

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perusahaan manufaktur mengambil peran penting dalam penopang perkembangan industri di suatu negara. Sektor industri manufaktur menjadi sub industri yang paling dominan di Indonesia karena memberikan kontribusi terbesar dalam pertumbuhan ekonomi nasional. Pertumbuhan tersebut terlihat dengan adanya peningkatan dalam bidang bisnis yang didukung dengan kelancaran proses produksinya dan banyaknya pesaing dengan produk sejenis.

Salah satu jenis produksi yang banyak diminati masyarakat adalah produk herbal yang berasal dari alam. Produk herbal banyak digunakan untuk membantu daya tahan tubuh, ditambah produk herbal dapat pula untuk pemakaian diluar tubuh. Produk herbal pemakaian di luar tubuh tersebut biasanya yang digunakan pada kulit tubuh, seperti minyak kayu putih yang sedang banyak diminati.

Minyak kayu putih merupakan hasil penguapan dari daun dan ranting kayu putih yang akan menghasilkan minyak yang biasa kita sebut minyak kayu putih. Minyak kayu putih berasal dari pohon kayu putih yang tumbuh sampai berumur 4 tahun dan siap untuk masa panen. Selain itu, hal ini juga didukung oleh kondisi sumber daya alam dari minyak kayu putih dan sumber daya manusia yang tersedia di Indonesia yang beragam dan berlimpah. Minyak kayu putih pun tersebar luas di beberapa pulau di Indonesia dan sudah menjadi sumber komoditi unggulan di daerah masyarakat setempat sebagai mata pencaharian mereka sehari – hari.

Sebagai negara agraris yang kaya akan berbagai jenis tanaman dan rempah – rempah, masyarakat Indonesia gemar mengonsumsi obat berbasis herbal. Obat herbal tersebut salah satunya adalah minyak kayu putih yang sudah menjadi minyak andalan setiap keluarga di Indonesia. Jauh sebelum adanya minyak gosok dengan berbagai merek, minyak kayu putih sudah dikenal sejak zaman dahulu oleh masyarakat Indonesia sejak tahun 1949, dimana nenek moyang kita dan para pahlawan sudah mengenal minyak kayu putih sebagai obat tradisional.

Daerah penghasil minyak kayu putih terbesar berada di Pulau Maluku dan Papua Barat. Keduanya memiliki potensi yang besar dalam memberikan stok bahan baku berupa daun kayu putih maupun hasil akhirnya berupa minyak kayu putih kepada perusahaan-perusahaan manufaktur maupun produk farmasi OTC.

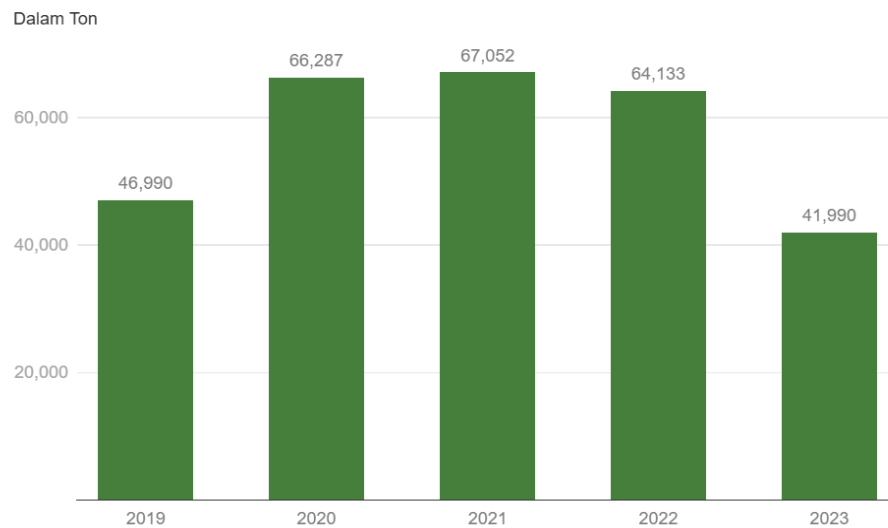
Berdasarkan Badan Riset dan Inovasi Nasional, Indonesia termasuk sebagai negara terbesar penghasil minyak kayu putih kedua setelah Cina, kemudian di urutan ketiga adalah Vietnam. Hal ini menunjukkan bahwa Indonesia memiliki potensi dalam industri minyak kayu putih, ditambah pula karena jarang sekali negara yang membudidayakan tumbuhan kayu putih. Salah satu alasannya karena tumbuhan kayu putih hanya bisa tumbuh di daerah tropis.

Indonesia turut berpartisipasi dalam ekspor minyak kayu putih meskipun skalanya masih terbatas dibandingkan dengan produsen utama seperti Tiongkok. Menurut data terbaru, Indonesia mengekspor minyak kayu putih ke beberapa negara Asia Tenggara, seperti Malaysia dan Singapura, serta ke Jepang. Ekspor minyak kayu putih kebanyakan untuk keperluan medis serta produk kebersihan (Valmay, 2024).

Partisipasi Indonesia dalam pasar ekspor minyak kayu putih juga mencerminkan potensi besar yang dimiliki oleh sektor non kayu di Indonesia. Di samping itu upaya untuk meningkatkan kualitas dan standar produk juga penting agar dapat bersaing di pasar internasional. Indonesia tidak hanya dapat meningkatkan volume ekspor dengan strategi yang tepat, tetapi juga memperkuat posisinya sebagai salah satu pemain kunci dalam industri minyak esensial global.

Dalam beberapa tahun terakhir, tren kesehatan dan kecenderungan masyarakat untuk beralih ke produk alami semakin meningkat dikarenakan dunia dilanda Covid -19, sehingga produk minyak kayu putih meningkat. Hal ini juga menciptakan peluang bagi produsen minyak kayu putih untuk mengembangkan produk mereka. Namun, di tengah peluang tersebut, industri minyak kayu putih juga menghadapi tantangan yang signifikan, termasuk persaingan yang ketat, perubahan preferensi konsumen, dan fluktuasi harga bahan baku.

Permintaan akan minyak kayu putih sejak masa pandemi mengalami peningkatan dalam beberapa tahun terakhir. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik (BPS), produksi pada 2019 mencapai 46.990,16 ton, meningkat signifikan pada 2020 menjadi 66.287,25 ton, dan stabil pada 2021 dengan 67.052,67 ton. Namun, pada 2022, terjadi penurunan menjadi 64.133,04 ton dan anjlok 34,5% di 2023 menjadi 41.990,93 ton. Hal ini diperkirakan karena Indonesia sudah bebas dari masa pandemi sehingga daya beli produk masyarakat untuk minyak kayu putih menurun (Emanuella Bungaskara, 2025).



Gambar 1. 1 Tingkat Produksi Minyak Kayu Putih di Indonesia

Sumber : Badan Pusat Statistik (2025)

Dilansir dari Badan Riset dan Inovasi Nasional (BRIN), permintaan akan minyak kayu putih oleh masyarakat Indonesia kurang lebih 3.000 ton per tahun. Sedangkan produksi nasional hanya mampu memenuhi menyuplai kurang lebih 500 ton saja dan 2.500 ton berasal dari luar Indonesia, khususnya import dari Cina dan telah memiliki *brand*. Untuk itu perusahaan manufaktur nasional perlu untuk lebih gencar dalam meningkatkan produktivitas minyak kayu putih yang berkualitas sehingga bisa menyaingi *supply import* (BRIN, 2024).

Permintaan terhadap produk ini terus meningkat, baik di pasar domestik maupun internasional. Walaupun tidak signifikan saat masa pandemi, namun dalam menghadapi persaingan yang semakin ketat dan perubahan preferensi konsumen, produsen minyak kayu putih perlu mengembangkan strategi yang efektif untuk meningkatkan laba. Strategi yang dapat dipilih adalah dengan mengembangkan

produk untuk mencapai produk unggulan yang dapat mempertahankan posisi di pasar.

Untuk meningkatkan produktivitas dan mencapai kualitas yang maksimal, didukung dengan adanya strategi pengembangan produk. Pengembangan produk merupakan suatu kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan dalam menyempurnakan produknya agar dapat memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen yang selalu berubah dari waktu ke waktu. Dalam hal tersebut diperlukan analisis dan berbagai aspek kegiatan memproduksinya.

Faktor – faktor produksi yang akan digunakan untuk menghasilkan barang yang akan diproduksi, biaya produksi untuk menghasilkan barang tersebut juga perlu diperhatikan, serta perlu adanya analisis bagaimana perusahaan membandingkan tingkat kualitas produk dengan biaya yang dikeluarkan untuk menentukan tingkat produksi yang memberikan keuntungan terbesar bagi perusahaan (Rahmah, 2017).

Pada umumnya tujuan pengembangan produk adalah untuk memenuhi kebutuhan baru dengan menawarkan produk yang lebih baru daripada produk sebelumnya dan untuk mempertahankan daya saing terhadap produk yang sudah ada, melalui menawarkan produk yang dapat memberikan jenis kepuasan yang baru. Bentuknya bisa bertambah terhadap lini produk produk yang sudah ada maupun perbaikan terhadap produk yang sudah ada (Kotler & Armstrong, 2018).

Keberhasilan suatu perusahaan dalam menerapkan strategi pengembangan produk dapat diukur dari tingkat kepuasan pelanggan. Semakin banyak pelanggan yang merasa puas dengan produknya, maka semakin tinggi pula keberhasilan

strategi yang diterapkan perusahaan. Melalui inovasi dan perbaikan produk, perusahaan dapat meningkatkan daya saing, sehingga dengan keberhasilan strategi yang dicapai maka memiliki peluang untuk meningkatkan laba usaha.

Dalam era persaingan yang semakin ketat, perusahaan dituntut untuk terus berinovasi dan mengembangkan produk. Pengembangan produk baru atau penyempurnaan produk yang sudah ada menjadi kunci untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen yang terus berubah sehingga dapat meningkatkan laba perusahaan. Dengan menawarkan produk yang lebih baik atau berbeda, perusahaan dapat menciptakan nilai tambah yang akan meningkatkan laba.

Pengembangan produk menjadi tantangan bagi perusahaan untuk menjalankannya. Proses pengembangan produk untuk setiap perusahaan juga berbeda, tergantung produk serta tingkat kompleksitasnya. Umumnya kegiatan ini lebih membutuhkan daya analisis intelektual dan manajemen organisasi. Perusahaan harus menyadari bahwa pelaksanaan pengembangan produk memungkinkan perusahaan mengadakan perubahan – perubahan ciri khusus produk, meningkatkan mutu produk, menambah tipe produk, dan mengubah ukuran produk untuk memuaskan pasar.

Minyak kayu putih dan *eucalyptus oil* sebenarnya mirip karena sama-sama berasal dari keluarga tanaman *Myrtaceae* dan sama-sama kaya akan 1,8-cineole. Eucalyptus oil memiliki kadar cineole lebih tinggi sehingga lebih unggul untuk saluran pernapasan, sedangkan minyak kayu putih lebih populer sebagai minyak gosok karena memberikan sensasi hangat dan nyaman di kulit. Beberapa perbedaan dapat dilihat dari tabel di bawah ini (Juliarti A. et al, 2022).

Tabel 1. 1 Perbedaan Minyak Kayu Putih dan Eucalyptus Oil

Jenis	Minyak kayu putih (Melaleuca cajuputi)	Eucalyptus Oil (Eucalyptus globulus)
Kualitas	a. Mutu Super; dengan kadar sineol >60% b. Mutu Utama; dengan kadar sineol 55-60% c. Mutu Pertama; dengan kadar sineol 50 - <55%	a. Eucalyptus Globulus; dapat mencapai 70% - 85%) b. Eucalyptus Radiata; kadar sineolnya lebih rendah c. Eucalyptus Citriodora; Mengandung senyawa sitronelal yang tinggi
Kandungan	a. Sineol : 50-60% b. α -pinene : ada c. Limonene : sedikit d. Terpeneol : ada	a. Sineol : 60- 80% b. α -pinene : ada c. Limonene : lebih banyak d. Terpeneol : ada
Harga	a. Minyak kayu putih komersial 60–120 mL : Rp15.000 – Rp50.0000 b. Cajuput essential oil murni 10–30 mL : Rp50.000 – Rp150.000	a. Eucalyptus essential oil murni 10–30 mL : Rp60.000 – Rp200.000

Sumber : Juliarti A. et al (2022)

Banyak perusahaan di Indonesia yang memproduksi minyak kayu putih sebagai produk yang akan ditawarkan kepada masyarakat, baik perusahaan swasta maupun milik negara atau yang biasa kita kenal Badan Usaha Milik Negara (BUMN). Salah satu BUMN yang menaungi bisnis pada bidang pengelolaan alam terutama minyak kayu putih adalah Perhutani. Selama proses produksinya, Perhutani berusaha untuk menghasilkan produk minyak kayu putihnya dengan memiliki suatu ciri khas tersendiri bagi produk minyak kayu putih tersebut agar

kualitas terbaik, namun hal tersebut juga perlu didukung dengan adanya strategi pengembangan produk.

Masuknya produk dari China menjadi ancaman bagi Perhutani dalam memasarkan produk minyak kayu putih kepada masyarakat. Para importir membawa produk *eucalyptus oil* yang menyerupai minyak kayu putih namun memiliki kualitas yang lebih bagus serta harga yang lebih murah. Hal ini membuat para pelaku industri produk minyak kayu putih memilih untuk menggunakan produk *eucalyptus oil* dari China. Mereka dapat memproduksi *eucalyptus oil* yang sesuai pesanan pelanggan, seperti tingkat kadar sineol, aroma, dan warna dari minyak kayu putih yang dipesan para pelaku industri minyak kayu putih.

Dalam situasi ini, Perhutani menghadapi tantangan yang signifikan dalam mempertahankan pangsa pasar produk minyak kayu putihnya di dalam negeri. Perlu adanya strategi untuk membuat produk menjadi lebih inovatif dan meningkatkan kualitas produk minyak kayu putih agar tetap relevan dan mampu bersaing di pasar yang semakin ketat. Upaya ini juga untuk meningkatkan kesadaran konsumen tentang keunggulan produk lokal, serta menjalin kemitraan dengan pelaku industri juga menjadi langkah penting untuk mengatasi ancaman dari produk impor.

Adanya ancaman ini membuat Perhutani mengalami kemunduran tingkat penjualan minyak kayu putih selama beberapa tahun ke belakang ini. Produk *eucalyptus oil* berbeda berasal dari tumbuhan yang berbeda dari minyak kayu putih. Namun hasilnya dapat menyerupai minyak kayu putih beserta manfaatnya. Keduanya memiliki perbedaan pada tingkat kandungan sineol, pada minyak kayu putih memiliki kandungan sineol sekitar 50 – 60% sedangkan *eucalyptus oil* lebih

tinggi dapat mencapai 85% kadar sineol. Selain itu minyak kayu putih memiliki aroma yang tajam namun *eucalyptus oil* aromanya segar dan menyegarkan.

Dalam proses produksi minyak kayu putih di Kesatuan Bisnis Mandiri Industri Hasil Hutan Bukan Kayu (KBM IHHBK) Jawa Timur hanya menggunakan standar operasional perusahaan dan belum menjalankan strategi pengembangan produk secara maksimal. Ketidaksesuaian ini terlihat dari *output* berupa minyak kayu putih yang dihasilkan masih terdapat yang belum memenuhi standar produksi yang juga dinilai dari spesifikasi kualitas yang dihasilkan. Dalam penelitian ini ingin melihat bagaimana strategi pengembangan produk yang akan diterapkan di KBM IHHBK Perhutani Jawa Timur untuk meningkatkan laba perusahaan.

Dalam proses produksi minyak kayu putih perlu memperhatikan segala aspek yang ada, seperti bahan baku, peralatan dan mesin, tenaga kerja, dan modal yang dibutuhkan. Semua aspek tersebut juga berkaitan bagaimana strategi pengembangan produksi yang harus dilakukan oleh perusahaan. Untuk mendapatkan kualitas terbaik dari minyak kayu putih dengan kadar sineol >55% yang menjadi indikator keberhasilan produksi. Sebab belakangan ini, Perhutani kurang dapat mencapai tingkat kualitas yang diinginkan sehingga perlu adanya strategi pengembangan produk ini.

Pada tabel di bawah ini terlihat bahwa target perencanaan produksi dengan realisasinya masih belum sesuai, dimana pada realisasi produksinya setiap tahun mengalami penurunan. Pada pertengahan tahun 2023 KBM IHHBK Perhutani Jawa Timur stop produksi sementara dikarenakan masih memiliki persediaan minyak kayu putih yang belum habis terjual, sebab produk *eucalyptus oil* China lebih

mengungguli pasar. Minyak kayu putih KBM IHHBK Perhutani Jawa Timur belum bisa mengungguli kualitas dari *eucalyptus oil*. Hal ini bisa jadi dikarenakan kurang adanya strategi pengembangan produk yang tepat selama proses produksi, baik sebelum produksinya hingga hasil akhir (*output*).

Tabel 1. 2 Rencana dan Realisasi Produksi PMKP 2020-2024 KBM IHHBK Perhutani Jawa Timur

Tahun Produksi	Uraian	Volume Produksi Minyak Kayu Putih	Rendemen
2020	Rencana	167.484,72 kg	0,83 %
	Realisasi	144.802,60 kg	0,70 %
	% Pencapaian	86 %	84 %
2021	Rencana	203.726,99 kg	0,83 %
	Realisasi	134.624,45 kg	0,70 %
	% Pencapaian	66 %	85 %
2022	Rencana	146.303,60 kg	0,78 %
	Realisasi	107.344,04 kg	0,71 %
	% Pencapaian	73 %	90 %
2023	Rencana	141.730,74 kg	0,74 %
	Realisasi	68.827,50 kg	0,75 %
	% Pencapaian	49%	101 %
2024	Rencana	-	-
	Realisasi	-	-
	% Pencapaian	-	-

Sumber : Perhutani (2025)

Selain itu dampak dari masuknya *eucalyptus oil* ke pasar lokal menyebabkan pendapatan serta laba dari minyak kayu putih di KBM IHHBK Perhutani Jawa Timur menurun. Pada tabel di bawah terlihat bahwa pada dua tahun terakhir margin laba yang diperoleh negatif dimana Perhutani tidak menghasilkan pendapatan yang cukup untuk menutupi biayanya dan untuk menyeimbangkan produk minyak kayu putihnya. Sampai dengan bulan Februari 2025 ini KBM

IHHBK Perhutani Jawa Timur menawarkan sisa persediaan minyak kayu putih yang ada kepada pabrik – pabrik industri, hal ini berbeda dengan tahun – tahun sebelumnya dimana sudah memiliki pelanggan tetap.

Tabel 1. 3 Laporan Laba - Rugi Perusahaan s.d Februari 2025

No	Uraian	Tahun					s.d Februari 2025
		2020	2021	2022	2023	2024	
1	Volume Penjualan Minyak Kayu Putih	192.122 kg	101.705 Kg	40.775 Kg	7.884 Kg	70.249 Kg	6.600 Kg
2	Pendapatan Penjualan Minyak Kayu Putih	Rp54.919.277.150	Rp39.597.796.132	Rp14.597.109.585	Rp1.835.703.423	Rp9.820.661.864	Rp758.000.000
3	Biaya Operasional		Rp18.588.324.656	Rp21.936.915.460	Rp11.976.207.993	Rp670.833.881	Rp78.500.266
4	Biaya Administrasi & Umum		Rp2.304.060.578	Rp6.180.016.148	Rp4.385.240.914	Rp4.202.142.479	Rp680.452.522
5	Laba		Rp18.705.410.898	- Rp13.519.822.023	- Rp14.525.745.484	Rp4.947.685.504	-Rp952.788

Sumber : Perhutani (2025)

Terdapat banyak strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan, salah satu untuk menganalisis strategi perusahaan dengan menggunakan analisis SWOT. Analisis SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara otomatis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*weakness*) dan ancaman (*threats*). Proses pengambilan keputusan strategis selaku berkaitan dengan pengembangan yang menyangkut kepentingan internal dan eksternalnya di perusahaan seperti hal

misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencanaan strategi harus menganalisis faktor – faktor strategis perusahaan dalam kondisi yang ada saat ini (Rangkuti, 2017).

Dengan menggunakan analisis SWOT akan diperoleh beberapa alternatif strategi yang saling memiliki keterkaitan antar alternatif, namun alternatif yang diperoleh perlu ditingkatkan karena kepentingan dari tiap alternatif berbeda. Dari beberapa alternatif harus ditentukan prioritas strategi yang akan digunakan, dibutuhkan suatu metode untuk menyelesaikan masalah tersebut, salah satunya dengan menggunakan analisis SWOT.

Penerapan SWOT pada suatu perusahaan bertujuan untuk memberikan suatu panduan agar perusahaan bisa lebih fokus, sehingga dengan penerapan analisis tersebut dapat dijadikan sebagai bandingan fikir dari berbagai sudut pandang, baik dari segi kekuatan dan kelemahan serta peluang dan ancaman yang mungkin bisa terjadi dimasa yang akan datang. Perusahaan harus mengambil keputusan yang tepat dan kegiatan – kegiatan yang mengarah pada pencapaian tujuan. Tolak ukur keberhasilan perusahaan adalah kemampuannya untuk dapat mengalokasikan dan menggunakan sumber – sumber yang dimiliki untuk menangkap kesempatan, menyikapi ancaman yang ada dalam usahanya, serta mengevaluasi lingkungan internal.

Analisis SWOT ini digunakan sebagai alat untuk menganalisis bagaimana strategi pengembangan produk yang harus dilakukan perusahaan. KBM IHHBK Perhutani Jawa Timur memiliki kekuatan dalam hal ketersediaan bahan baku namun memiliki kelemahan dalam modal yang terbatas. Sedangkan Perhutani

memiliki peluang besar karena ada pelanggan tetap yang menerima produk minyak kayu putih. Selain itu KBM IHHBK Perhutani Jawa Timur adanya permintaan ekspor produk minyak kayu putih yang tinggi menjadi peluang bagi KBM IHHBK Perhutani Jawa Timur untuk mengembangkan produknya dengan hasil terbaik. Namun laba tidak dapat dipastikan karena fluktuasi pasar banyak produsen minyak kayu putih lain yang menjadi saingan bagi KBM IHHBK Perhutani Jawa Timur.

Dari berbagai kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki KBM IHHBK Perhutani Jawa Timur harus mampu menemukan satu alternatif yang dapat membawa usaha mengubah kelemahan menjadi kekuatan dan memanfaatkan peluang untuk terus menghadapi ancaman yang ada. Analisis SWOT sangat membantu usaha untuk dapat menganalisis kekuatan yang dimiliki dan kelemahan yang ada, serta seberapa besar peluang yang dapat diambil ancaman yang bisa dihadapi untuk menentukan strategi yang tepat dalam mengembangkan produk minyak kayu putih di KBM IHHBK Perhutani Jawa Timur.

Dengan menggunakan analisis SWOT dapat menjadi bahan pertimbangan KBM IHHBK Perhutani Jawa Timur dalam menentukan strategi pengembangan produk terbaik yang akan digunakan kedepannya. Dalam rangka untuk menganalisis strategi pengembangan produk yang dilakukan KBM IHHBK Perhutani Jawa Timur yang nantinya dapat meningkatkan laba Perusahaan, maka penulis memilih judul “Analisis SWOT Strategi Pengembangan Produk untuk Meningkatkan Laba pada Produk Minyak Kayu Putih (Studi pada KBM IHHBK Perhutani Jawa Timur)”.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan tersebut maka rumusan masalah dalam penelitian ini antara lain :

1. Bagaimana strategi pengembangan produk untuk meningkatkan laba pada produk minyak kayu putih di KBM IHHBK Perhutani Jawa Timur ?
2. Bagaimana strategi pengembangan produk untuk meningkatkan laba melalui analisis SWOT pada produk minyak kayu putih di KBM IHHBK Perhutani Jawa Timur ?

1.3 Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui strategi pengembangan produk untuk meningkatkan laba pada produk minyak kayu putih di KBM IHHBK Perhutani Jawa Timur.
2. Untuk mengetahui strategi pengembangan produk untuk meningkatkan laba melalui analisis SWOT pada produk minyak kayu putih di KBM IHHBK Perhutani Jawa Timur.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Bagi Perusahaan

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk memilih strategi pengembangan produk terbaik dari analisis SWOT untuk meningkatkan laba yang diterapkan pada produk minyak kayu putih di KBM IHHBK Perhutani Jawa Timur sehingga bisa mendapatkan laba yang maksimal.

1.4.2 Bagi Peneliti

Dengan adanya penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan untuk memilih strategi pengembangan produk terbaik dari analisis SWOT untuk meningkatkan laba yang diterapkan pada produk minyak kayu putih di KBM IHBBK Perhutani Jawa Timur sehingga bisa mendapatkan laba yang maksimal.

1.4.3 Bagi Pihak Lain

Peneliti berharap bahwa hasil penelitian ini dapat memberikan referensi berupa informasi serta sumbangan pemikiran bagi pihak yang akan melakukan penelitian yang berkaitan dengan strategi pengembangan produk untuk meningkatkan laba pada produk minyak kayu putih maupun lainnya.

1.5 Kerangka Teori

1.5.1 Strategi

Menurut Rangkuti (2017), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Strategi berfungsi sebagai instrumen panduan yang mengarahkan sumber daya dan upaya menuju pencapaian sasaran yang telah ditetapkan. Strategi membantu organisasi mengatasi tantangan dan memaksimalkan peluang dalam lingkungan bisnis yang dinamis.

Strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus dan dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan

dimulai dari “apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti (core competencies). Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan (Hamel & Prahalad, 2017).

Strategi sebagai metode untuk meraih keunggulan kompetitif, yang mencakup perangkat kegiatan yang berbeda melalui penciptaan posisi unik dan bernilai dari suatu perusahaan. Strategi mencakup perangkat kegiatan yang berbeda guna menciptakan posisi unik dan bernilai dari suatu perusahaan. Pendekatan ini memungkinkan organisasi membedakan diri dari pesaing melalui inovasi dan eksekusi yang konsisten, sehingga mempertahankan loyalitas pelanggan jangka panjang (Kotler, 2009).

Menurut Jatmiko (2004) strategi dideskripsikan sebagai suatu cara dimana organisasi akan mencapai tujuan – tujuannya, sesuai dengan peluang – peluang dan ancaman – ancaman lingkungan eksternal yang dihadapi serta sumber daya dan kemampuan internal organisasi.

Pemahaman yang baik mengenai konsep strategi dan konsep-konsep lain yang berkaitan, sangat menentukan suksesnya strategi yang disusun, di antaranya adalah sebagai berikut :

- a. *Distinctive Competence* : tindakan yang dilakukan oleh Perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya.
- b. *Competitive Advantage* : kegiatan spesifik yang dikembangkan oleh Perusahaan agar lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya.

Adapun tipe – tipe strategi menurut David (2011) sebagai berikut :

a. Strategi Integrasi

Strategi yang dilakukan perusahaan untuk mengendalikan lebih banyak aspek dari rantai pasokan dan distribusi melalui pengawasan yang lebih ketat yang bertujuan untuk meningkatkan efisiensi, mengurangi biaya, dan memperkuat posisi kompetitif.

b. Strategi Intensif

Strategi yang berfokus pada peningkatan pangsa pasar dan pertumbuhan perusahaan dalam pasar yang sudah ada, mencakup penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk.

c. Strategi Diversifikasi

Strategi ini melibatkan untuk menambah produk baru yang berbeda dari bisnis utama untuk mengurangi risiko dan meningkatkan potensi pertumbuhan.

d. Strategi Defensif

Strategi yang diambil perusahaan untuk melindungi pangsa pasar dan posisi kompetitif mereka dari ancaman eksternal, seperti pesaing baru atau perubahan preferensi.

Perumusan strategi sangat diperlukan setelah mengetahui adanya suatu ancaman yang dihadapi perusahaan, peluang atau kesempatan yang dimiliki serta kekuatan dan kelemahan yang ada di perusahaan. Perumusan strategi meliputi menentukan misi perusahaan, menentukan tujuan-tujuan yang dicapai, pengembangan strategi, dan penetapan pedoman kebijakan.

1.5.2 Strategi Pengembangan Produk

Pengembangan produk merupakan kegiatan atau aktivitas yang dilakukan dalam menghadapi kemungkinan perubahan suatu produk ke arah yang lebih baik, sehingga dapat memberikan daya guna maupun daya pemuas yang lebih besar (Assauri, 2018).

Pengembangan produk adalah strategi untuk menumbuhkan perusahaan dengan cara menawarkan, memodifikasi produk atau produk baru ke target pasar yang sudah ditentukan. Pengembangan produk tersebut dilakukan terhadap produk fisik dan memastikan bahwa ide produk yang sudah ada dapat diubah menjadi sebuah produk yang lebih efektif (Kotler & Armstrong, 2018).

Sedangkan menurut Widodo (2003) pengembangan produk adalah semua proses yang berhubungan dengan keberadaan produk yang meliputi segala aktivitas mulai dari identifikasi keinginan konsumen sampai penjualan produk.

Menurut Stanton (2000) faktor – faktor yang mendorong perusahaan melakukan pengembangan produk adalah :

- b. Perkembangan teknologi
- c. Perubahan selera konsumen
- d. Persaingan
- e. Adanya kapasitas produk berlebihan
- f. Siklus hidup produk yang pendek
- g. Adanya keinginan untuk meningkatkan laba

Dalam menghadapi berbagai kendala suatu perusahaan harus memiliki strategi, terdapat tiga macam strategi di dalam pengembangan produk (Kotler, 2016) :

- a. Strategi peningkatan kualitas; bertujuan untuk meningkatkan kinerja fungsional produk, daya tahan, keandalan, kecepatan, rasa.
- b. Strategi peningkatan keistimewaan; bertujuan untuk menambah keistimewaan baru, seperti ukuran, berat, bahan, kelengkapan, tambahan, aksesoris yang memperluas keanekaragaman serta keamanan atau kenyamanan produk.
- c. Strategi peningkatan gaya; bertujuan meningkatkan daya tarik estetis suatu produk, seperti perusahaan memperkenalkan variasi warna dan tekstur serta sering merubah gaya kemasan.

1.5.3 Laba

Setiap perusahaan berusaha untuk memperoleh laba maksimal yang menjadi tujuan dalam bisnisnya. Laba atau biasa disebut dengan laba bersih akan berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

Laba merupakan imbalan atas upaya perusahaan menghasilkan barang dan jasa, yang merupakan kelebihan pendapatan di atas biaya total dalam kegiatan produksi. Laba mencerminkan efisiensi operasional dan menjadi indikator keberhasilan bisnis dalam menciptakan nilai tambah bagi pemangku kepentingan (Suwardjono, 2008).

Menurut Soemarso (2018), mendefinisikan bahwa laba adalah selisih lebih pendapatan atas beban sehubungan dengan kegiatan usaha. Apabila beban lebih

besar dari pendapatan, selisihnya disebut rugi. Laba atau rugi merupakan hasil perhitungan secara periodik (berkala).

Sedangkan menurut Hansen, D. R. & Mowen (2015) laba adalah pendapatan bersih perusahaan baik yang berasal dari kegiatan operasional perusahaan maupun non operasional setelah dikurangi pajak penghasilan. Konsep ini mencakup seluruh sumber keuntungan bisnis, sehingga memberikan gambaran komprehensif tentang kinerja keuangan secara keseluruhan.

1.5.4 Analisis SWOT

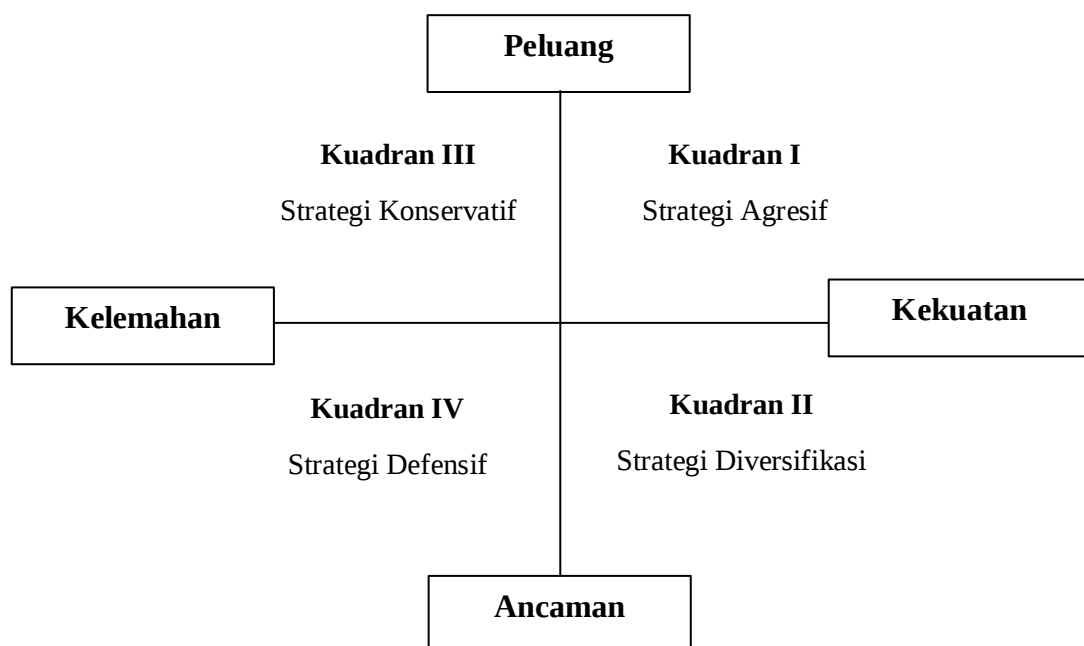
Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategi yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis (Rangkuti, 2017).

Menurut Siagian (2012) Analisis SWOT memiliki faktor – faktor yaitu kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang memiliki pengertian sebagai berikut:

- a. Faktor kekuatan, yaitu faktor – faktor yang dimiliki oleh suatu perusahaan atau sebuah lembaga, termasuk satuan-satuan bisnis di dalamnya adalah kompetisi khusus yang terdapat dalam organisasi yang berakibat pada pemilikan keunggulan komparatif oleh unit usaha di pasaran.
- b. Faktor kelemahan, adalah keterbatasan atau kekurangan dalam hal sumber, keterampilan dan kemampuan yang menjadi penghalang serius bagi penampilan kinerja organisasi yang memuaskan.

- c. Faktor peluang, adalah berbagai situasi lingkungan yang menguntungkan bagi suatu satuan bisnis atau sebuah organisasi.
- d. Faktor ancaman, adalah faktor – faktor lingkungan yang tidak menguntungkan suatu satuan bisnis, jika tidak diatasi ancaman akan menjadi ganjalan bagi satuan bisnis yang bersangkutan baik masa sekarang ataupun masa depan.

Kinerja perusahaan dapat ditentukan oleh kombinasi faktor internal dan eksternal. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan yang dapat dilihat melalui matriks SWOT.



Gambar 1. 2 Analisis SWOT

Sumber : Rangkuti (2017)

- a. Kuadran I : Posisi ini menunjukkan sebuah organisasi yang kuat dan berpotensi, sehingga bisa memanfaatkan kesempatan yang ada. Rekomendasi strategi yang diberikan bersifat progresif, yang berarti organisasi berada dalam keadaan optimal dan stabil, sehingga sangat mungkin untuk melanjutkan ekspansi dan kemajuan secara maksimal.
- b. Kuadran II : Posisi ini menunjukkan sebuah perusahaan yang kokoh tetapi menghadapi tantangan yang signifikan. Rekomendasi yang diajukan adalah diversifikasi strategi, yang berarti perusahaan berada dalam keadaan stabil tetapi menghadapi berbagai tantangan berat, sehingga diperkirakan perusahaan akan mengalami kesulitan untuk terus beroperasi jika hanya mengandalkan strategi yang lama. Oleh karena itu, disarankan bagi organisasi untuk segera meningkatkan variasi strategi taktisnya.
- c. Kuadran III : Posisi ini menunjukkan sebuah perusahaan yang rentan tetapi memiliki banyak peluang. Saran strategi yang diajukan adalah modifikasi strategi, yang berarti perusahaan disarankan untuk merubah metode yang telah ada. Karena, strategi yang sebelumnya dikhawatirkan tidak mampu menangkap peluang yang ada serta memperbaiki performa perusahaan. Fokus strategi perusahaan ini adalah mengurangi masalah internal agar dapat memanfaatkan peluang pasar yang lebih baik.
- d. Kuadran IV : Posisi ini menunjukkan bahwa sebuah perusahaan dalam keadaan tidak kuat dan menghadapi tantangan yang serius. Rekomendasi strategi yang diusulkan adalah strategi defensif, yang berarti situasi internal

perusahaan berada dalam keadaan dilema. Sebagai akibatnya, perusahaan disarankan untuk mengelola kinerja internal agar tidak semakin terjerumus. Strategi ini dijaga sambil terus berusaha memperbaiki diri.

Matrik SWOT menggambarkan bagaimana manajemen dapat mencocokkan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki untuk menghadapi peluang dan ancaman di suatu perusahaan untuk menghasilkan empat rangkaian alternatif strategi. Metode ini mengarah pada *brainstorming* untuk menciptakan strategi alternatif yang mungkin tidak terpikirkan oleh manajemen. Hal ini mendorong manajemen untuk menciptakan strategi pertumbuhan maupun pengurangan.

IFAS EFAS	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Peluang (O)	Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Ancaman (T)	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Gambar 1. 3 Matriks SWOT

Sumber : Rangkuti (2017)

1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu sangatlah penting bagi penulis sebagai kajian untuk mengetahui keterkaitan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang akan dilaksanakan serta menjadi pijakan dalam rangka penyusunan skripsi. Beberapa penelitian terdahulu yang memiliki tema serupa dan menjadi acuan penulis dalam menyusun penelitian ini, diantaranya adalah :

1. Penelitian Mawarni (2023) dengan judul Analisis Strategi Pengembangan Produk Pala Menurut Tinjauan Ekonomi Syariah (Studi pada UD Mestika Pala Gempong Hilir Kecamatan Tapaktuan Kabupaten Aceh Selatan)". Tujuan dari penelitian ini untuk mengetahui strategi pengembangan produk dan bagaimana analisis SWOT untuk strategi pengembangan produk dalam perspektif ekonomi Syariah pada UD Mestika Pala. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa strategi pengembangan produk pala yang dilakukan UD Mestika Pala mencakup peningkatan sumber daya manusia, penggunaan media online untuk promosi, penentuan lokasi penjualan, serta peningkatan kualitas dan cita rasa produk pala. Pemilihan strategi *Weakness-Opportunity* ditujukan untuk meningkatkan tenaga sumber daya manusia dan mengoptimalkan dukungan dari pemerintah setempat.
2. Penelitian oleh Hanifah (2023) yang berjudul "Penerapan Analisis SWOT dan Analisis SOAR sebagai Strategi Pengembangan Produk pada Usaha Angkringan Mbah AO Tanjung Purwokerto Selatan" yang bertujuan untuk mengetahui bagaimana strategi yang tepat untuk dijalankan terutama bagaimana pemilik harus mampu bersaing dinatar banyaknya penjual serta

menganalisis strategi apa yang telah dijalankan oleh Angkringan Mbah Ao dan memberikan alternatif strategi yang sesuai dengan posisi dan keadaan perusahaan saat ini. Hasil penelitian ini memaparkan strategi pengembangan produk usaha Angkringan Mbah Ao dapat memilih strategi *Weakness-Threat* dengan meminimalkan kelemahan yang dimiliki serta menghindari ancaman yang ada.

3. Penelitian Pratama (2023) yang berjudul “Analisis Strategi Pengembangan Produk UMKM Naja Jaya Snack dalam Meningkatkan Volume Penjualan”. Tujuan dari penelitian ini yakni untuk mengetahui proses dan strategi pengembangan produk yang diterapkan serta kondisi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman melalui matriks IFAS dan EFAS dan matriks SWOT. Hasil penelitian ini didapatkan strategi diversifikasi yang dapat dilakukan oleh Naja Jaya Snack dengan menambahkan varian produk yang menyesuaikan selera konsumen dan keinginan pasar, meningkatkan kualitas produk dan harga, memanfaatkan modal untuk membuat produk dan bahan baku yang berkualitas, memantau kondisi perekonomian global maupun nasional, serta memaksimalkan merk yang ada guna memenangkan persaingan di pasar.
4. Penelitian P. D. Pratama & Nudin (2021) yang berjudul “Strategi Pengembangan Produk Kerupuk Kemplang dengan Metode SWOT di UMKM Dua Putri Bumi Wara Kota Bandar Lampung” bertujuan untuk menghasilkan strategi yang sesuai dengan kondisi UMKM Dua Putri dalam mengembangkan usahanya dan memberikan masukan strategi terpilih. Hasil

penelitian ini menunjukkan bahwa UMKM Dua Putri rata – rata menjalankan strategi memanfaatkan kekuatan untuk mengatasi kelemahan. Dari hasil diagram Cartecius bahwa UMKM Dua Putri dalam kuadran satu yaitu strategi agresif dan menguntungkan karena memiliki peluang dan kekuatan sehingga bisa memanfaatkan peluang yang ada.

5. Penelitian Ariana & Ekasari (2021) yang berjudul ”Strategi Pengembangan Usaha UMKM Dalam Meningkatkan Laba Usaha Pada Era Pandemi Covid-19 Pada Usaha Keripik Tempe “ Mbak Nik ” Di Merangin”. Tujuan penelitian ini untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman usaha Keripik Tempe Mbak Nik di Merangin dan untuk merumuskan Strategi Pengembangan Usaha Keripik Tempe Mbak Nik di Merangin. Hasil dari penelitian ini memaparkan strategi yang direkomendasikan adalah agresif, dimana perusahaan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada yakni untuk memenuhi permintaan pasar yang tinggi dengan memanfaatkan pinjaman modal dari pihak perbankan atau koperasi serta penetrasi pasar baru di luar Merangin.
6. Penelitian Setyani (2020) yang berjudul “Analisis SWOT terhadap Strategi Pengembangan Usaha Mikro Berbasis Kreatif pada Pengrajin Sepatu Kulit Sumali Novitha di Kelurahan Keniten Kabupaten Ponorogo”. Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis strategi apa yang telah dijalankan usaha mikro berbasis ekonomi kreatif Sumali Novitha dan memberi alternatif strategi yang sesuai dengan posisi dan keadaan usaha saat ini. Hasil dari penelitian yang diperoleh, bahwa produk usaha pengrajin kulit Sumali

Novitha berdasarkan analisis Matriks IE berada pada sel IV yaitu hati – hati dengan strategi stabilitas. Sedangkan hasil analisis diagram SWOT berada pada kuadran 1 yaitu memiliki peluang dan kekuatan besar. Strategi usaha yang digunakan dalam data penelitian ini meliputi strategi produk, promosi, dan distribusi.

7. Penelitian Arifin (2014) yang berjudul “Penentuan Strategi Pengembangan Produk dengan Menggunakan Analisis SWOT pada Produk Kaos di PT. Aseli Dagadu Djogja, Yogyakarta” memiliki tujuan untuk mengidentifikasi dan menganalisis faktor internal dan faktor eksternal perusahaan yaitu kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman serta mencari posisi usaha perusahaan berdasarkan metode analisis SWOT dan MDTI. Hasil penelitian ini menunjukkan PT. Aseli Dagadu Djogja, Yogyakarta berada pada kuadran satu dengan strategi agresif dengan memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada yakni pengembangan produk dengan memperbanyak design yang unik dan khas, harga yang bervariasi, dan dengan menambahkan aksesoris – aksesoris yang menarik di gerai Dagadu.

1.7 Konsep dan Operasionalisasi

Menurut Sugiyono (2020) operasional konsep merupakan batasan suatu konsep yang akan dipelajari sehingga menjadi variabel yang dapat diukur. Operasional konsep menjabarkan bagaimana peneliti dapat melakukan replikasi pengukuran dengan metode serupa atau mengembangkan metode pengukuran nilai yang lebih efektif.

1.7.1 Definisi Konsep

Definisi konsep dalam penelitian ditujukan untuk memberikan pemahaman terkaitan konsep yang akan digunakan dalam penelitian, yang terdiri dari :

1. Strategi Pengembangan Produk

Menurut Kotler & Armstrong (2018) strategi pengembangan produk merupakan strategi untuk mengembangkan perusahaan dengan menawarkan, mengubah, atau meluncurkan produk baru ke pasar sasaran yang telah ditentukan sebelumnya. Pengembangan produk dilakukan pada produk fisik bertujuan untuk memastikan bahwa ide produk dapat diubah menjadi produk yang lebih efektif dan efisien.

2. Laba

Menurut Soemarso (2018) laba merupakan selisih antara pendapatan yang diperoleh dan beban yang dikeluarkan sehubungan dengan kegiatan usaha yang berasal dari hasil perhitungan secara periodik (berkala). Dalam konteks ini, pendapatan mencakup semua pemasukan yang dihasilkan dari aktivitas operasional, sedangkan beban mencakup semua biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan usaha tersebut.

3. Analisis SWOT

Pemaparan Rangkuti (2017) bahwa analisis SWOT adalah metode perencanaan strategi yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi

bisnis. Analisis SWOT bertujuan sebagai pembandingan dari faktor internal dan eksternal perusahaan untuk menilai kinerja perusahaan.

1.7.2 Definisi Operasional

Definisi operasional digunakan untuk menjelaskan indikator yang penulis gunakan untuk mengukur konsep penelitian. Indikator yang digunakan dalam

1.7.3 Strategi Pengembangan Produk

Menurut Kotler dan Keller (2014) menyatakan bahwa terdapat lima indikator dari strategi pengembangan produk yaitu :

a. *Relative Advantage*

Relative advantage merupakan tingkat yang menunjukkan keunggulan terhadap produk yang sudah ada maupun produk pesaing,

b. *Compatibility*

Compatibility merupakan kesesuaian produk dengan nilai, pengalaman, dan kebutuhan pelanggan

c. *Complexity*

Complexity merupakan tingkat kesulitan produk untuk dapat dimengerti atau diinginkan

d. *Divisibility*

Divisibility merupakan tingkat pengembangan untuk mencoba produk dalam skala kecil sebelum komitmen penuh

e. *Communicability*

Communicability merupakan tingkat kemampuan hasil pengembangan yang dapat dijelaskan kepada orang lain.

1.7.4 Laba

Menurut Soemarso (2018) laba merupakan selisih antara pendapatan yang diperoleh dan beban yang dikeluarkan sehubungan dengan kegiatan usaha yang berasal dari hasil perhitungan secara periodik (berkala). Dalam konteks ini, pendapatan mencakup semua pemasukan yang dihasilkan dari aktivitas operasional, sedangkan beban mencakup semua biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan usaha tersebut.

Menurut Supriyono (2017) unsur – unsur laba dikelompokkan menjadi beberapa golongan, sebagai berikut :

a. Pendapatan

Pendapatan adalah bentuk peningkatan kegiatan perusahaan atau penurunan kewajiban dalam periode tertentu. Hal ini bisa didapatkan dari hasil total pendapatan, pendapatan operasional, pendapatan non operasional, dan pertumbuhan pendapatan dari barang produksi.

b. Beban

Beban merupakan semua biaya yang dikeluarkan untuk menjalankan kegiatan usaha, baik melalui penggunaan atau pengurangan aset, atau pengambilan liabilitas. Beban mencakup berbagai jenis biaya, seperti biaya produksi, biaya administrasi, biaya pemasaran, dan biaya lainnya yang diperlukan untuk mendukung operasional perusahaan.

c. Penghasilan

Penghasilan merupakan hasil akhir perhitungan dari pendapatan dan keuntungan dikurangi beban dan kerugian dalam periode tertentu. Penghasilan

mencakup dari penghasilan bersih, margin laba kotor, dan margin laba bersih. Hal ini karena adanya aktivitas normal suatu perusahaan yang terjadi selama periode tertentu.

1.7.5 Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah metode perencanaan strategi yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dalam suatu proyek atau suatu spekulasi bisnis (Rangkuti, 2017).

Menurut Pearce dan Robinson (2008), SWOT adalah singkatan dari kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*weakness*) intern perusahaan serta peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk mengidentifikasi faktor-faktor dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang meminimalkan kelemahan dan ancaman. Bila diterapkan secara akurat, asumsi sederhana ini mempunyai dampak yang sangat besar atas rancangan suatu strategik yang berhasil.

Menurut Rangkuti (2017), analisis SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*) yang terjadi dalam proyek atau di sebuah usaha bisnis, atau mengevaluasi lini-lini produk sendiri maupun pesaing. Untuk melakukan analisis, ditentukan tujuan usaha atau mengidentifikasi objek yang akan dianalisis.

1. Kekuatan

Kekuatan adalah kelebihan berupa keunggulan, keterampilan dan sumber daya yang berkaitan dengan pesaing perusahaan serta kebutuhan di pasar yang diharapkan dapat dipenuhi oleh perusahaan. Hal ini menentukan bagaimana kekuatan yang ada pada KBM IHHBK Perhutani Jawa Timur dalam faktor internal yang ada.

2. Kelemahan

Kelemahan adalah batasan yang dapat menghalangi efektivitas perusahaan yang berkaitan keterampilan, sumber daya, dan kemampuan yang dimiliki perusahaan. Keterbatasan ini dapat berupa fasilitas yang tersedia, kemampuan manajemen, dan keterampilan yang menjadi penghalang bagi kelemahan perusahaan. Hal ini mengidentifikasi kekurangan yang terdapat pada KBM IHHBK Perhutani Jawa Timur dalam faktor internal yang ada.

3. Peluang

Peluang adalah keadaan yang krusial karena dapat memberi manfaat bagi lingkungan yang terdapat dalam perusahaan. Bentuk kesempatan yang tersedia di perusahaan bisa berupa kemajuan teknologi serta peningkatan hubungan antara perusahaan dengan pelanggan atau pemasok yang dapat menjadi sumber bagi perusahaan. Hal ini mengidentifikasi peluang yang dimiliki KBM IHHBK Perhutani Jawa Timur dalam faktor eksternal yang ada.

4. Ancaman

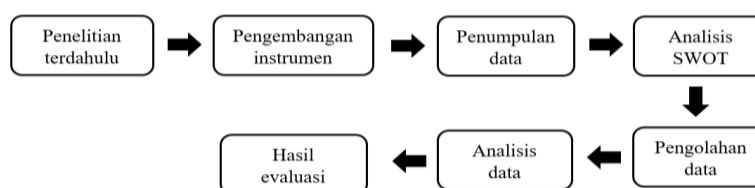
Ancaman adalah kondisi yang penting karena dapat merugikan lingkungan perusahaan. Bentuk dari ancaman tersebut dalam berupa adanya pesaing dari

luar negeri. Hal ini dengan menilai risiko yang dapat menjadi ancaman bagi KBM IHHBK Perhutani Jawa Timur dalam faktor eksternal yang ada.

1.8 Metode Penelitian

1.8.1 Desain Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan peneliti adalah penelitian kualitatif dengan menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif. Penelitian kualitatif adalah metode penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah dimana yang menjadi instrumen kunci adalah peneliti (Sugiyono, 2020). Peneliti ingin mengkaji bagaimana strategi pengembangan produk untuk meningkatkan laba pada produk minyak kayu putih di KBM IHHBK Perhutani Jawa Timur.



Gambar 1. 4 Alur Prosedur Penelitian

1.8.2 Situs Penelitian

Penelitian ini menganalisis strategi pengembangan produk yang mana yang akan meningkatkan laba berdasarkan hasil analisis SWOT yang dilakukan pada produksi minyak kayu putih di KBM IHHBK Perhutani Jawa Timur yang berlokasi di Tandes, Surabaya. KBM IHHBK merupakan kepanjangan dari Kesatuan Bisnis Mandiri Hasil Hutan Bukan Kayu.

1.8.3 Subjek Penelitian

Subjek penelitian pada penelitian ini terdiri dari tiga orang yang diwawancarai secara mendalam yaitu :

1. General Manager KBM IHHBK Jawa Timur
2. Manager Penjualan dan CRM
3. Manager Industri Minyak Kayu Putih

1.8.4 Jenis Data

1.8.4.1 Data Kualitatif

Data berupa kata – kata, kalimat, gambar ataupun tindakan yang diperoleh dari hasil wawancara dan studi pustaka. Data ini berisi penjelasan mengenai temuan beserta dokumentasinya berdasarkan hasil observasi, pengukuran, maupun wawancara terkait strategi pengembangan produk pada minyak kayu putih di KBM IHHBK Perhutani Jawa Timur.

Data yang dikumpulkan dalam rangka analisis SWOT meliputi Faktor Internal dan Faktor Eksternal dari KBM IHHBK Perhutani Jawa Timur yang terkait dengan produksi minyak kayu putih. Dalam Analisis SWOT Faktor Internal tersebut terdiri dari : *Strengths* (Kekuatan) dan *Weakness* (Kelemahan). Sedang Faktor Eksternal terdiri dari *Opportunity* (Kesempatan) dan *Threats* (Ancaman). *Strengths* (Kekuatan), yaitu semua kelebihan yang dimiliki perusahaan. *Weakness* (Kelemahan), yaitu semua kelemahan yang dimiliki perusahaan. *Opportunity* (Kesempatan), yaitu peluang yang teridentifikasi dan dapat dimanfaatkan. Sedang *Threats* (Ancaman), yaitu semua hal yang teridentifikasi dapat menjadi ancaman perusahaan.

Dalam rangka penelitian ini, akan dilakukan inventarisasi data-data yang terkait di antaranya :

- . Faktor Internal, seperti : ketersediaan bahan baku, ketersediaan tenaga kerja, struktur organisasi dan tata hubungan kerja, anggaran, fasilitas produksi, modal yang dimiliki, dan lainnya.
- a. Faktor Eksternal, seperti : daya beli masyarakat, kondisi pasar, kondisi ekspor impor, pengetahuan/teknologi yang dikuasai, peraturan yang berlaku, dan lainnya.

1.8.4.2 Data Kuantitatif

Data berupa angka atau data kualitatif yang dibuat dalam bentuk angka. Data yang masuk dalam jenis ini berupa hasil observasi maupun wawancara yang diangkakan dalam bentuk tabel yaitu data hasil perhitungan indikator strategi pengembangan produk pada minyak kayu putih di KBM IHBBK Perhutani Jawa Timur.

1.8.5 Sumber Data

1.8.5.1 Data Primer

Data utama atau yang biasa disebut *primary data* adalah data yang berasal dari sumber asli atau utama yang diperoleh secara langsung melalui pengamatan dan wawancara yang didasarkan pada informasi dari narasumber yang berkaitan dengan penelitian yang akan berlangsung dalam memperoleh info maupun data.

1.8.5.2 Data Sekunder

Data tambahan yang dimaksud meliputi dokumen atau arsip yang didapatkan dari berbagai sumber, foto pendukung, maupun foto yang dihasilkan sendiri, serta data yang terkait dalam penelitian.

1.8.6 Teknik Pengumpulan Data

1.8.6.1 Observasi (pengamatan)

Menurut Sugiyono (2020), observasi adalah metode pengumpulan data dengan cara mengamati terhadap objek penelitian. Observasi atau pengamatan digunakan dalam rangka mengumpulkan data dalam suatu penelitian, suatu studi yang disengaja dan sistematis tentang keadaan atau fenomena sosial dan gejala – gejala psikis dengan jalan mengamati dan mencatat. Informasi didapatkan dengan mendatangi KBM IHHBK Perhutani Jawa Timur dan melakukan pengamatan di perusahaan dan proses produksi di pabrik minyak kayu putih milik Perhutani di Jawa Timur mengenai bagaimana strategi pengembangan produk untuk meningkatkan laba yang dilakukan perusahaan tersebut.

1.8.6.2 Wawancara

Menurut Sugiyono (2020), wawancara adalah kegiatan mempertemukan dua orang untuk bertukar informasi dan ide melalui tanya jawab terkait topik penelitian. Wawancara ini berguna untuk melengkapi data yang diperoleh melalui observasi serta menemukan permasalahan secara lebih terbuka. Penulis melakukan wawancara langsung kepada manager Divisi Hasil Hutan Bukan Kayu dan karyawan untuk mendapatkan informasi yang berkaitan dengan strategi

pengembangan produk untuk meningkatkan laba pada produk minyak kayu putih di KBM IHHBK Perhutani Jawa Timur.

1.8.6.3 Dokumentasi

Menurut Sugiyono (2020), dokumentasi merupakan salah satu metode yang digunakan untuk mengumpulkan data dari catatan peristiwa yang sudah berlaku, baik berbentuk tulisan, gambar, foto, atau karya – karya monumental dari seseorang atau instansi. Dokumen yang digunakan dalam penelitian ini berupa foto dan gambar saat wawancara dan observasi di lapangan terkait strategi pengembangan produk untuk meningkatkan laba pada produk minyak kayu putih di KBM IHHBK Perhutani Jawa Timur. Tujuan dari dokumentasi ini untuk meningkatkan tingkat kredibilitas atau kepercayaan dari proses observasi maupun wawancara.

1.8.7 Analisis Interpretasi Data

Pemaparan Miles dan Huberman dalam Sugiyono (2020) mengemukakan bahwa aktivitas dalam analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara terus menerus sampai tuntas, sehingga datanya sudah jenuh. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan teori Saldana (2014) yaitu dengan menganalisis data dengan 4 langkah yaitu pengumpulan data (*data collecting*), kondensasi data (*data condensation*), penyajian data (*data display*), penarikan kesimpulan (*conclusion drawing/ verification*).

a. Pengumpulan Data (*Data Collecting*)

Pengumpulan data baik berupa kualitatif maupun kuantitatif yang diperoleh peneliti dari hasil wawancara dan dokumentasi. Peneliti akan

menginterpretasikan semua data yang dilihat dan didengar yang terkumpul. Dengan demikian peneliti akan memperoleh data yang sangat banyak dan bervariasi lalu masuk ke tahap kondensasi data.

b. Kondensasi Data (*Data Condensation*)

Dalam kondensasi data merujuk pada proses memilih, memfokuskan, menyederhanakan, membuat abstraksi data hasil dari catatan lapangan, interview, transkrip, dan berbagi dokumen dan catatan lapangan.

c. Penyajian Data (*Data Display*)

Penyajian data dalam penelitian kualitatif adalah dengan teks yang bersifat naratif dengan data yang disajikan dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, flowchart, dan sejenisnya. Tujuan dari adanya tahap penyajian data adalah agar data hasil penelitian yang diperoleh dari lapangan mudah dibaca dan dipahami.

d. Penarikan Kesimpulan (*Conclusion Drawing/Verification*)

Dalam tahap terakhir ini peneliti akan menarik kesimpulan apakah telah menjawab rumusan masalah yang dirumuskan sejak awal. Namun mungkin juga sebaliknya karena rumusan masalah berkembang setelah penelitian berada di lapangan. Dalam proses keberjalanan penarikan kesimpulan harus dilakukan verifikasi secara menyeluruh baik proses pengambilan data maupun data tersebut. Oleh karena itu, diakhir akan memunculkan kesimpulan yang valid dan dapat diuji kebenarannya serta dipertanggung jawabkan.

Dalam penelitian ini teknik analisis data yang digunakan adalah metode analisis SWOT yang dilakukan juga mengandung 4 (empat) langkah tersebut di atas, guna menentukan alternatif strategi yang paling tepat untuk diterapkan oleh perusahaan. Adapun alat bantu analisis yang digunakan dalam merumuskan strategi perusahaan adalah matriks IFE, matriks EFE, matriks IE, matriks SWOT dan Matriks *grand strategy* (Matrik Diagram SWOT). Tahapan analisis dalam penelitian ini, yaitu :

1. Analisis matrik IFAS dan EFAS

Data faktor strategis internal dievaluasi menggunakan matrik faktor internal (IFAS), sedangkan data faktor eksternal dievaluasi menggunakan matriks faktor eksternal (EFAS). Setelah itu data dievaluasi menggunakan matriks internal-eksternal (IE). Ada beberapa tahapan dalam penyusunan IFAS dan EFAS, antara lain:

- a. Identifikasi faktor internal - eksternal produksi minyak kayu putih di KBM IHHBK Perhutani Jawa Timur melalui wawancara, observasi dan dokumentasi untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis.
- b. Penentuan Faktor Strategis
Faktor Kekuatan, Kelemahan, Peluang dan Ancaman yang telah dilakukan identifikasi kemudian dilakukan penilaian untuk menentukan factor-faktor strategis. Faktor yang telah memberikan nilai dukungan dan keterkaitan yang tinggi terhadap berbagai keberhasilan organisasi

dianggap sebagai factor strategis. Aspek yang dinilai dari tiap factor internal dan factor eksternal tersebut adalah :

1) Nilai Urgensi (NU)

Dari hasil identifikasi factor internal dan eksternal tersebut kemudian dibandingkan nilai urgensinya antara masing-masing factor internal dengan factor internal lainnya, begitu juga antara masing-masing factor eksternal dengan factor eksternal lainnya. Setelah Nilai Urgensi (NU) dari masing-masing factor internal dan eksternal ditentukan, selanjutnya dihitung bobot faktornya (BF). Nilai BF dinyatakan dalam persen sehingga total nilai BF internal maupun eksternal masing-masing 100%. Rumus yang digunakan dalam menghitung BF adalah :

$$BF = (NU / \sum NU) \times 100 \%$$

2) Nilai Dukungan

Masing-masing factor diberikan nilai dukungan (ND) dengan model rating 1 – 5, sebagai berikut :

2. Angka 5, menyatakan factor sangat mendukung untuk tujuan perusahaan.
3. Angka 4, menyatakan factor mendukung tujuan Perusahaan.
4. Angka 3, menyatakan cukup mendukung tujuan Perusahaan.
5. Angka 2, menyatakan kurang mendukung tujuan Perusahaan.
6. Angka 1, menyatakan sangat kurang mendukung Perusahaan

Kemudian dihitung Nilai Bobot Dukungan (NBD) masing-masing factor dengan rumus :

$$NBD = ND \times BF$$

3) Nilai Keterkaitan (NK).

Faktor-faktor internal dan eksternal saling terkait atau saling berhubungan sinergi dalam mencapai tujuan organisasi. Penentuan Nilai Keterkaitan (NK) dilakukan dengan memakai model rating 1 – 5 dengan keterangan sebagai berikut :

7. Angka 5, menyatakan sangat tinggi nilai keterkaitan.
8. Angka 4, menyatakan tinggi nilai keterkaitan.
9. Angka 3, menyatakan cukup tinggi nilai keterkaitan.
10. Angka 2, menyatakan kurang nilai keterkaitan.
11. Angka 1, menyatakan sangat kurang nilai keterkaitan.

Untuk selanjutnya dihitung Nilai Rata-Rata Keterkaitan setiap factor dengan rumus :

$$NRK = (\sum NK) / (n-1) , \quad n = \text{jumlah factor internal atau eksternal.}$$

Kemudian berlanjut dengan penentuan Nilai Bobot Keterkaitan setiap factor dengan rumus :

$$NBK = NRK \times BF$$

Setelah itu masing-masing factor ditentukan Total Nilai Bobot (TNB) dengan rumus :

$$TNB = NBD + NBK$$

c. Penentuan peringkat atau Faktor-Faktor Kunci Keberhasilan

Berdasarkan besarnya TNB tiap factor, kemudian dapat dipilih factor yang memiliki TNB besar sebagai Faktor-Faktor Kunci Keberhasilan (FKK).

Peringkat diberikan oleh kepada setiap faktor strategis perusahaan internal maupun eksternal.

2) Analisis Diagram dan Matriks SWOT

Matriks SWOT merupakan alat pencocokan penting yang dapat membantu manajer merumuskan empat jenis strategi, yaitu strategi SO (keuntungan peluang), strategi WO (kerugian peluang), strategi ST (keuntungan ancaman), dan strategi WT (kerugian ancaman). Sedangkan diagram SWOT digunakan untuk memilih salah satu dari empat strategi berdasarkan lokasi kuadran untuk strategi pengembangan produk untuk meningkat laba Minyak Kayu Putih KBM IHHBK Perhutani di wilayah Jawa Timur. Kegiatan analisis data dengan merangkum, memilih hal – hal pokok, menemukan tema dan pola dan disajikann data dalam cara yang sesuai untuk diteliti sehingga dapat ditarik kesimpulan.

1.8.8 Kualitas Data

Dalam menguji keabsahan data dalam penelitian kualitatif berguna untuk menghindari kesalahan dan menentukan valid atau tidaknya antara data dari obyek penelitian terhadap hasil yang akan diperoleh dalam penelitian, terdapat teknik pengujian keabsahan data tersebut, antara lain :

1.8.8.1 Uji Kredibilitas

Menurut Sugiyono (2020) uji kredibilitas data atau kepercayaan terhadap data hasil penelitian kualitatif dapat dilakukan dengan :

1) Triangulasi

Triangulasi oleh William Wiersma dalam Sugiyono (2020) mengatakan bahwa pengujian kredibilitas diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Terdapat 3 macam triangulasi dalam penelitian ini.

a. Triangulasi Sumber

Pengecekan data yang diperoleh melalui beberapa sumber yang berbeda untuk menguji kredibilitas data. Dari berbagai sumber data tersebut akan dideskripsikan dan dikategorisasikan mana pandangan yang sama, yang berbeda, dan mana spesifik sehingga tercipta satu kesimpulan yang nantinya akan dimintakan kesepakatan dengan sumber data tersebut.

b. Triangulasi Teknik

Pengujian kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Triangulasi teknik bertujuan untuk menguji konsistensi dari hasil data peroleh. Apabila menghasilkan data yang berbeda – beda maka peneliti melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber yang bersangkutan untuk memastikan data mana yang dianggap benar.

c. Triangulasi Waktu

Data yang dikumpulkan di waktu dan suasana yang berbeda akan mempengaruhi kredibilitas data. Sehingga dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan pengecekan dalam waktu yang berbeda karena bisa saja lebih valid dan lebih kredibel serta peneliti dapat mengetahui konsistensi data yang akan digunakan.

1.8.8.2 Uji Transferability

Transferability merupakan validitas eksternal dalam penelitian kualitatif yang menunjukkan derajat ketepatan atau dapat diterapkannya hasil penelitian. Peneliti harus memberikan uraian yang rinci, jelas sistematis, dan dapat dipercaya sehingga orang lain dapat memahami hasil penelitian atau bahkan diterapkan dalam penelitian lain.

1.8.8.3 Uji Dependability

Uji dependability merujuk pada kemampuan untuk mengulangi atau mereplikasi hasil penelitian oleh orang lain. Proses ini dilakukan dengan menguji seluruh tahapan penelitian untuk memastikan hasil yang dapat diandalkan, serta dapat dilakukan oleh pembimbing untuk memverifikasi keakuratan seluruh proses penelitian.

1.8.8.4 Uji Confirmability

Uji confirmability dapat dilakukan bersamaan dengan uji dependability untuk menguji hasil penelitian yang dikaitkan dengan proses yang dilakukan. Apabila hasil penelitian merupakan fungsi dan proses penelitian yang dilakukan, maka penelitian tersebut telah memenuhi standar confirmability.