapkan oleh usaha kacang sangrai “WICE” adalah sebagai berikut:

i. Strategi Operasional

- a. Menggunakan teknologi baru untuk meningkatkan kualitas dan produktifitas produk yang sebelumnya. Hal ini sedang terlaksana, pada saat ini usaha kacang sangrai “WICE” sudah melakukan perubahan inovasi yaitu salah satunya adalah pemakaian alat penyangrai yang awalnya memakai kuali besar dan pasir namun sekarang sudah memakai drum tanpa memakai tambahan pasir dan berdasarkan informasi yang diperoleh pada saat ini usaha kacang sangrai “WICE” akan melakukan perubahan inovasi lagi yaitu mengganti alat pemasak drum dengan mesin molen

penyangrai kacang sangrai. Selanjutnya perubahan cara promosi yang akan dilakukan yaitu akan memanfaatkan media internet dan akan memakai mesin pres untuk kemasan kacang sangrai tersebut.

- b. Mengembangkan produk lebih lanjut dalam bentuk perbaikan kemasan. Hal ini dilakukan untuk sebagai faktor pembeda produk yang ditawarkan dengan produk yang ditawarkan oleh pesaing. Dengan mengembangkan bentuk kemasan maka hal ini dapat meningkatkan nilai tambah pada mutu dan keamanan produk. Menurut pendapat pihak usaha dari informasi lapangan yang diperoleh, proses pengembangan bentuk kemasan membutuhkan biaya lebih dari kemasan yang digunakan sebelumnya, pihak usaha bisa melakukan strategi ini namun secara bertahap karena pihak usaha memiliki biaya yang terbatas untuk melakukan perubahan secara masal langsung, sehingga strategi ini dapat diterima namun dilakukan secara bertahap.

ii. Strategi Pemasaran

- c. Mengembangkan daerah pemasaran dengan memanfaatkan merk yang dikenal oleh masyarakat. Hal ini akan dilakukan oleh usaha ini dalam 1 tahun kedepan alasannya adalah karena banyaknya permintaan konsumen diluar Kabupaten Padang Pariaman namun kendalanya adalah terbatasnya distributor untuk keluar Kabupaten. Usaha yang dilakukan oleh pihak usaha kacang sangrai "WICE" untuk mencapai strategi ini adalah dengan mencari pemasok yang bisa memasok kacang sangrai yang ditawarkan hingga luar Kabupaten Padang Pariaman sehingga peluang bagi pemasaran kacang sangrai lebih terbuka untuk konsumen.

iii. Strategi Keuangan

- d. Membuat sistem pencatatan keuangan yang jelas, hal ini akan dilakukan oleh usaha kacang sangrai untuk kedepannya. Karena pihak usaha hendak menghindari tindakan kecurangan dan ingin mengamati siklus keuangan yang terjadi di dalam usahanya.

Sedangkan untuk strategi yang belum bisa diterima oleh usaha kacang sangrai "WICE" adalah sebagai berikut:

1. Melakukan tindakan penjanjian yang tertulis terhadap pemasok bahan baku dalam memperoleh bahan bakukacang tanah, alasan pihak usaha "WICE" untuk tidak melakukan tindakan ini adalah menjaga sistem kepercayaan antara satu dengan yang lainnya atau antara piha pemasok dengan distributor.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan pada usaha Kacang Sangrai “WICE” di Kabupaten Padang Pariaman dalam usaha kacang sangrai dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Usaha kacang sangrai “WICE” berdiri semenjak tahun 1987 yang di pimpin oleh Bapak Syamsuddin, lokasi usaha ini terletak di jorong Balai Kamis Nagari Batu Gadang Kuranji Hulu Kec. Sungai Geringging Kab. Padang Pariaman. Latar belakang pendirian usaha ini adalah kerana pemilik sudah memiliki pengalaman dalam usaha kacang dan untuk memenuhi kebutuhan keluarga. Usaha ini memiliki tenaga kerja sebanyak 15 orang. Usaha ini belum memiliki aturan –aturan dan struktur secara tertulis mengenai hak dan kewajiban tenaga kerja dan usaha ini belum memiliki izin usaha dari instansi-instansi yang terkait. Untuk teknologi usaha ini belum memakai teknologi mesin tetapi usaha ini sudah melakukan perubahan alat pengolahan yang digunakan yaitu penggunaan drum besi.
2. Berdasarkan hasil analisis faktor internal dan faktor eksternal yang dilakukan terhadap usaha “WICE” maka diperoleh beberapa poin faktor internal dan eksternal. Untuk strategi pengembangan usaha Kacang Sangrai “WICE”, dapat diperoleh nilai rata-rata tertimbang IFE adalah 2,64 artinya kuat menerima respon dengan memanfaatkan kekuatan untuk meminimalkan kelemahan internal dan nilai rata-rata tertimbang pada matrik EFE adalah 2,96 yang artinya pihak usaha sangat baik dalam menerima respon dengan memanfaatkan peluang untuk meminimalkan ancaman dari luar. Kemudian dilanjutkan dengan analisis SWOT dapat diperoleh 8 alternatif strategi, yaitu sebagai berikut: a). Mengembangkan daerah pemasaran dengan memanfaatkan merk yang dikenal oleh masyarakat, b). Mengembangkan produk lebih lanjut dalam bentuk perbaikan kemasan, c). Mengembangkan daerah pemasaran dengan memanfaatkan merk yang dikenal oleh masyarakat, d). Membuat sistem pencatatan keuangan yang jelas, hal ini akan dilakukan

oleh usaha kacang sangrai untuk kedepannya. Adapun dari 5 strategi diatas strategi yang dapat diterima oleh usaha kacang sangrai "WICE" hanya 4 strategi kecuali strategi membuat perjanjian kerasama tertulis dengan pemasok bahan baku dalam memperoleh bahan baku kacang tanah.

B. Saran

Untuk mengembangkan industri kacang sangrai "WICE" di Kabupaten Padang Pariaman Peneliti menyarankan agar pihak usaha mendaftarkan usahanya ke instansi-instansi pemerintah yang terkait agar keamanan produk, pihak usaha harus melakukan pencatatan keuangan yang jelas atau secara akuntansi guna untuk menghindari kecurangan dan kejelasan keadaan keuangan usaha, menjaga hubungan solidaritas yang baik dan membuat kerjasama atau perjanjian secara tertulis dengan pihak pemasok maupun dengan pihak pedagang guna untuk menghindari hal-hal yang tidak diinginkan.

Disarankan agar pihak usaha melaksanakan atau menjalankan strategi yang telah dirumuskan dan dipilih, untuk menjaga kelangsungan hidup usaha kedepannya. Selain itu penulis menyarankan agar pihak usaha melakukan diversifikasi produk dan saran berikutnya adalah pihak usaha harus melakukan pelatihan-pelatihan terhadap tenaga kerja agar tenaga kerja memiliki keahlian yang maksimal untuk mengolah kacang sangrai tersebut.

Adapun saran yang dianjurkan oleh pemerintah adalah agar pihak usaha kacang sangrai "WICE" melakukan pendaftaran usahanya ke instansi yang terkait hal ini bertujuan agar pihak usaha mendapatkan bantuan-bantuan dalam pengembangan usaha, seperti pelatihan dari pemerintah, bantuan keuangan dari pemerintah dan bantuan teknologi lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Asih, Wiwit. 2014. *Strategi Pengembangan Usaha Kipas Kuantan II di Pekan Baru Proinsi Riau*. [Skripsi]. Fakultas Pertanian. Universitas Andalas. Padang
- Badan Pusat Statistik. 2012. *Statistik Usaha Kecil Rumah Tangga Sumatra Barat*. BPS Sumbar. Padang
- David, Fred R. 2002. *Manajemen Strategis: Konsep*. Edisi Ketujuh. Jakarta: PT. Prenhallindo.
- David, Fred R. (2004). *Manajemen Strategis*. PT. Indeks kelompok Gramedia. Jakarta.
- David, Fred R. (2006). *Manajemen Strategis*. Salemba 4, Jakarta.
- David, F. R. 2009. *Manajemen Strategis : konsep*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Kotler. P, 2007. *Manajemen Pemasaran*. Erlangga. Jakarta.
- Marzuki, Rasyid. 2009. *Bertanam Kacang Tanah*. Penebar Swadaya. Jakarta.
- Muhammad, Suwarsono. 2013. *Manajemen Strategik : Konsep dan Alat Analisis*. Edisi Kelima. Yogyakarta: Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Muhammad, Suwarsono. 2013. *Manajemen Strategik: Konsep dan Alat Analisis*. Edisi Kelima. Yogyakarta. Unit Penerbit dan Percetakan Sekolah Tinggi Ilmu Manajemen YKPN.
- Nazir, Moh. 2003. *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Rangkuti, Freddy. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis: Reorientasi Konsep Perencanaan Strategi untuk Menghadapi Abad 2*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama
- Riduwan. 2003. *Dasar-dasar Statistik*. Alabeta. Bandung.
- Soekartawi . 2005. *Agroindustri Dalam Perspektif Sosial Ekonomi*. Penerbit PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.
- Sulistyorini, Nimas. 2012. *Strategi Pengembangan Usaha Kacang Tojin Adek di Kecamatan Lubuk Sikaping Kabupaten Pasaman*. [Skripsi]. Padang. Fakultas Peratanian. Universitas Andalas.

- Sundari, Ayu. 2014. Strategi Pemasaran Kipang Kacang Balingka “Citra” di Kota Bukit Tinggi. [Skripsi]. Padang. Fakultas Peranian. Universitas Andalas.
- Tohar. M. 2000. *Membuka Usaha Kecil*. Kanisius. Yogyakarta.
- Umar, Husein, 1999, *Metodologi Penelitian: Aplikasi dalam Pemasaran*, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Warisno. 2005. *Membuat Olahan Kacang Tanah*. Agromedia Pustaka. Tangerang.
- Yin, K, Robert. 2002. *Studi Kasus (Desain dan Metode)*. Edisi Revisi. PT. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Lampiran 1. Matriks Data Set

no	Tujuan	Hipotesis	Variabel	Data	Metode pengumpulan data	Sumber data	Metodaanalisa
1.	Mendeskrpsi kanprofilusah akacang sangrai “WICE”.			<ul style="list-style-type: none"> • Gambaran umum usaha : latar belakang sejarah pendirian, lokasi usaha, izin usaha dan struktur organisasi 	Menggunaka data primer di peroleh melalui studi lapangan yaitu dengan melakukan wawancara menggunakan daftar wawancara.	Pemilik industry (informankunci)	-deskriptif kualitatif
2.	Merumuskan alternatif strategi pengembangan usaha yang dapat diterapkan	Dengan melakukan perumusan strategi yang tepat terhadap usaha, maka pihak usaha akan dapat	<ul style="list-style-type: none"> • Faktor internal perusahaan • faktor eksternal perusahaan • merumuskan strategi pengembangan dengan 	<ul style="list-style-type: none"> • Aktor internal perusahaan <ul style="list-style-type: none"> ➢ Aspek pemasaran : Data Produk, Harga, Distribusi, Promosi ➢ Aspek keuangan 	Kuesioner	Pemilik usaha, distributor, pedagang pengecer dan konsumen	<ul style="list-style-type: none"> - Deskriptif dan kualitatif - Deskriptif kuantitatif (nalisa IFE, EFE dan SWOT)

	<p>oleh usaha kacang sangrai “WICE”</p>	<p>meningkatkan penjualan dan akan meningkatkan konsumen terhadap produk yang di produksi oleh pihak usaha.</p>	<p>menggunakan matrik IFE, EFE, SWOT dan diskusi partisipatif.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Aspek operasional • Faktor eksternal perusahaan <ul style="list-style-type: none"> ➤ Aspek pesaing, ➤ Aspek pelanggan (pedagang pengecer, ➤ Aspek konsumen akhir). 		<p>akhir</p>	
--	---	---	--	---	--	--------------	--

Lampiran 2 . Produksi Kacang Tanah di Indonesia Tahun 2000-2005

Tahun	Produksi (Ton)
2000	710.070
2001	621.907
2002	641.557
2003	785.526
2004	837.495
2005	836.295

Sumber : Marzuki, 2009:12

Lampiran 3 . Produktifitas dan Produksi Komoditi Unggulan Kec. Sungai Geringging
Tahun 2014

No	Komoditas	Rata-rata Produksi (ton)	Total Produksi (ton)	Luas Panen (Ha)
1.	Padi sawah	5,00	12.695,00	2.539
2.	Jagung	5,00	280,00	56
3.	Ubi kayu	22,50	225,00	10
4.	Kacang tanah	3,93	589,50	150
5.	Cabe	5,95	35,70	6
6.	Ketimun	12,91	258,20	20
7.	Pinang	4,00	100,00	25
8.	Kelapa	6,00	48.000,00	8.000

Sumber : BPK Kecamatan Sungai Geringging.

Lampiran 4. Kriteria Usaha dan Perdagangan Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja Tahun 2008

No	Kualifikasi	Kriteria	
		Jumlah Tenaga Kerja	Omset Perusahaan
1.	Usaha dan Dagang Besar	Diatas 100 orang	Diatas Rp. 50 M
2.	Usaha Dagang Menengah	20-99 Orang	Rp. 1-50 M
3.	Usaha Dagang Kecil	5-19 Orang	Rp. 1M Kebawah
4.	Usaha Dagang Mikro	1-4 Orang	Rp. 1 M Kebawah

Sumber: Perusahaan dan Perdagangan Propinsi Sumatera Barat, 2008

Lampiran 5. Daftar Harga Kacang Sangrai “ WICE” Berdasarkan Ukuran Kemasan Tahun 2013

NO	Ukuran kemasan (cm)	Harga (Rp)
1.	7x9	500
2.	7x11	1000
3.	19x30	10.000
4.	70x40	100.000

Sumber : Pemilik Usahan Kacang Sangrai “WICE”, 2013

Lampiran 6. Pasar yang Dimasuki Oleh Kacang Sangrai "WICE" Tahun 2009-2013

No	Nama Pasar	Lokasi
1.	Pasar Sungai Limau	Kec. Sungai Limau
2.	Pasar Sungai Geringging	Kec. Sungai Geringging
3.	Pasar Gasan	Kec. Batang Gasan
4.	Pasar Lubuk Alung	Kec. Lubuk Alung
5.	Pasar Sicincin	Kec. Sicincin
6.	Pasar Aur Melintang	Kec. Aur melintang

Sumber : Pemilik Usahan Kacang Sangrai "WICE", 2013

Lampiran 7. Produksi Kacang Sangrai "WICE" Tahun 2009-2013

No	Tahun	Jumlah Produksi/Tahun(Kg)
1.	2009	43.200
2.	2010	43.200
3.	2011	50.400
4.	2012	60.480
5.	2013	54.000

Sumber : Pemilik Usahan Kacang Sangrai "WICE", 2014

Lampiran 8. Perbandingan Kapasitas Produksi Produk “WICE” Dengan Pesaing “Sinar Harapan”

No	Nama usaha	Alamat	Tahun Berdiri	Produk	Keterangan kapasitas produksi
1	Sinar Harapan	Kampung Dalam, Kab. Padang Pariaman	1978	Kacang sangrai	Kapasitas prod/thn = 50.000kg
2.	Wice	Sungai Geringging, Kab. Padang Pariaman	1990	Kacang sangrai	Kapasitas prod/thn = 60.000kg

Sumber: Survey Pendahuluan Lapangan, 2014

Lampiran 9. Harga Rata-Rata Bahan Baku Kacang Tanah Tahun 2009-2013

No	Tahun	Harga (Rp) Rata-Rata/Tahun/ Kg
1.	2009	12.000
2.	2010	13.000
3.	2011	15.000
4.	2012	16.500
5.	2013	17.000

Sumber: Survey Pendahuluan Tahun, 2014

Lampiran 10. Kombinasi Harga Produk Kacang Sangrai "WICE" dan pesaing "Sinar Harapan" ke Pedagang Pengecer Tahun 2013

No	Ukuran kemasan (cm)	Harga /kemasan (Rp)	Jumlah pack	Jumlah isi/pack	Harga produk "WICE" (Rp)	Harga Produk pesaing "Sinar Harapan" (Rp)	Pengecer tujuan
1.	7x11	1000	1	23 bungkus	18.000	18.000	Grosiran
2.	7x11	1000	1	23 bungkus	20.000	20.000	Warung / kedai
3.	7x9	500	1	20 bungkus	8.000	-	Grosiran
4.	7x9	500	1	20 bungkus	9.000	-	Warung / kedai

Sumber : Survey Pendahuluan Lapangan, 2014

Lampiran 11. Identitas Konsumen Akhir Responden Kacang Sangrai "WICE"

No	Nama	Jenis kelamin	Umur (Tahun)	Pendidikan terakhir	Alamat
1.	Ratnawati	Perempuan	45	SMP	Padang Bintungan
2.	Zaharni	Perempuan	45	SMA	Sungai Geringging
3.	Yen	Perempuan	40	SMP	Lampanjang
4.	Desi	Perempuan	18	SMA	Gasam
5.	Evi Sofian	Laki-laki	40	SMP	Padang Olo
6.	Gisar	Laki-laki	85	SD	Aur Melintang
7.	Basri Adrianto	Laki-laki	24	SMA	Lampanjang
8.	Dedi	Laki-laki	30	SMP	Sungai Sariak Malai
9.	Hermanto	Laki-laki	42	SD	Koto Pauh
10.	Nurdin	Laki-laki	77	SD	Durian Mukue

Lampiran 12. Pendapat Konsumen Akhir Tentang Kacang sangrai "WICE"

No	Atribut produk	Jumlah pendapat konsumen tentang produk			Total
		Jelek	Kurang baik	Baik	
1.	Mutu		20% (2)	80% (8)	100 % (10)
2.	Rasa		20% (2)	80% (8)	100 % (10)
3.	Kualitas		50% (5)	50% (5)	100 % (10)
4.	Kemasan	20% (2)	80% (8)	0% (0)	100 % (10)
5.	Harga			100% (10)	100 % (10)
6.	ketahanan			100% (10)	100 % (10)

Lampiran 13. Identifikasi Faktor Kekuatan dan Kelemahan Usaha "WICE".

No	Faktor
	FAKTOR INTERNAL
	Kekuatan (S)
1	Pasokan tersedia sesuai dengan kuantitas dan kontinuitas
2	Penggunaan teknologi yang dapat meningkatkan ketahanan produk dibanding pesaing
3	Merek dikenal oleh masyarakat
4	Menggunakan ukuran bungkus dan paking beragam
5	Adanya pengecer yang loyal lebih kurang 5 tahun berlangganan dengan produk "WICE"
	Kelemahan (W)
1	Tidak memiliki struktur organisasi secara tertulis
2	Pemilik tidak memandang kualitas bahan baku sebagai faktor yang penting
3	Tidak pernah melakukan pencatatan keuangan
4	Kemasan yang digunakan tidak menarik
5	Informasi kemasan belum lengkap seperti : label halal dan kadarluasa
6	Belum ada perencanaan tentang pemasaran
7	Merek hanya ditempel pada packing saja

Lampiran 14. Identifikasi Faktor Peluang dan Ancaman Usaha "WICE".

No	Faktor
FAKTOR KUNCI EKSTERNAL	
Peluang (O)	
1	Pemasok bahan baku cukup tersebar di dalam dan luar Kabupaten Padang Pariaman
2	Adanya peralatan dan teknologi yang lebih modern dipasaran
3	Produk pesaing sering tidak memenuhi permintaan pasar
4	Pihak perbankan memiliki kepercayaan dalam memberikan pinjaman.
5	Adanya daerah pemasaran yang belum dimasuki oleh produk "WICE"
6	Mempunyai kerja sama yang baik dengan pemasok
Ancaman (T)	
1	Harga bahan baku selalu meningkat tiap tahunnya
2	Tidak memlakukan perjanjian atau kesepakatan tertulis dengan pemasok
3	Harga bahan penolong seperti bahan bakar minyak sangat fluktuatif
4	Produk pesaing memiliki rasa gurih, manis, isi kacang padat dan berwarna kuning keemasan, dan kulit kacang bersih
5	Memakai kualitas bungkus yang sama dengan pesaing.

Lampiran 15. Pemberian Peringkat Pada Kekuatan dan Kelemahan Matriks IFE Usaha Kacang Sangrai "WICE"

No	FAKTOR INTERNAL Kekuatan (S)	S1			S2			S3			Rating
		1 (T P)	2 (P)	3 (SP)	1 (T P)	2 (P)	3 (S P)	1 (T P)	2 (P)	3 (S P)	
1	Pasokan tersedia sesuai dengan kontinuitas dan kontinuetas			√			√			√	3
2	Penggunaan teknologi yang dapat meningkatkan ketahanan produk dibandingkan dengan produk pesaing			√			√		√		3
3	Merek dikenal oleh masyarakat		√				√			√	3
4	Menggunakan ukuran bungkus dan packing beragam			√		√			√		2
5	Adanya pengecer yang loyal lebih kurang 5 tahun berlangganan dengan produk "WICE"			√			√			√	3
Kelemahan (W)											
1	Tidak memiliki struktur organisasi secara tertulis		√			√			√		2
2	Pemilik tidak memandang kualitas bahan baku sebagai faktor yang penting		√				√			√	3
3	Tidak pernah melakukan pencatatan keuangan			√		√				√	3
4	Kemasan yang digunakan tidak menarik		√			√			√		2

5	Inormasi kemasan belum lengkap seperti : label halal dan kadaluwarsa		√			√				√	2
6	Belum ada perencanaan tentang pemasaran		√				√		√		2
7	Merek hanya ditempel pada packing saja		√			√			√		2

Keterangan: S1= sampel 1

S2 = sampel 2

S3 = sampel 3

TP = tidak penting

P = penting

SP = sangat penting

lampiran 16. Pemberian Peringkat Pada Kekuatan dan Kelemahan Matriks EFE
Usaha Kacang Sangrai "WICE".

No	FAKTOR KUNCI EKSTERNAL	S1			S2			S3			Rating
		1 (TP)	2 (P)	3 (SP)	1 (TP)	2 (P)	3 (SP)	1 (TP)	2 (P)	3 (SP)	
	Peluang (O)										
	Pemasok bahan baku cukup tersebar didalam dan diluar Kabupaten Padang Pariaman			√			√		√		3
	Adanya peralatan dan teknologi yang lebih moderen dipasaran			√		√			√		2
	Produk pesaing sering tidak memenuhi permintaan pasar		√				√		√		2
	Pihak perbankan miliki kepercayaan dalam memberikan pinjaman.			√			√		√		3
	Adanya daerah pemasaran yang belum dimasuki oleh produk "WICE"		√				√		√		2
	Mempunyai kerjasama yang baik dengan pemasok			√			√			√	3
	Kelemahan (T)										
	Harga bahan baku meningkat tiap tahunnya			√			√		√		3
	Tidak melakukan perjanjian atau kesepakatan tertulis dengan pemasok		√			√			√		2
	Harga bahan penolong seperti bahan bakar minyak berfluktuatif		√				√		√		2
	Produk pesaing memiliki rasa gurih, manis, isi kacang padat, berwarna kuning keemasan dan kulirkacang bersih			√			√			√	3
	Memakai kualitas bungkus yang sama dengan pesaing		√				√			√	3

terangan: S1= sampel 1
S2 = sampel 2
S3 = sampel 3
TP = tidak penting

P = penting
SP = sangat penting

Lampiran 17. Matriks IFE

No	FaktorStrategi Internal	Bobot	Rating	Rata-rata tertimbang
	Kekuatan (S)			
1	Pasokan tersedia sesuai dengan kontinuitas dan kontinuetas	0.1	3	0.3
2	Penggunaan teknologi yang dapat meningkatkan ketahanan produk dibandingkan dengan produk pesaing	0.1	2	0.14
3	Merek dikenal oleh masyarakat	0.1	3	0.3
4	Menggunakan ukuran bungkus dan packing beragam	0.07	2	0.14
5	Adanya pengecer yang loyal lebih kurang 5 tahun berlangganan dengan produk "WICE"	0.1	3	0.3
	Kelemahan (W)			
1	Tidak memiliki struktur organisasi secara tertulis	0.07	2	0.14
2	Pemilik tidak memandang kualitas bahan baku sebagai faktor yang penting	0.1	3	0.3
3	Tidak pernah melakukan pencatatan keuangan	0.1	2	0.14
4	Kemasan yang digunakan tidak menarik	0.07	2	0.14
5	Informasi kemasan belum lengkap seperti : label halal dan kadaluwarsa	0.07	2	0.14
6	Belum ada perencanaan tentang pemasaran	0.07	2	0.14
7	Merek hanya ditempel pada packing saja	0.07	2	0.14
	Total	1,00	30	2.64

Lampiran 18. Matriks EFE

No	Faktor strategi Eksternal	bobot	Rating	Rata-rata tertimbang
	Peluang (O)			
1	Pemasok bahan baku cukup tersebar didalam dan diluar Kabupaten Padang Pariaman	0.12	3	0.36
2	Adanya peralatan dan teknologi yang lebih moderen dipasaran	0.08	2	0.16
3	Produk pesaing sering tidak memenuhi permintaan pasar	0.08	2	0.16
4	Bekerjasama dengan pihak Perbankan dalam permodalan	0.12	3	0.36
5	Adanya daerah pemasaran yang belum dimasuki oleh produk "WICE"	0.08	2	0.16
6	Mempunyai kerjasama yang baik dengan pemasok	0.12	3	0.36
	Ancaman (T)			
1	Harga bahan baku meningkat tiap tahunnya	0.12	3	0.36
2	Tidak melakukan perjanjian atau kesepakatan tertulis dengan pemasok	0.08	2	0.16
3	Harga bahan penolong seperti bahan bakar minyak berfluktuatif	0.08	2	0.16
	Produk pesaing memiliki rasa gurih, manis, isi kacang padat, berwarna kuning keemasan dan kulirkacang bersih	0.12	3	0.36
	Memakai kualitas bungkus yang sama dengan pesaing	0.12	3	0.36
	Total	1,00	24	2.96

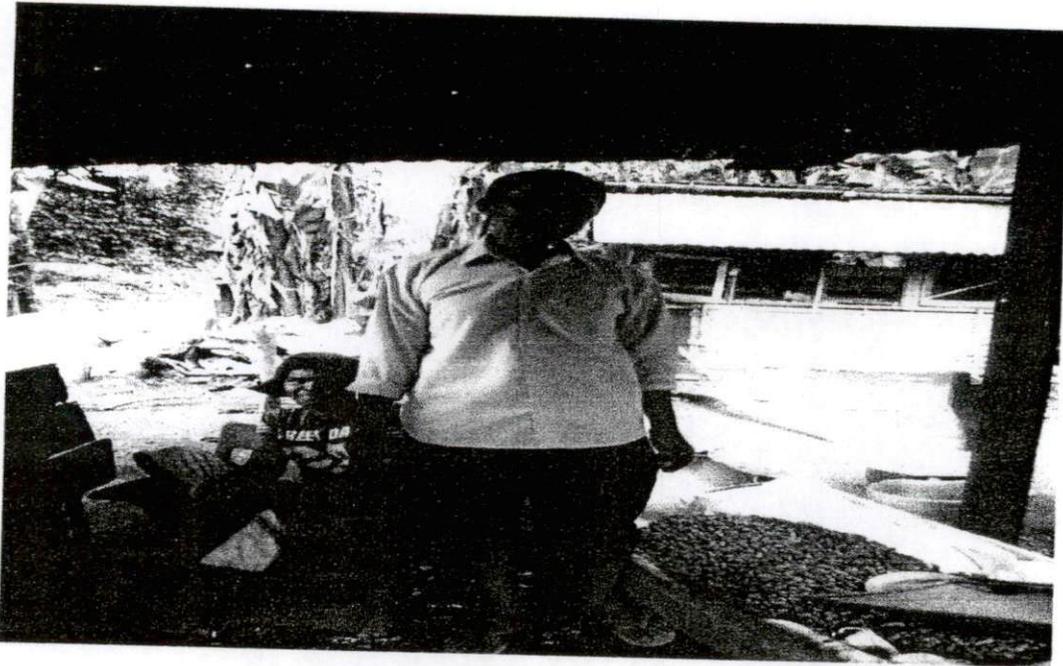


Photo1. Pemilik Usaha Kacang Sangrai "WICE"

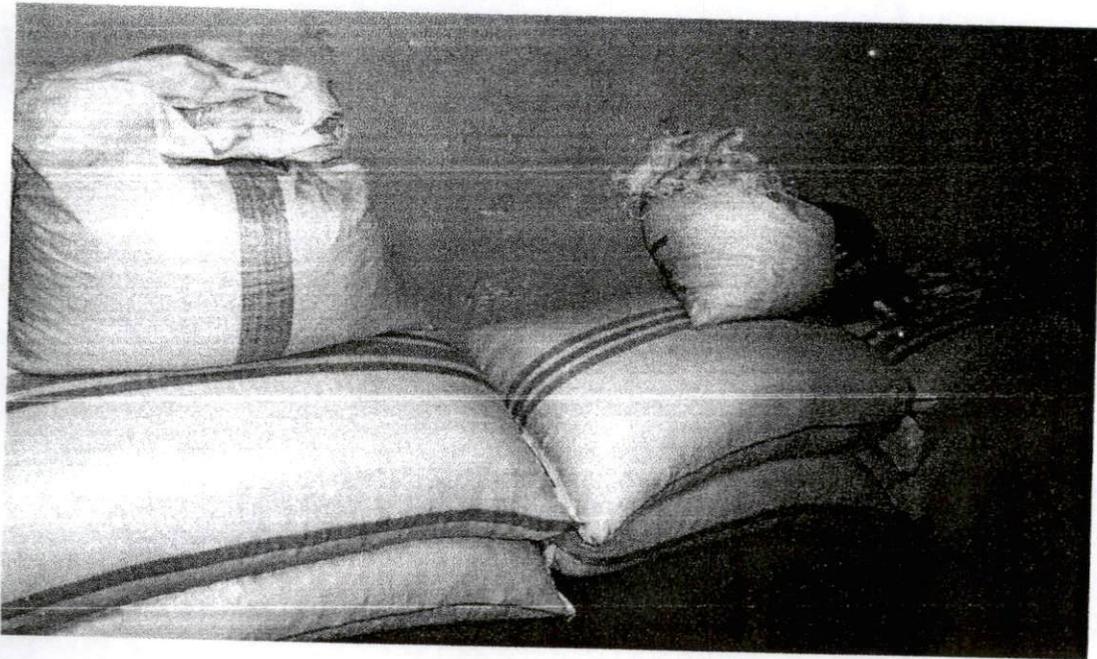


Photo 2. Gudang penumpukan Bahan Baku

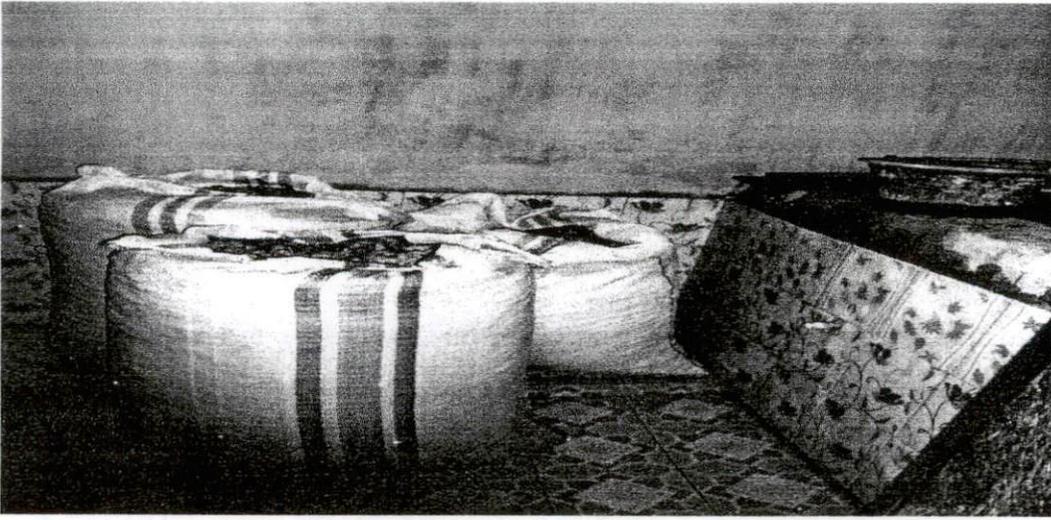


Photo 3. Pencucian Dan Pengeringan Bahan Baku

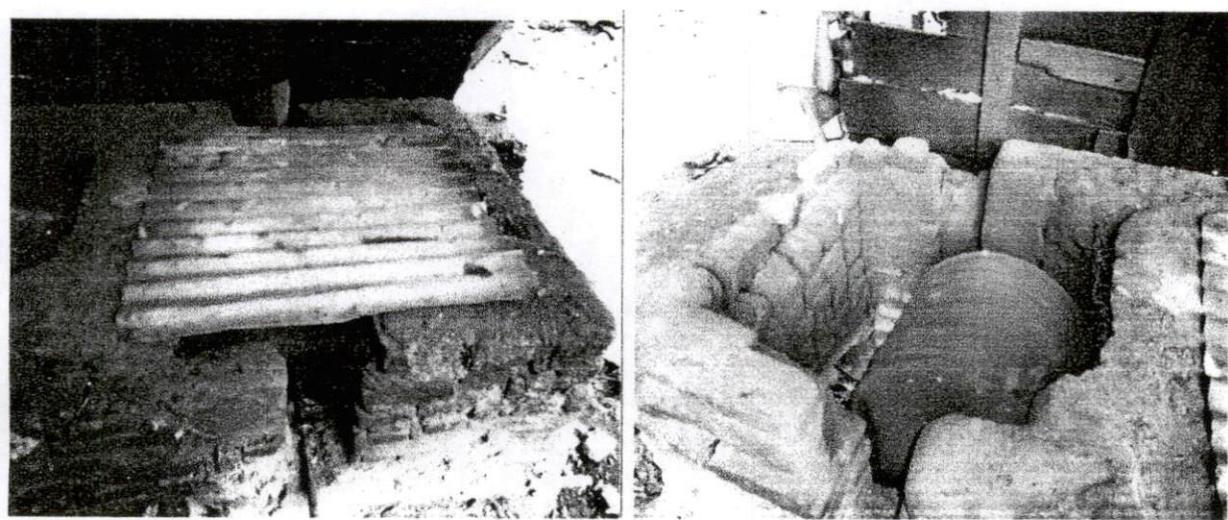


Photo 4. Tungku Penjarangan Kacang Sangrai

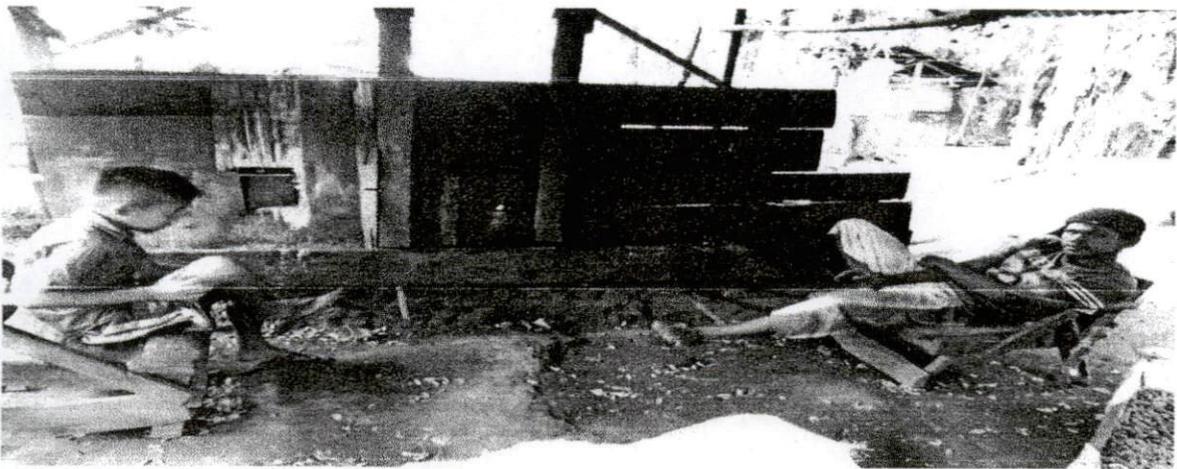


Photo 5. Tempat Pemutaran Drum Pemasak Kacang



Photo 6. Kacang yang selesai di masak



Photo 7. Proses Penyortiran Kacang



Photo 8. Hasil Kacang yang Rusak Setelah di Sortir

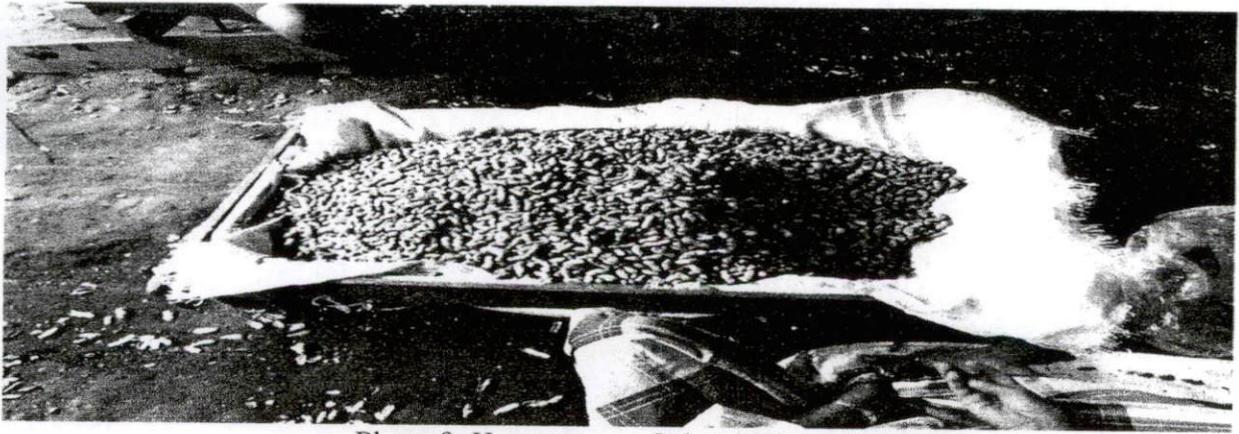


Photo 9. Kacang yang Selesai Di Sortir



Photo10. Pengemasan Kacang Sangrai



Photo 11. Kacang Sangrai "WICE" yang Selesai Dikemas dan Dipasarkan

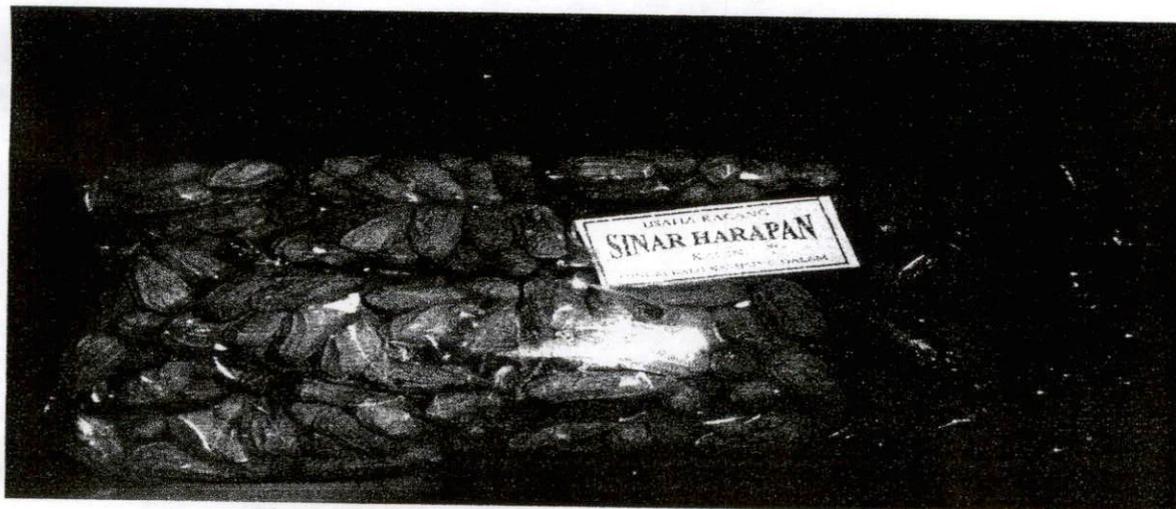
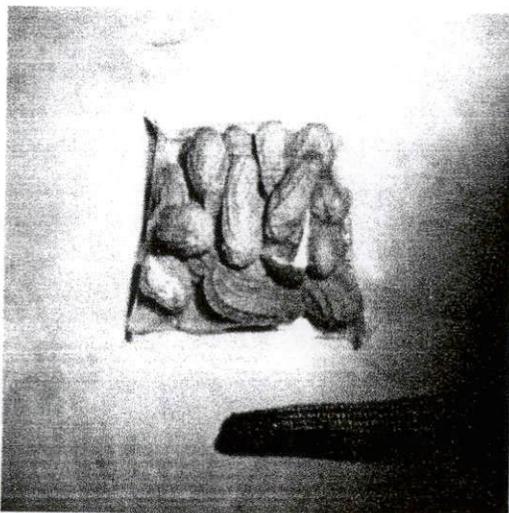
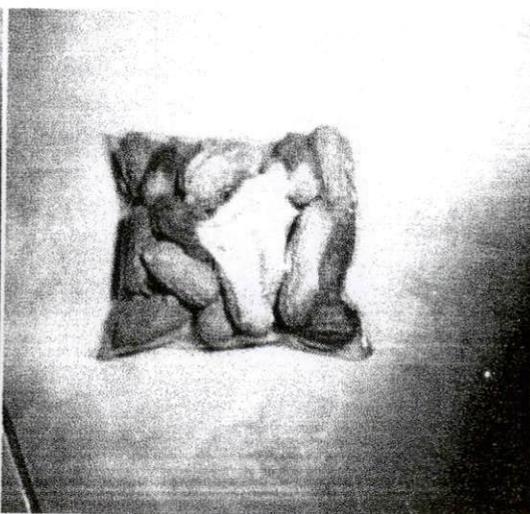


Photo 12. Produk Pesaing Kacang Sangrai "WICE"

Photo 13. Kemasan Produk Pesaing dan Produk "WICE"



Kemasan Pesaing



kemasan "WICE"

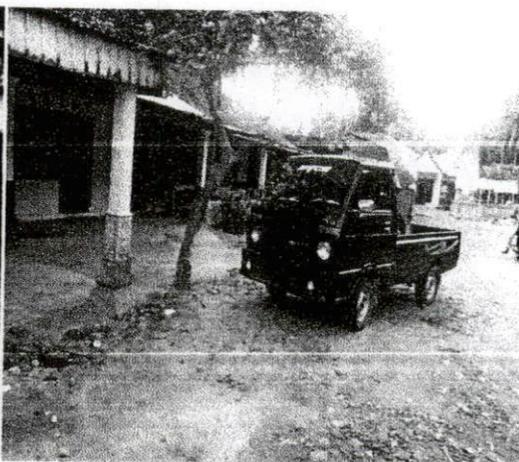
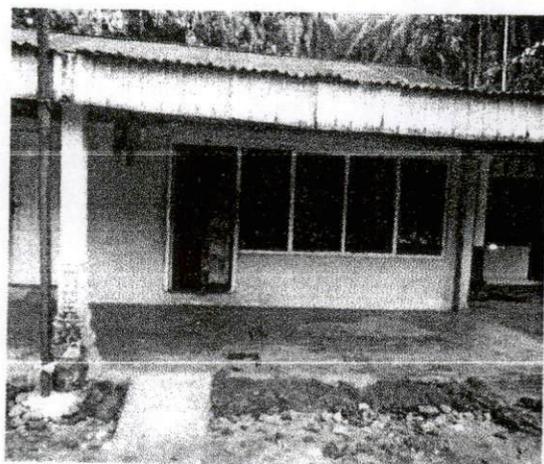


Photo 13. Tempat dan Kendaraan yang Digunakan Usaha "WICE"