

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen Strategis dan Komponennya

Manajemen Strategis dapat didefinisikan sebagai ilmu tentang perumusan, pelaksanaan, dan evaluasi keputusan-keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Sebagaimana tersirat dalam definisi tersebut, manajemen strategis terfokus pada usaha memajukan manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, penelitian, dan pengembangan, serta sistem informasi komputer untuk mencapai keberhasilan organisasi. Tujuan manajemen strategis adalah memanfaatkan dan menciptakan peluang-peluang baru dan berbeda di masa mendatang, sebaliknya perencanaan jangka panjang, mencoba mengoptimalkan kecenderungan-kecenderungan saat ini untuk masa depan (David, 2004).

Menurut Mintzberg dalam (Ellitan dan Anatan, 2008), dikemukakan bahwa strategi merupakan tindakan atau pola tindakan yang dilakukan untuk mencapai suatu tujuan. Dalam organisasi, strategi tidak hanya meliputi strategi yang direncanakan tetapi juga mencakup konsistensi dalam perilaku keputusan. Prasyarat manajemen strategis yang bagus adalah etika bisnis yang baik, etika bisnis dapat didefinisikan sebagai prinsip-prinsip perilaku dalam organisasi yang mengarah pada pengambilan keputusan dan tindakan. Menurut Greco (2001), memiliki kode etik bisnis saja tidak cukup menjamin adanya perilaku bisnis yang etis, maka untuk memastikan kode etik tersebut dibaca, dipahami, diyakini dan diingat, organisasi-organisasi perlu melakukan lokakarya etika secara periodik untuk membuat orang-orang peka dengan keadaan di tempat kerja dimana masalah-masalah etika kemungkinan muncul. Menurut (Kurtz *et.*

al., 2003) kemampuan karyawan akan efektif dengan adanya mesin dan struktur organisasi untuk berinteraksi seperti proses manufaktur dan peraturan dalam perusahaan yang dibutuhkan agar efisien.

2.2 Tahap-tahap Manajemen Strategis

Menurut David (2004), proses manajemen strategis terdiri dari empat tahap yaitu pengamatan lingkungan, perumusan strategi, pelaksanaan strategi, dan evaluasi strategi.

a. Pengamatan Lingkungan

Pengamatan lingkungan dilakukan secara eksternal dan internal. Lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel (peluang dan ancaman) yang berada di luar organisasi. Lingkungan internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang berada dalam organisasi.

b. Perumusan strategi

Perumusan strategi mencakup kegiatan mengembangkan visi dan misi organisasi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal organisasi, menetapkan tujuan jangka panjang organisasi, membuat strategi alternatif organisasi untuk organisasi, dan memilih strategi tertentu untuk digunakan. Keputusan mengenai perumusan strategi akan mengikat organisasi pada suatu produk, pasar, sumber daya, dan teknologi tertentu untuk jangka panjang. Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang.

c. Pelaksanaan strategi

Pelaksanaan strategi sering disebut tahap tindakan dalam manajemen strategis. Melaksanakan strategi berarti mendorong para manajer dan

Dalam analisis SWOT data eksternal dapat diperoleh dari lingkungan luar perusahaan, seperti :

- a. Analisis pasar
- b. Analisis pesaing
- c. Analisis komunitas
- d. Analisis pemasok
- e. Analisis pemerintah
- f. Analisis kelompok kepentingan tertentu

Data internal dapat diperoleh dari lingkungan dalam perusahaan, seperti :

- a. Laporan keuangan
- b. Laporan kegiatan sumber daya manusia
- c. Laporan kegiatan operasional
- d. Laporan kegiatan pemasaran

Model yang dipakai pada tahap perencanaan strategis terdiri dari tiga model, yaitu:

- a. Matrik Faktor Strategi Eksternal
- b. Matrik Faktor Strategi Internal
- c. Matrik Profil Kompetitif

Menurut (Rangkuti, 1997), setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, selanjutnya adalah memanfaatkan semua informasi tersebut ke dalam model kuantitatif perumusan strategi, model yang dipergunakan adalah Matrik SWOT. Matrik ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matrik ini dapat menghasilkan empat kemungkinan alternatif strategis.

Tabel 2.1 Matrik SWOT

| | | | |
|------|--|---|---|
| EFAS | IFAS | Strengths (S) - Tentukan 5-10 faktor-faktor kekuatan internal | Weaknesses (W) - Tentukan 5-10 faktor-faktor kelemahan internal |
| | Opportunities (O) - Tentukan 5-10 faktor-faktor peluang eksternal | Strategi SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang | Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang |
| | Treaths (T) - Tentukan 5-10 faktor-faktor ancaman eksternal | Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman | Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman |

2.7 Langkah Menyusun Kuisioner

Prasesti Widrisari Angelia (2009), Langkah-langkah dalam menyusun angket

yaitu:

- a. Menetapkan sebuah kontrak.
Membuat suatu batasan mengenai variabel yang akan diukur.
- b. Menetapkan faktor-faktor dan mencoba menemukan unsur-unsur yang ada pada sebuah kontrak.
Faktor pada dasarnya adalah perincian lebih lanjut dari sebuah kontrak. Misal, untuk mengukur perilaku pelanggan terhadap produk, faktor yang bisa dinyatakan harga produk, kualitas produk, promosi produk, dll.
- c. Menyusun butir-butir pertanyaan.
Mencoba menjabarkan sebuah faktor lebih lanjut dalam berbagai pertanyaan yang termasuk berinteraksi dengan pengisian angket.

2.8 Uji Validitas

Validitas merupakan kemampuan suatu instrumen untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrument tersebut. Kesahihan/validnya suatu kuisisioner dinyatakan dalam tingkat kemampuan butir-butir pertanyaan dalam kuisisioner tersebut untuk mengukur faktor apa yang akan diukur dari butir pernyataannya. Analisis validitas butir dilakukan untuk menguji apakah tiap butir pertanyaan telah mengungkap faktor yang akan diselidiki sesuai keadaan populasinya. Sebuah butir pernyataan dikatakan valid jika korelasi butir dengan fackor bertambah dan peluang ralat (p) dari korelasi tersebut maksimal 5%. Langkah-langkah yang dilakukan untuk analisis validitas yaitu:

1. Menghitung *Score Factor* dengan jumlah skor butir dalam faktor.
2. Menghitung korelasi momen tangkar antar skor butir (x) dengan skor faktor (y).

Rumus untuk menghitung korelasi momen tangkar yaitu:

$$r_{xy} = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{\{(N \sum X^2 - (\sum X)^2)(N \sum Y^2 - (\sum Y)^2)\}}}$$

Keterangan:

r_{xy} = Korelasi Momen Tangkar

N = Jumlah Responden

$\sum X$ = Jumlah Skor Butir (x)

$\sum Y$ = Jumlah Skor Faktor (y)

$\sum X^2$ = Jumlah Skor Butir (x) kuadrat

$\sum Y^2$ = Jumlah Skor Faktor (x) kuadrat

$\sum XY$ = Jumlah Perkalian antara Jumlah Skor Butir (x) dengan Jumlah Skor Faktor (y)

Uji dalam membuat signifikasi korelasi bagian total yaitu dengan menguji signifikasi *rpq*. Derajat bebas (db) yang digunakan untuk menguji *rpq* adalah $N-2$. Uji signifikasi yang digunakan adalah uji signifikasi satu ekor. Dalam statistik, jika hipotesis yang diuji (skor butir berkorelasi bertambah dengan skor faktor) adalah hipotesis alternatif terarah, uji signifikasi satu ekor. Peluang ralat (p) dari korelasi tersebut maksimal 5%.

Bila dari uji signifikasi terdapat satu butir yang gugur maka harus menggunakan putaran analisis selanjutnya. Untuk memperoleh keakuratan hasil dalam perhitungan dan untuk menghemat waktu, maka validitas dilakukan dengan menggunakan software MS Excel dan SPSS 16.0.

2.9 Uji Reliabilitas

Uji ini dilakukan untuk menunjukkan kemantapan/stabilitas hasil pengamatan bila digunakan/diukur dengan instrument tersebut dalam waktu-waktu selanjutnya dengan kondisi sesuatu yang diukur tidak berubah. Pada prinsipnya ada dua cara dalam melakukan uji reabilitas, yaitu:

1. Melalui ukur ulang (*repeated measures*)

Yaitu melakukan pengukuran lebih dari satu kali dalam jarak waktu tertentu dan membandingkan hasil pengukuran pertama dengan hasil pengukuran kedua, ketiga dan seterusnya.

2. Melalui ukur sekali (*one shot*)

Pengukuran dilakukan sekali melalui contoh butir-butir yang dipetik dari parameter/populasi butir dan membandingkan hasil pengukuran butir contoh yang satu dengan yang lain.

Persamaan korelasi ALPHA sebagai berikut:

$$r_{tt} = \frac{M}{M-1} \left(\frac{V_t - V_x}{V_t} \right) = \frac{M}{M-1} \left(1 - \frac{V_x}{V_t} \right)$$

Dimana:

r_{tt} = Korelasi Alpha

M = Jumlah butir pertanyaan

V_x = Variansi butir-butir

x = Butir-butir pertanyaan

V_t = Variansi total (faktor)

t = total skor butir pertanyaan

Derajat bebas (db) untuk menguji signifikansi r_{tt} yaitu $db = N-2$, dimana N = jumlah subjek. Variansi menurut definisi adalah bilangan simpang baku dalam kuadrat, digunakan rumus:

$$V = SB^2$$

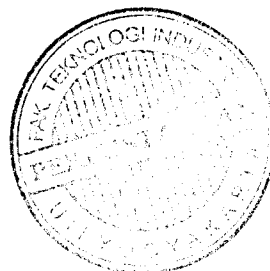
Dimana untuk menghitung SB (Simpang Baku) digunakan rumus:

$$SB = \sqrt{\frac{JK}{N-1}}$$

Rumus untuk menghitung JK (Jumlah Kuadrat) yaitu:

$$JK = \sum (x - \bar{x})^2$$

Uji keandalan dapat dilakukan setelah hasil satu butir dinyatakan valid. Jika ada sebuah butir yang tidak valid berarti tidak dapat dilakukan uji keandalan.



- b. Data Eksternal
 - Keadaan Ekonomi
 - Pesaing
 - Kebijakan Pemerintah
 - Teknologi
 - Konsumen
- c. Data yang dibutuhkan untuk penelitian (data-data hasil kuesioner) yang mencakup atribut kepentingan dan kepuasan konsumen PD Pelopor Alam Lestari.

2. Data Sekunder

Data sekunder adalah data yang berasal dari sumber lain seperti hasil penelitian sebelumnya, jurnal dan lain-lain, yang digunakan untuk mendapatkan dan menggali teori-teori yang sekiranya akan mendukung terhadap penelitian untuk memecahkan masalah.

3.4 Metode Pengolahan dan Analisis Data

3.4.1 Penentuan Sampel

Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki peluang yang sama untuk dipilih. Sampel yang baik adalah sampel yang representatif artinya jumlah sampel yang ditentukan harus dapat mewakili populasi yang ada. Penentuan jumlah sampel pada penelitian ini sangat ditentukan karena peneliti tidak dapat menjadikan semua konsumen dapat dijadikan responden. Hal ini disebabkan karena keterbatasan biaya, waktu, pikiran, tenaga dan fasilitas.

Oleh karena itu, peneliti dapat menentukan jumlah sampel menggunakan statistik sebagai alat bantu yang ekonomis, karena statistik menyediakan prinsip-

prinsip dan cara-cara yang digunakan untuk mengantisipasi hal tersebut yaitu digunakan rumus error.

$$E = 1,645 \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}$$

Dimana : E = Error

P = Proporsi sampel

N = Jumlah sampel

Supranto (1992) dalam Angelia (2009), jumlah pelanggan ditentukan dengan rumus:

$$n = p(1-p) \left(\frac{Z_{\alpha/2}}{E} \right)^2$$

karena besarnya proporsi sampel p tidak diketahui, maka $p(1-p)$ juga tidak diketahui, tetapi p selalu diantara 0 sampai 1 dengan p maksimum, maka :

$$F(p) = p-p^2$$

$$\frac{df(p)}{d(p)} = 1-2p$$

$$\frac{df(p)}{d(p)} \text{ maksimal jika } \frac{df(p)}{d(p)} = 0$$

$$0 = 1-2p$$

$$-1 = -2p$$

$$p = 0,5$$

Harga maksimal $f(p)$ adalah $p(1-p) = 0,5(1-0,5) = 0,25$, sehingga besarnya sampel jika mengandung tingkat kepercayaan sebesar 90% dan kesalahan yang terjadi tidak lebih dari 10% adalah :

$$n = p(1 - p)\left(\frac{Z_{\alpha/2}}{E}\right)^2$$

$$n = 0,5(1 - 0,5)\left(\frac{1,645}{0,1}\right)^2$$

$$n = 67,65 \approx 68 \text{ responden}$$

Data yang didapat ($N=70$) $>$ 68, maka data cukup.

3.4.2 Teknik Pengolahan Data

Pengolahan data dapat dilakukan dengan tahapan-tahapan sebagai berikut:

- a. Mengolah kuisisioner (menentukan jumlah kuisisioner yang sah/tidak cacat) meliputi kelengkapan makna jawaban, konsistensi antar jawaban (jawaban hanya satu untuk tiap butir pertanyaan) dan relevansi jawaban. Kemudian data yang masuk (data mentah) akan dimasukkan ke dalam tabel.
- b. Menguji kesahihan dan keandalan kuisisioner dengan analisis kesahihan dan keandalan butir alat bantu berupa SPSS 16.0.
- c. Mengukur harapan dan persepsi pelanggan serta gap diantara keduanya.
- d. Menentukan prioritas dari dimensi kualitas jasa menggunakan diagram kartesius.
- e. Menganalisis kualitas produk beras organik dari PD Pelopor Alam Lestari.
- f. Menentukan nilai kepentingan (kepentingan relatif) untuk masing-masing keinginan.
- g. Menentukan nilai mutu untuk menghitung gap analisis, evaluasi kompetitif, goal, sales point, improvement ratio, dan bobot baris pada matrik perencanaan.
- h. Menghitung kepentingan teknik untuk masing-masing atribut yang ada.
- i. Menganalisis atribut yang ada.

- j. Pada bagian *House of Quality* merupakan bagian yang berisi tentang atribut-atribut yang menjadi keinginan konsumen. Dari hasil HOQ pada matrik *Technical Requirement* kemudian di analisa faktor internal perusahaan dalam hal ini kekuatan (*strenght*) dan kelemahan (*weakness*).
- k. Analisis SWOT
Analisis ini merupakan uraian tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada di PD Pelopor Alam Lestari. Analisis ini berguna untuk dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*) serta meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threats*) untuk dapat memunculkan alternatif-alternatif strategi yang dapat dijadikan sebagai acuan untuk masa yang akan datang.
- l. Langkah terakhir dari suatu penelitian adalah berupa penarikan kesimpulan berdasarkan pengumpulan data, analisa data dan tahap keputusan. Penarikan kesimpulan ini sangat berguna dalam merangkum hasil akhir dari suatu penelitian. Bagian ini dilengkapi dengan beberapa rekomendasi/saran untuk menyempurnakan hasil penelitian. Pada bagian ini hasil penelitian diperoleh dari pengolahan dan analisis data kemudian didiskusikan untuk mengetahui kemungkinan kekurangan atau kelebihan dari hasil penelitian sehingga dapat dibuat suatu rekomendasi terhadap hasil penelitian ini.

- b) Mampu menyettor kas daerah sesuai dengan target dari Pemerintah Daerah Kabupaten Sragen sejak tahun 2003 sampai saat ini.
- c) Dapat menjadi *brand image* beras organik di Indonesia khususnya di Sragen.
- d) Pemasaran beras Menthik organik yaitu ke Jakarta, Solo, Surabaya, Bandung. Kurang lebih sebesar 50 ton setiap bulannya. Non organik (Menthik dan IR 64) yaitu ke Solo, Jakarta, Surabaya sekitar 50 ton setiap bulannya.

4.1.2 Faktor Eksternal

4.1.2.1 Pemasok

Pemasok sangat berpengaruh dengan kelangsungan sebuah usaha. Pada PD. PAL yang menjadi pemasok utama adalah petani organik di Kabupaten Sragen. Mereka menyalurkan hasil produksinya yang berupa padi organik. Biasanya pemasok atau petani mempunyai kelompok tani yang berada dibawah binaan dari PD. PAL.

4.1.2.2 Pemerintah

Pilot project PD PAL sejak awal pembentukannya dimaksudkan sebagai rintisan untuk menjadi Perusahaan Daerah. Berfungsi untuk menunjang perkembangan perekonomian daerah dalam bidang perdagangan umum dan produk unggulan dari hasil bumi masyarakat Sragen serta salah satu sumber pendapatan daerah.

Pemerintah merupakan salah satu kelembagaan pendukung dalam kegiatan pemasaran beras organik. Hal ini berkaitan dengan pelaku-pelaku yang terlibat dalam pemasaran beras organik. Adapun kelembagaan pendukung pemasaran beras organik di Kabupaten Sragen antara lain:

- a. Dinas Deperindakop dan UKM

Dinas deperindagkop dan UKM membentuk Tim Marketing yang merupakan salah satu terobosan Pemerintah Kabupaten Sragen di bidang

4.1.2.4 Konsumen

Salah satu tujuan dari PD.PAL adalah mendapatkan keuntungan dari penjualan beras organik sebagai pendapatan asli daerah Kabupaten Sragen. Konsumen dalam hal ini merupakan faktor utama yang mendukung tercapainya tujuan tersebut. Oleh karena itu, maka harus dapat memberikan pelayanan yang maksimal dalam melayani konsumen baik dari segi fasilitas, mutu, kinerja, dan pelayanan dengan cara melihat keinginan konsumen agar konsumen bisa mendapatkan kepuasan.

Konsumen membeli suatu barang dan jasa bertujuan untuk memenuhi kebutuhannya. Demikian pula konsumen beras organik di Kabupaten Sragen membeli beras organik dengan alasan yaitu memenuhi kebutuhan dan pertimbangan faktor kesehatan. Adanya kecenderungan *back to nature* mendorong seseorang untuk mengkonsumsi makanan bebas pengaruh pupuk dan pestisida kimia buatan pabrik. Konsumen menyadari bahwa mengkonsumsi beras organik berguna baik bagi kesehatan. Dari segi harga memang mahal dibanding dengan beras anorganik, akan tetapi karena alasan faktor kesehatan maka konsumen memilih beras organik. Dibanding dengan beras anorganik, beras organik memiliki keunggulan diantaranya beras organik memiliki rasa yang lebih pulen, lebih tahan lama dan tidak mudah basi.

4.1.2.5 Pesaing

Pada saat ini terdapat beberapa perusahaan yang sejenis yang menjual beras organik dengan merk lain. Oleh karena itu PD. PAL harus dapat mengambil hati konsumen supaya mau membeli produk mereka. Menarik hati konsumen dapat dilakukan dengan cara meningkat pelayanan, memperbaiki mutu produk, menambah fasilitas, ataupun meningkatkan kinerja. Sehingga konsumen menjadi tertarik dengan fasilitas yang ditawarkan dan menjadi konsumen PD. PAL. Hal ini dilakukan agar PD. PAL tetap bertahan dan eksis di dalam usaha beras organik menghadapi persaingan

yang semakin gencar. Dan tidak lupa untuk terus melakukan berbagai inovasi agar selalu unggul terhadap pesaing-pesaingnya.

4.2 Pengolahan Data

4.2.1 Uji kecukupan Data

Jumlah sampel untuk pelanggan ditentukan dengan rumus:

$$n = p(1 - p) \left(\frac{Z_{\alpha/2}}{E} \right)^2$$

$$\text{Dimana : } E = Z_{\alpha/2} \sqrt{\frac{p(1-p)}{n}}$$

n = Jumlah sampel

p = Proporsi sampel

E = *Error*

Karena besarnya proporsi sampel p tidak diketahui, maka $p(1-p)$ juga tidak diketahui, tetapi nilai p selalu diantara 0 sampai 1 dengan nilai p maksimum.

$$p = 0,5$$

$$\text{Harga maksimum } f(p) \text{ adalah } p(1-p) = 0,5 (1-0,5) = 0,25$$

Tingkat kepercayaan 90%

$$\text{Derajat ketelitian } (\alpha) = 10\% = 0,1 ; \frac{\alpha}{2} = 0,05 ; Z_{\alpha/2} = 1,645 ; E = 0,1$$

Maka jumlah sampel yang dibutuhkan adalah :

$$n = p(1 - p) \left(\frac{Z_{\alpha/2}}{E} \right)^2$$

$$n = 0,5(1 - 0,5) \left(\frac{1,645}{0,1} \right)^2$$

$$n = 67,65 \approx 68 \text{ responden}$$

Tabel 4.2 Hasil uji validitas kepentingan pelanggan PD. PAL

| No | Atribut | r_{hitung} | r_{tabel} | Status |
|----|---|--------------|-------------|--------|
| 1 | Merk beras organik | 0.681 | 0.1586 | Valid |
| 2 | Cita rasa beras organik | 0.369 | 0.1586 | Valid |
| 3 | Warna beras organik | 0.492 | 0.1586 | Valid |
| 4 | Harga dari beras organik | 0.643 | 0.1586 | Valid |
| 5 | Kesesuaian ukuran tiap kemasan dengan keinginan pelanggan | 0.536 | 0.1586 | Valid |
| 6 | Daya tahan beras organik | 0.672 | 0.1586 | Valid |
| 7 | Beras organik bersih dari kutu | 0.758 | 0.1586 | Valid |
| 8 | Kemudahan mendapatkan beras organik | 0.766 | 0.1586 | Valid |
| 9 | Kemasan produk beras organik tidak mudah rusak | 0.685 | 0.1586 | Valid |
| 10 | Tampilan kemasan beras organik yang menarik | 0.814 | 0.1586 | Valid |
| 11 | Adanya pelayanan terhadap keluhan konsumen | 0.676 | 0.1586 | Valid |

Tabel 4.3 Hasil uji validitas kepuasan pelanggan PD. PAL

| No | Atribut | r_{hitung} | r_{tabel} | Status |
|----|-------------------------|--------------|-------------|--------|
| 1 | Merk beras organik | 0.667 | 0.1586 | Valid |
| 2 | Cita rasa beras organik | 0.724 | 0.1586 | Valid |
| 3 | Warna beras organik | 0.415 | 0.1586 | Valid |

4.2.3 Uji Reliabelitas Data

- a. Menentukan Hipotesis

H_o = Skor item kuesioner reliabel

H_1 = Skor item kuesioner tidak reliabel

- b. Menentukan Nilai r_{tabel}

Dengan tingkat signifikansi 5% dan derajat kebebasan (df) = $n-2$, $df = 70-2$

= 68. Sehingga nilai $r_{tabel} = 0,1586$.

- c. Menentukan Nilai r_{alpha}

Hasil perhitungan r_{alpha} pada *software SPSS 16.0* dapat dilihat pada nilai

ALPHA. Perhitungan secara manual diperoleh dengan menggunakan

rumus :

$$r_{tt} = \frac{M}{M-1} \left(\frac{Vt - Vx}{Vt} \right) = \frac{M}{M-1} \left(1 - \frac{Vx}{Vt} \right)$$

Dimana:

r_{tt} = Korelasi Alpha

M = Jumlah butir pertanyaan

Vx = Variansi butir-butir data kepentingan responden

x = Butir-butir pertanyaan data kepentingan responden

Vt = Variansi total/faktor data kepuasan responden

t = total skor butir pertanyaan data kepuasan responden

- d. Pengambilan keputusan

Dasar pengambilan keputusan yaitu

Jika $r_{alpha} > r_{tabel}$, maka H_o diterima, artinya butir kuesioner dinyatakan

reliabel

- c. Skala 3 berarti Cukup Memuaskan
- d. Skala 4 berarti Memuaskan
- e. Skala 5 berarti Sangat Memuaskan

Untuk memperoleh nilai dari evaluasi pembandingan yaitu dengan perhitungan rata-rata, dimana data kuantitatif dari kepentingan relatif 70 responden pada kuesioner dibuat nilai rata-ratanya untuk masing-masing keinginan pelanggan. Rumus nilai rata-ratanya yaitu (Angelia., 2008) :

$$\bar{x} = \frac{\sum_{i=1}^{70} x_i}{n}$$

Dimana :

\bar{x} = Nilai rata-rata

x_i = Data yang diperoleh dari kuesioner (data kepuasan pelanggan)

n = Jumlah responden

Sebagai contoh perhitungan pada butir pertama tentang merk beras organik Pelopor, yaitu:

$$\bar{x}_1 = \frac{\sum_{i=1}^{70} x_1}{n}$$

$$\bar{x}_1 = \frac{3 + 3 + 3 + 4 + 4 + 3 + 4 + 3 + \dots + 4 + 3 + 1 + 4 + 5 + 3 + 3 + 3}{70}$$

$$\bar{x}_1 = \frac{236}{70}$$

$$\bar{x}_1 = 3.3714$$

Hasil selengkapnya dapat dilihat pada tabel 4.9.

Tabel 4.9 Evaluasi Pembandingan

| No | Atribut | Evaluasi Pembandingan | |
|----|---------|-----------------------|------------|
| | | Pelopor | Padi mulya |
| | | | |

| | | | |
|----|--|--------|--------|
| 1 | Merk beras organik | 3.3714 | 3.0857 |
| 2 | Cita rasa beras organik | 3.3571 | 3.2571 |
| 3 | Warna beras organik | 2.9429 | 2.9143 |
| 4 | Harga beras organik | 2.9143 | 3.0429 |
| 5 | Ketersediaan takaran beras organik yang dijual sesuai dengan kebutuhan pelanggan | 3.0286 | 2.9286 |
| 6 | Daya tahan beras organik | 3.1571 | 3.0286 |
| 7 | Beras organik bersih dari kutu | 3.2429 | 3.0571 |
| 8 | Kemudahan mendapatkan beras organik | 3.0429 | 2.8286 |
| 9 | Kemasan produk beras organik tidak mudah rusak | 3.1000 | 2.9714 |
| 10 | Tampilan kemasan beras organik yang menarik | 3.0857 | 2.9571 |
| 11 | Adanya pelayanan terhadap keluhan konsumen | 3.1286 | 2.9286 |

4.2.4.1.4 Menerjemahkan Kebutuhan Pelanggan (*Customer Requirement*) ke Dalam Kebutuhan Teknis (*Technical Requirement*)

Menerjemahkan kebutuhan pelanggan ke dalam kebutuhan teknis merupakan langkah yang penting dalam mengidentifikasi kebutuhan pelanggan secara spesifik. Setiap keinginan pelanggan akan diterjemahkan ke dalam kebutuhan teknis yang ditandai dengan sifat atribut yang dapat diukur. Setiap keinginan pelanggan minimal memiliki satu hubungan dengan keinginan teknis. Pada tabel 4.10 dibawah ini menunjukkan hubungan antara kebutuhan/keinginan pelanggan (*Customer Requirement*) dengan kebutuhan teknis (*Technical Requirement*).

| | | |
|----|--|--|
| | | Jaringan distribusi (pelaku pasar) yang luas |
| | | Adanya layanan iklan beras organik dan pemasarannya |
| 9 | Kemasan produk beras organik tidak mudah rusak | Bahan pembuat kemasan |
| 10 | Tampilan kemasan beras organik yang menarik | Desain dan warna kemasan yang menarik |
| | | Adanya informasi tambahan pada kemasan |
| 11 | Adanya pelayanan terhadap keluhan konsumen | Adanya webside untuk pemasaran dan pelayanan keluhan |
| | | Adanya kotak saran |
| | | Adanya layanan telepon / sms keluhan pelanggan |

Kebutuhan teknis yang dihasilkan dari tabel 4.10 yaitu:

1. Penetapan nama merk mudah diingat
2. Bahasa dan tulisan yang digunakan jelas
3. Proses produksi yang tepat (sesuai dengan prosedur produksi)
4. Golongan kualitas dari jenis beras organik yang ada
5. Efisiensi biaya produksi
6. Penetapan dan peraturan mengenai harga beras organik
7. Adanya beras organik yang dijual dengan takaran yang baru
8. Proses penyimpanan / pergudangan yang tepat
9. Bahan pembuat kemasan
10. Adanya jaminan ketersediaan bahan baku dari pemasok
11. Proses distribusi beras organik yang lancar

12. Jaringan distribusi (pelaku pasar) yang luas
13. Adanya layanan iklan beras organik dan pemasarannya
14. Desain dan warna kemasan yang menarik
15. Adanya informasi tambahan pada kemasan
16. Adanya webside untuk pemasaran dan pelayanan keluhan
17. Adanya kotak saran
18. Adanya layanan telepon / sms keluhan pelanggan

4.2.4.1.5 Hubungan Antara Kebutuhan Pelanggan (*Customer Requirement*) Dengan Kebutuhan Teknis (*Technical Requirement*)

Menurut Imam Djati (2005), hubungan antara kebutuhan pelanggan (*Customer Requirement*) dengan kebutuhan teknis (*Technical Requirement*) dapat dinyatakan dalam tiga tingkatan, yaitu:

1. Hubungan Kuat.

Maksudnya yaitu kebutuhan teknis memiliki korelasi yang kuat dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Korelasi ini disimbolkan dengan ● yang memiliki nilai 9.

2. Hubungan Menengah.

Maksudnya adalah kebutuhan teknis memiliki korelasi yang sedang dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Korelasi ini disimbolkan dengan ○ yang memiliki nilai 3.

3. Hubungan Lemah.

Maksudnya adalah Kebutuhan teknis memiliki korelasi yang lemah dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. korelasi ini disimbolkan dengan △ yang memiliki nilai 1.

4.2.4.1.6 Penentuan Target Kebutuhan Teknis Arah Perbaikannya

Tabel 4.11 dibawah ini akan menunjukkan target dari *Technical Requirement* dimana dari kebutuhan teknis ini akan ditentukan target dan arah perbaikannya. Dalam menentukan arah perbaikan, terdapat 5 simbol arah perbaikan yang dapat dilakukan oleh pihak perusahaan, yaitu:

- a. ↑ Kebutuhan teknis saat ini akan lebih baik bila dilakukan pengadaan maupun usaha sehingga target perusahaan dapat dicapai.
- b. ↓ Kebutuhan teknis saat ini akan lebih baik bila diturunkan/dihilangkan sehingga target perusahaan dapat dicapai.
- c. ○ Kebutuhan teknis ini sudah sesuai dengan target perusahaan.
- d. ⬆ Kebutuhan teknis ini sudah sesuai dengan target perusahaan tetapi akan lebih baik jika ditingkatkan sesuai dengan keinginan pelanggan.
- e. ⬇ Kebutuhan teknis ini sudah sesuai dengan target perusahaan tetapi akan lebih baik jika diturunkan sesuai dengan keinginan pelanggan.

Tabel 4.11 Penentuan Target *Technical Requirement*

| No | <i>Technical Requirement</i> | Ukuran | Ukuran Teknik Awal | Arah Perbaikan | Target |
|----|---|-------------|--------------------|----------------|---|
| 1 | Penetapan nama merk mudah diingat | Disesuaikan | Disesuaikan | ○ | Merk produk terdiri dari 1 kata (singkat) |
| 2 | Bahasa dan tulisan yang digunakan jelas | Disesuaikan | Disesuaikan | ○ | Pemilihan bahasa dan tulisan yang tepat |

| | | | | | |
|----|---|---------------|---------------|---|---|
| 10 | Adanya jaminan ketersediaan bahan baku dari pemasok | Dimaksimalkan | Dimaksimalkan | ⬆ | Memperluas kemitraan dengan para petani beras organik |
| 11 | Proses distribusi beras organik yang lancar | Dimaksimalkan | Dimaksimalkan | ⬆ | Disetiap outlet penjual BO |
| 12 | Jaringan distribusi (pelaku pasar) yang luas | Dimaksimalkan | Dimaksimalkan | ⬆ | Dapat menjangkau semua wilayah indonesia |
| 13 | Adanya layanan iklan beras organik dan pemasarannya | Disesuaikan | Disesuaikan | ⬆ | Untuk promosi BO |
| 14 | Desain dan warna kemasan yang menarik | Disesuaikan | Disesuaikan | ⬆ | Menarik dan mudah diingat konsumen |
| 15 | Adanya informasi tambahan pada kemasan(informasi gizi dan peringatan) | Disesuaikan | Disesuaikan | ⬆ | Informasi diterima oleh pelanggan |
| 16 | Adanya webside untuk pemasaran dan pelayanan keluhan | Disesuaikan | Disesuaikan | ⬆ | Untuk promosi dan untuk mengetahui keluhan |

| | | | | | |
|----|--|-------------|-------------|---|--|
| | | | | | pelanggan |
| 17 | Adanya kotak saran | Disesuaikan | Disesuaikan | ↑ | Pengadaan dilakukan agar mengetahui keluhan dari pelanggan |
| 18 | Adanya layanan telepon / sms keluhan pelanggan | Disesuaikan | Disesuaikan | ⊙ | Pengadaan dilakukan agar mengetahui keluhan dari pelanggan |

4.2.4.1.7 Penentuan Nilai Kepentingan Absolut dan Nilai Kepentingan Relatif Kebutuhan Teknis

Dalam kebutuhan teknis, terdapat dua tingkatan kepentingan yaitu kepentingan absolut dan kepentingan relatif. Tingkatan kepentingan ini digunakan untuk menentukan atribut mana yang akan dijadikan prioritas terlebih dahulu untuk dilakukan. Nilai kepentingan absolut diperoleh dengan menggunakan rumus (Imam Djati., 2003) :

$$Kt = \sum_{i=1}^n Bti \times Hi$$

Dimana :

Kt = Nilai kepentingan absolute untuk masing-masing atribut

Bti = Bobot kepentingan relatif keinginan pelanggan yang memiliki hubungan dengan atribut kebutuhan teknis yang ada

H_i = Nilai hubungan untuk keinginan pelanggan yang memiliki hubungan dengan atribut kebutuhan teknis yang ada (nilai-nilai terdapat pada gambar 5.2 yang berupa nilai angka bukan simbol).

Berikut ini adalah contoh dari perhitungan tingkat kepentingan absolut untuk atribut penetapan nama merk mudah diingat:

$$Kt = (4.5285 \times 9)$$

$$Kt = 40.76$$

Tingkat kepentingan relatif diperoleh dari hasil bagi antara masing-masing kepentingan absolut dikalikan dengan 100% (Angelia., 2008).

$$\text{Kepentingan Relatif } (t) = \frac{Kt_i}{\sum Kt} \times 100\%$$

Dimana:

Kt_i = Nilai kepentingan absolute kebutuhan teknis

$\sum Kt$ = Jumlah total nilai kepentingan absolut kebutuhan teknis

Berikut ini adalah contoh dari perhitungan tingkat kepentingan relatif untuk atribut penetapan nama merk mudah diingat, yaitu:

$$\text{Kepentingan Relatif } (t) = \frac{Kt_i}{\sum Kt} \times 100\%$$

$$\text{Kepentingan Relatif } (t) = \frac{40.76}{925.91} \times 100\%$$

$$\text{Kepentingan Relatif } (t) = 4.40 \%$$

Hasil perhitungan selengkapnya untuk kepentingan absolut dapat dilihat pada Tabel 4.12 sedangkan untuk kepentingan relatif dapat dilihat pada Tabel 4.13.

| | | |
|----|---|-------|
| 6 | Penetapan dan peraturan mengenai harga beras organik | 4.51 |
| 7 | Adanya beras organik yang dijual dengan takaran yang baru | 4.26 |
| 8 | Proses penyimpanan / pergudangan yang tepat | 7.74 |
| 9 | Bahan pembuat kemasan | 13.36 |
| 10 | Adanya jaminan ketersediaan bahan baku dari pemasok | 4.26 |
| 11 | Proses distribusi beras organik yang lancar | 4.26 |
| 12 | Jaringan distribusi (pelaku pasar) yang luas | 4.26 |
| 13 | Adanya layanan iklan beras organik dan pemasarannya | 4.26 |
| 14 | Desain dan warna kemasan yang menarik | 4.36 |
| 15 | Adanya informasi tambahan pada kemasan(informasi gizi dan peringatan) | 4.84 |
| 16 | Adanya webside untuk pemasaran dan pelayanan keluhan | 5.85 |
| 17 | Adanya kotak saran | 4.43 |
| 18 | Adanya layanan telepon / sms | 4.43 |

$$GA = KI - KA$$

Dimana :

$GA = \text{Gap Analysis}$

$KI = \text{Kondisi Ideal}$

$KA = \text{Kondisi awal}$

Berikut ini adalah contoh perhitungan nilai *gap analysis* untuk atribut merk beras organik :

$$GA = KI - KA$$

$$GA = 4.52857 - 3.37143$$

$$GA = 1.15714$$

Hasil selengkapnya dapat dilihat pada Tabel 5.9.

Tabel 4.15 Penentuan Nilai *Gap Analysis*

| No | Atribut | Kondisi Ideal | Kondisi Awal | <i>Gap Analysis</i> |
|----|--|---------------|--------------|---------------------|
| 1 | Merk beras organik | 4.5286 | 3.086 | 1.1571 |
| 2 | Cita rasa beras organik | 4.4714 | 3.257 | 1.1143 |
| 3 | Warna beras organik | 4.3571 | 2.914 | 1.4143 |
| 4 | Harga beras organik | 4.6429 | 3.043 | 1.7286 |
| 5 | Ketersediaan takaran beras organik yang dijual sesuai dengan kebutuhan pelanggan | 4.3857 | 2.929 | 1.3571 |
| 6 | Daya tahan beras organik | 4.5571 | 3.029 | 1.4000 |
| 7 | Beras organik bersih dari kutu | 4.2857 | 3.057 | 1.0429 |

| | | | | |
|----|--|--------|-------|--------|
| 8 | Kemudahan mendapatkan beras organik | 4.3857 | 2.829 | 1.3429 |
| 9 | Kemasan produk beras organik tidak mudah rusak | 4.4000 | 2.971 | 1.3000 |
| 10 | Tampilan kemasan beras organik yang menarik | 4.4857 | 2.957 | 1.4000 |
| 11 | Adanya pelayanan terhadap keluhan konsumen | 4.5571 | 2.929 | 1.4286 |

Perankingan kebutuhan berdasarkan *gap analysis* dapat dilihat pada tabel 4.16:

Tabel 4.16 Ranking Kebutuhan Berdasarkan *Gap Analysis*

| No | Atribut/Kebutuhan Pelanggan | <i>Gap Analysis</i> |
|----|--|---------------------|
| 1 | Harga beras organik | 1.729 |
| 2 | Adanya pelayanan terhadap keluhan konsumen | 1.429 |
| 3 | Warna beras organik | 1.414 |
| 4 | Daya tahan beras organik | 1.400 |
| 5 | Tampilan kemasan beras organik yang menarik | 1.400 |
| 6 | Ketersediaan takaran beras organik yang dijual sesuai dengan kebutuhan pelanggan | 1.357 |
| 7 | Kemudahan mendapatkan beras organik | 1.343 |
| 8 | Kemasan produk beras organik tidak mudah rusak | 1.300 |
| 9 | Merk beras organik | 1.157 |
| 10 | Cita rasa beras organik | 1.114 |
| 11 | Beras organik bersih dari kutu | 1.043 |

4.2.4.1.10 *Goal*

Goal merupakan target yang ingin dicapai oleh perusahaan untuk meningkatkan kualitas pelayanannya sesuai dengan keinginan dan kebutuhan pelanggan.

4.2.4.1.11 *Sales Point*

Sales point merupakan keinginan pelanggan yang berpengaruh pada daya saing yang digunakan dalam pemasaran nantinya. Simbol yang digunakan pada *sales point* yaitu dengan nilai tertentu yang besarnya lebih dari satu (1), misalnya 1,2. Sedangkan yang bukan merupakan *sales point* memiliki nilai sama dengan 1.

4.2.4.1.12 *Improvement Ratio*

Improvement ratio didapat dari perbandingan antara *goal* dengan nilai *customer competitive evaluation* atau kondisi dimana perusahaan berada sekarang.

$$\text{Improvement ratio} = \frac{\text{goal}}{\text{kondisi sekarang}}$$

Berikut ini adalah contoh perhitungan nilai *improvement ratio* untuk atribut merk beras organik :

$$ir = \frac{\text{goal}}{\text{kondisi sekarang}}$$

$$ir = \frac{4}{3,4}$$

$$ir = 1,19$$

Hasil selengkapnya dapat dilihat pada table berikut ini:

Tabel 4.17 Nilai *Improvement Ratio*

| | | |
|----|---|------|
| 6 | Harga beras organik | 1.20 |
| 7 | Beras organik bersih dari kutu | 1.23 |
| 8 | Daya tahan beras organik | 1.27 |
| 9 | Adanya pelayanan terhadap keluhan konsumen | 1.28 |
| 10 | Tampilan kemasan beras organik yang menarik | 1.30 |
| 11 | Kemudahan mendapatkan beras organik | 1.31 |

4.2.4.1.13 Berat Bobot Baris (*Raw Weight*)

Besar kecilnya berat bobot baris menunjukkan tingkat prioritas pengambilan suatu tindakan guna memperbaiki kualitas pelayanan. Kebutuhan konsumen yang mempunyai berat bobot baris yang paling besar berarti memperoleh prioritas terlebih dahulu untuk dilakukan suatu tindakan guna memperbaiki kualitas pelayanan dan segala sesuatu yang mendukung atau berhubungan dengan pelayanan tersebut. Menurut Cohen (1995), nilai bobot baris dapat dihitung dengan menggunakan rumus:

$$rw = IR \times sp \times ir$$

Dimana:

rw = Berat Bobot Baris (*Raw Weight*)

IR = Kepentingan Relatif (*Importance Rating*)

sp = *Sales Point*

ir = *improvement ratio*

Berikut ini adalah contoh perhitungan nilai berat bobot baris untuk atribut merk beras organik :

$$rw = IR \times sp \times ir$$

$$rw = 4,5286 \times 1 \times 1,19$$

$$rw = 5.37$$

Hasil selengkapnya dapat dilihat pada table berikut ini:

Tabel 4.19 Berat Bobot Baris

| No | Atribut | Berat Bobot Baris |
|----|--|-------------------|
| 1 | Merk beras organik | 5.37 |
| 2 | Cita rasa beras organik | 5.33 |
| 3 | Warna beras organik | 5.18 |
| 4 | Harga beras organik | 6.69 |
| 5 | Ketersediaan takaran beras organik yang dijual sesuai dengan kebutuhan pelanggan | 5.07 |
| 6 | Daya tahan beras organik | 5.77 |
| 7 | Beras organik bersih dari kutu | 5.29 |
| 8 | Kemudahan mendapatkan beras organik | 6.92 |
| 9 | Kemasan produk beras organik tidak mudah rusak | 5.96 |
| 10 | Tampilan kemasan beras organik yang menarik | 6.98 |
| 11 | Adanya pelayanan terhadap keluhan konsumen | 6.99 |

Berikut ini adalah perankingan kebutuhan berdasar berat bobot baris:

Tabel 4.20 Ranking Kebutuhan Berdasarkan Berat Bobot Baris

| No | Atribut | Berat Bobot Baris |
|----|---|-------------------|
| 1 | Adanya pelayanan terhadap keluhan konsumen | 6.99 |
| 2 | Tampilan kemasan beras organik yang menarik | 6.98 |
| 3 | Kemudahan mendapatkan beras organik | 6.92 |
| 4 | Harga beras organik | 6.69 |

| | | |
|----|--|------|
| 5 | Kemasan produk beras organik tidak mudah rusak | 5.96 |
| 6 | Daya tahan beras organik | 5.77 |
| 7 | Merk beras organik | 5.37 |
| 8 | Cita rasa beras organik | 5.33 |
| 9 | Beras organik bersih dari kutu | 5.29 |
| 10 | Warna beras organik | 5.18 |
| 11 | Ketersediaan takaran beras organik yang dijual sesuai dengan kebutuhan pelanggan | 5.07 |

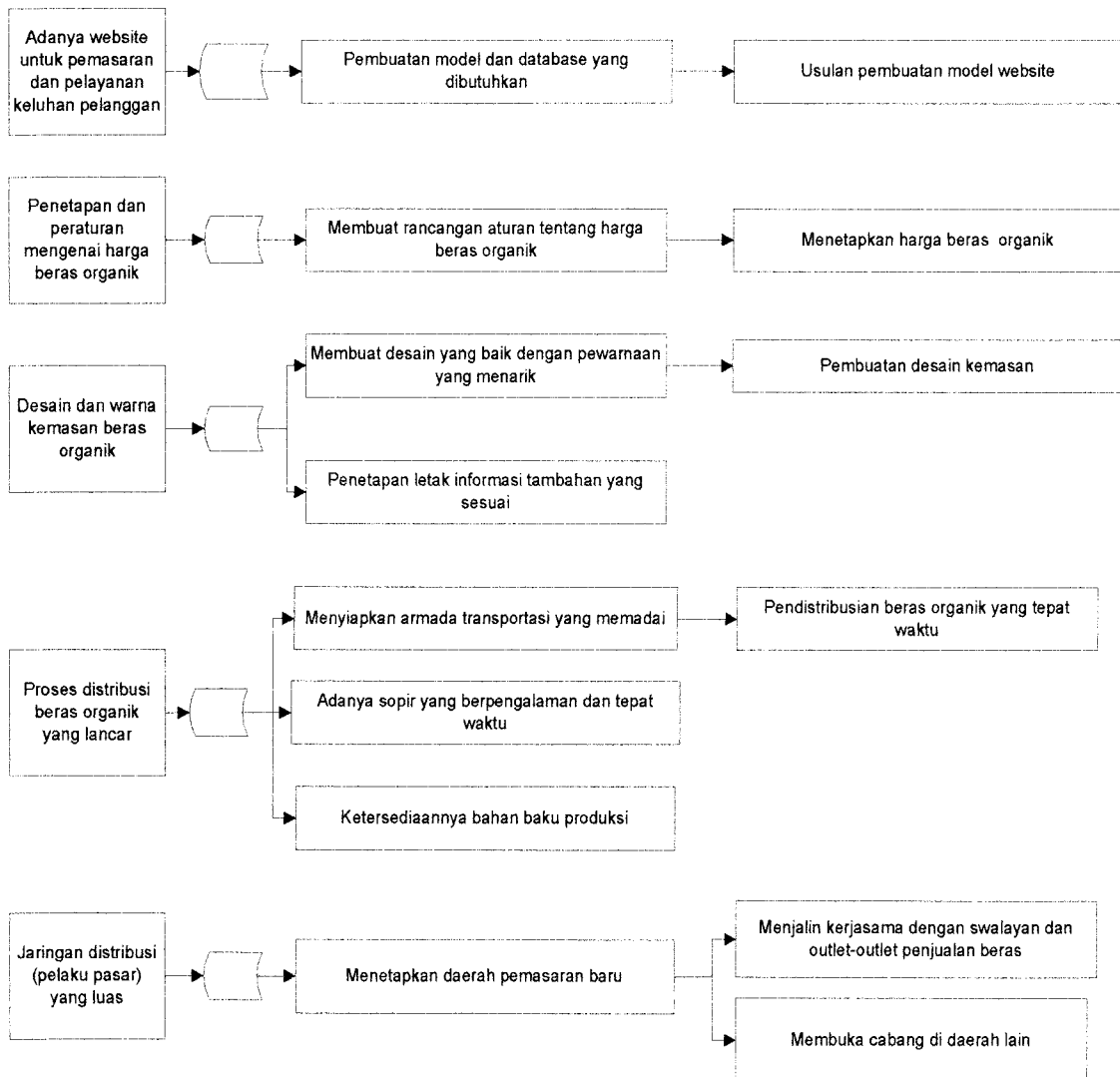
4.2.4.1.14 *Action*

Action merupakan tindakan yang harus diambil oleh perusahaan. Dalam hal ini penilaian yang digunakan untuk mengambil tindakan yang diperlukan dengan kategori tindakan sebagai berikut:

- a. Menguji pesaing, diberi kode A, yaitu bila pelayanan yang diberikan pihak PD. PAL tertinggal jauh dengan pelayanan yang diberikan PB. Padi Mulya.
- b. Menguji konsep, diberi kode B, yaitu bila pihak PD. PAL dapat memanfaatkan pelayanan PB. Padi Mulya sebagai referensi untuk meningkatkan pelayanan karena dimata pelanggan pelayanan yang diberikan pihak PB. Padi Mulya lebih baik.
- c. Kesempatan bersaing, diberi kode C, yaitu bila dimata pelanggan pelayanan yang diberikan pihak PD. PAL lebih baik dibanding dengan pelayanan yang diberikan pihak PB. Padi Mulya.

Berikut ini adalah gambar dari *House of Quality* PD. PAL:

Terdapat elemen penting yang diperkirakan dapat menyebabkan ketidaksesuaian target dengan *technical requirement* yaitu Menetapkan daerah pemasaran baru. Maka solusinya yaitu menjalin kerjasama dengan swalayan dan outlet-outlet beras, serta membuka cabang di daerah lain.



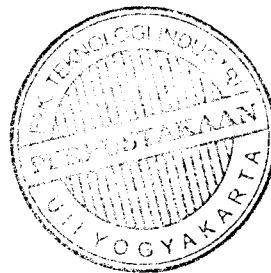
Gambar 4.3 *Fault Tree Analysis*

pengering atau *dryer* sehingga pengeringan hasil panen tidak hanya tergantung sinar matahari.

d. Ancaman (*threat*)

Membahas mengenai beberapa hambatan yang di hadapi perusahaan

- a. Akan muncul perusahaan beras organik yang baru sebagai pesaing karena pemain beras organik di Indonesia saat ini baru sedikit.
- b. Daya beli masyarakat terhadap beras organik masih rendah
Minat konsumen dalam membeli beras organik tidak begitu tinggi. Salah satu penyebabnya yaitu harganya yang mahal sehingga saat ini hanya kalangan tertentu saja yang dapat membeli beras organik. Biasanya adalah kalangan menengah keatas. Pertumbuhan konsumen beras organik sekitar 30 persen pertahunnya.
- c. Jarak pemasok dengan lembaga pemasaran yang jauh.
Hal ini akan menambah biaya produksi lagi dalam pengangkutannya menuju lembaga pemasaran dalam hal ini PD PAL.



Tabel 4.21 Analisa Matrik *SWOT*

| | | | |
|-------------|--|--|--|
| EFAS | IFAS | Kekuatan (S) | Kelemahan (W) |
| | | <ol style="list-style-type: none"> 1. Merk beras organik PD PAL lebih unggul 2. Cita rasa beras organik 3. Beras organik bersih dari kutu | <ol style="list-style-type: none"> 1. Harga beras organik PD PAL belum dapat memenuhi kepuasan konsumen 2. Keterbatasan modal 3. Proses produksi perusahaan belum efisien |
| | Peluang (O) | Strategi S-O | Strategi W-O |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya budaya <i>back to nature</i> 2. Jaminan ketersediaan bahan baku 3. Penggunaan teknologi komunikasi untuk pemasaran dan pelayanan konsumen. 4. Adanya teknologi baru untuk pengolahan 5. Adanya beberapa suara konsumen dimana persaingan PD PAL lebih unggul dari pesaingnya | <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan pemasaran dengan memanfaatkan adanya budaya <i>back to nature</i> dengan pemanfaatan kemajuan teknologi seperti internet. 2. Menjalin kerjasama dengan outlet-outlet penjual beras. 3. Meningkatkan kesadaran masyarakat akan pentingnya mengkonsumsi beras organik. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan efisiensi produksi perusahaan dengan penerapan teknologi yang ada. |
| | Ancaman (T) | Strategi S-T | Strategi W-T |
| | <ol style="list-style-type: none"> 1. Akan muncul perusahaan beras organik yang baru 2. Daya beli masyarakat terhadap beras organik masih rendah 3. Jarak pemasok dengan lembaga pemasaran yang jauh | <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatkan efisiensi biaya produksi agar harga beras organik dapat dijangkau oleh semua lapisan masyarakat. 2. Menjaga kualitas produk mulai dan melakukan pengawasan petani binaan PD. PAL dari mulai pengolahan lahan, penanaman benih, pemupukan sampai dengan panen. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperluas jaringan pemasaran beras organik untuk memperluas pangsa pasar agar unggul dari pesaing-pesaing yang baru. 2. Membuka peluang kerjasama kepada investor yang tertarik dengan berbisnis beras organik. |

g. Beras organik bersih dari kutu

Beras organik yang bersih dari kutu juga merupakan faktor yang diinginkan oleh konsumen. Oleh karena itu proses produksinya harus diperhatikan dan juga proses penyimpanan paska produksinya harus diperhatikan pula.

h. Kemudahan mendapatkan beras organik

Perusahaan harus menjaga agar produknya mudah ditemukan dipasaran. Sehingga akan memudahkan konsumen untuk membeli produknya. Hal ini dapat dilakukan oleh perusahaan dengan memperluas jaringan distribusainya dan melakukan distribusi yang tepat waktu.

i. Kemasan produk beras organik tidak mudah rusak

Kemasan beras organik haruslah memiliki kualitas yang baik sebab kemasan beras organik banyak berpengaruh terhadap isinya. Apabila kemasan mudah rusak bisa saja ada kutu yang masuk memakan beras. Hal tersebut juga akan mempengaruhi rasa dan warna beras organik.

j. Tampilan kemasan beras organik yang menarik

Tampilan kemasan yang menarik juga harus diperhatikan perusahaan, dengan desain dan pemilihan warna yang baik akan membuat produk memiliki nilai lebih. Ini akan memungkinkan konsumen dengan mudah mengenal produk meskipun dari jarak yang agak jauh dengan hanya melihat desain dan warna kemasannya.

k. Adanya pelayanan terhadap keluhan konsumen

Adanya pelayanan terhadap keluhan konsumen juga menjadi prioritas perusahaan sebab pelanggan akan lebih mudah memberikan kritik, saran dan keluhan terhadap produk beras organik. Dari segi perusahaan juga mudah

menerima informasi tentang keluhan konsumen sehingga perusahaan dapat memperbaiki untuk lebih baik.

5.1.1.2 Importance Rating

Importance Rating atau tingkat kepentingan relatif yaitu nilai yang diperoleh dari penilaian responden terhadap atribut kualitas layanan yang diharapkan dari perusahaan. Pelanggan sebagai konsumen produk dari PD.PAL memiliki penilaian terhadap kualitas produk dan pelanggan juga dapat menyampaikan kepentingan/harapan yang mereka ingin. Dalam hal ini, penentuan tingkat kepentingan relatif dibutuhkan untuk menunjukkan seberapa penting suatu atribut yang menjadi kebutuhan pelanggan dan menjadi bahan pertimbangan pelanggan dalam menggunakan produk dari PD.PAL sehingga pihak manajemen perusahaan dapat mengambil tindakan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan tersebut berdasarkan kepentingan pelanggan. Dari tabel 4.8, terlihat bahwa nilai kepentingan relatif berkisar antara 4,64 sampai 4,28. Atribut kebutuhan pelanggan yang memiliki nilai kepentingan relatif terbesar harga dari beras organik sedangkan atribut kebutuhan pelanggan yang memiliki nilai kepentingan relatif terkecil adalah beras organik bersih dari kutu. Secara keseluruhan, nilai kebutuhan relatif dari seluruh atribut kebutuhan pelanggan saling berdekatan.

5.1.1.3 Evaluasi Perbandingan (*Customer Competitive Evaluation*)

Pada Tabel 4.9 menunjukkan perbandingan tingkat nilai kepuasan dari atribut kebutuhan pelanggan antara kualitas beras organik dari PD PAL dengan kualitas beras organik dari PB. Padi mulya. Secara keseluruhan, nilai kepuasan terhadap kualitas beras organik dari PD PAL lebih unggul dibandingkan dengan nilai kepuasan kualitas

5.1.1.5 Hubungan Antara Kebutuhan Pelanggan (*Customer Requirement*) Dengan Kebutuhan Teknis (*Technical Requirement*)

Menurut Imam Djati (2005), hubungan antara kebutuhan pelanggan (*Customer Requirement*) dengan kebutuhan teknis (*Technical Requirement*) dapat dinyatakan dalam tiga tingkatan, yaitu:

1. Hubungan Kuat.

Maksudnya yaitu kebutuhan teknis memiliki korelasi yang kuat dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Korelasi ini disimbolkan dengan ● yang memiliki nilai 9.

2. Hubungan Menengah.

Maksudnya adalah kebutuhan teknis memiliki korelasi yang sedang dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. Korelasi ini disimbolkan dengan ○ yang memiliki nilai 3.


3. Hubungan Lemah.

Maksudnya adalah Kebutuhan teknis memiliki korelasi yang lemah dalam memenuhi kebutuhan pelanggan. korelasi ini disimbolkan dengan △ yang memiliki nilai 1


5.1.1.6 Penentuan Target Kebutuhan Teknis Arah Perbaikannya

Pada dasarnya, setiap perusahaan memiliki tujuan utama yaitu menciptakan produk atau jasa yang dapat melebihi harapan konsumen, agar konsumen dapat merasakan kepuasan atas produk ataupun pelayanan yang diberikan.


Dalam melakukan perbaikan, perusahaan juga harus melihat arah perbaikan yang seharusnya dilakukan. Pada bab sebelumnya telah dijelaskan bahwa ada 5 jenis arah

Penetapan dan peraturan mengenai harga beras organik memiliki target disesuaikan terhadap konsumennya apakah retailer atau konsumen langsung untuk menjaga harga di pasaran, dengan arah perbaikan .


7. Adanya beras organik yang dijual dengan takaran yang baru

Adanya beras organik yang dijual dengan takaran yang baru memiliki target takaran sesuai dengan kebutuhan pelanggan, dengan arah perbaikan .


8. Proses penyimpanan / pergudangan yang tepat

Proses penyimpanan / pergudangan yang tepat memiliki target sesuai dengan aturan/ prosedur produksi, dengan arah perbaikan .


9. Bahan pembuat kemasan

Bahan pembuat kemasan memiliki target pemilihan bahan kemasan yang tepat, dengan arah perbaikan .


10. Adanya jaminan ketersediaan bahan baku dari pemasok

Adanya jaminan ketersediaan bahan baku dari pemasok memiliki target memperluas kemitraan dengan para petani beras organik, dengan arah perbaikan .


11. Proses distribusi beras organik yang lancar

Proses distribusi beras organik yang lancar memiliki target tepat waktu disetiap outlet penjual BO, dengan arah perbaikan .


12. Jaringan distribusi (pelaku pasar) yang luas

Jaringan distribusi (pelaku pasar) yang luas memiliki target Dapat menjangkau semua wilayah indonesia, dengan arah perbaikan .


13. Adanya layanan iklan beras organik dan pemasarannya

Adanya layanan iklan beras organik dan pemasarannya memiliki target Untuk promosi BO dengan arah perbaikan .


14. Desain dan warna kemasan yang menarik

Desain dan warna kemasan yang menarik memiliki target untuk promosi beras organik dengan arah perbaikan .


15. Adanya informasi tambahan pada kemasan

Adanya informasi tambahan pada kemasan memiliki target informasi diterima oleh pelanggan dengan arah perbaikan .


16. Adanya webside untuk pemasaran dan pelayanan keluhan

Adanya webside untuk pemasaran dan pelayanan keluhan memiliki target untuk promosi dan untuk mengetahui keluhan pelanggan dengan arah perbaikan .

17. Adanya kotak saran

Adanya kotak saran memiliki target memiliki target pengadaan dilakukan agar mengetahui keluhan dari pelanggan dengan arah perbaikan .

18. Adanya layanan telepon / sms keluhan pelanggan

Adanya layanan telepon / sms keluhan pelanggan memiliki target pengadaan dilakukan agar mengetahui keluhan dari pelanggan dengan arah perbaikan .

5.1.1.7 Penentuan Nilai Kepentingan Absolut dan Nilai Kepentingan Relatif Kebutuhan Teknis

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, bahwa dalam kebutuhan teknis itu terdapat dua kepentingan, yaitu kepentingan absolute dan kepentingan relative. Tingkat kepentingan ini menunjukkan prioritas kegiatan mana yang perlu dilakukan terlebih dahulu. Berdasarkan hasil pengolahan data nilai kepentingan absolut dan kepentingan relatif dapat diketahui. Sehingga kebutuhan teknis yang mempunyai nilai prioritas yang tinggi harus mendapat perhatian khusus untuk dilaksanakan.

pelanggan. Dalam penelitian ini ditetapkan nilai *goal* terbesar lima (5) yang melambangkan tingkat kepuasan maksimal konsumen. Nilai ini berlaku untuk semua atribut produk dan didapat juga berdasar pertimbangan perusahaan.

5.1.1.10 Sales Point

Sales point merupakan keinginan pelanggan yang berpengaruh pada daya saing yang digunakan dalam pemasaran nantinya. Simbol yang digunakan pada *sales point* yaitu dengan nilai tertentu yang besarnya lebih dari satu (1), misalnya 1,2. Sedangkan yang bukan merupakan *sales point* memiliki nilai sama dengan 1. Dalam penelitian ini ditetapkan *sales point* sebesar 1.2 karena atribut pelayanan yang ada dianggap sebagai keinginan pelanggan yang berpengaruh pada daya saing dalam pemasarannya. Produk yang memiliki karakteristik memenuhi kebutuhan pelanggan tidak menjamin bahwa dapat mencapai tingginya nilai dalam titik penjualan. Untuk alasan inilah mengapa data ini penting untuk diketahui. Seberapa kuat titik penjualan tergantung pada bagaimana pelanggan membandingkan kompetisi dan seberapa penting atribut tersebut bagi pelanggan agar produk melakukan pengecualian pada atribut tersebut. Dalam proses pengisian *sales point* mungkin perusahaan tidak mempunyai ide dalam menentukan desain atau bagaimana dapat memenuhi kebutuhan pelanggan. Salah satu cara yang dapat membantu yaitu dengan memanfaatkan kekuatan QFD pada penetapan *goal* atau tujuan secara agresif yang membawa keuntungan kompetitif, dan kemudian menghubungkan nilai *sales point* pada *goal* tersebut. Hal ini memungkinkan proses QFD mencatat apa bagian dari desain yang membutuhkan pemikiran untuk merealisasikan keuntungan tersebut.

5.1.1.11 *Improvement Ratio*

Improvement ratio didapat dari perbandingan antara *goal* dengan nilai kondisi dimana perusahaan berada sekarang. Semakin besar nilai *Improvement ratio*, maka semakin jauh pula atribut tersebut dari kepuasan maksimal. Dari pengolahan data didapat bahwa atribut yang memperoleh nilai *Improvement ratio* terbesar adalah kemudahan mendapatkan beras organik. Artinya pada kondisi saat ini atribut ini jauh dari kepuasan yang diterima oleh pelanggan PD. PAL, sehingga perlu dilakukan perbaikan agar dapat mencapai target dan dapat bersaing dengan pesaing. Sedangkan atribut yang memiliki nilai *Improvement ratio* terkecil yaitu kemasan produk beras organik tidak mudah rusak. Artinya dalam kondisi saat ini atribut ini sudah mendapatkan kepuasan dari pelanggan PD.PAL sehingga tidak perlu mengalami perbaikan.

5.1.1.12 **Prioritas Berdasarkan Berat Bobot Baris (*Raw Weight*)**

Pengambilan keputusan atribut yang akan dikembangkan juga mempertimbangkan bobot pada setiap target yang akan dicapai, serta berdasarkan pada kondisi perusahaan, apakah alternatif tersebut mampu untuk dikembangkan oleh perusahaan atau tidak. Berat bobot baris menunjukkan urutan prioritas kebutuhan konsumen, dimana atribut yang mempunyai berat bobot baris yang besar berarti memperoleh prioritas terlebih dahulu untuk dilakukan suatu tindakan guna memperbaiki kualitas pelayanan di Pantai Siung. Dalam hal ini dilakukan penilaian untuk pengambilan tindakan yang diperlukan dengan kategori-kategori yang telah dijelaskan sebelumnya.

- a. Merk beras organik



Karena ditinjau dari segi kepuasan pelanggan, produk PD. PAL sudah lebih unggul dari PB. Padi Mulya, oleh karena itu diambil tindakan C, yaitu kesempatan untuk bersaing.

b. Cita rasa beras organik

Karena ditinjau dari segi kepuasan pelanggan, produk PD. PAL sudah lebih unggul dari PB. Padi Mulya, oleh karena itu diambil tindakan C, yaitu kesempatan untuk bersaing.

c. Warna beras organik

Karena ditinjau dari segi kepuasan pelanggan, produk PD. PAL sudah lebih unggul dari PB. Padi Mulya, oleh karena itu diambil tindakan C, yaitu kesempatan untuk bersaing.

d. Harga beras organik

Karena ditinjau dari segi kepuasan pelanggan, produk PD. PAL kalah dari PB. Padi Mulya, oleh karena itu diambil tindakan A, yaitu sehingga pihak PD. PAL harus melakukan perbaikan agar dapat bersaing dengan PB. Padi Mulya.

e. Ketersediaan takaran beras organik yang dijual sesuai dengan kebutuhan pelanggan

Karena ditinjau dari segi kepuasan pelanggan, produk PD. PAL sudah lebih unggul dari PB. Padi Mulya, oleh karena itu diambil tindakan C, yaitu kesempatan untuk bersaing.

f. Daya tahan beras organik

Karena ditinjau dari segi kepuasan pelanggan, produk PD. PAL sudah lebih unggul dari PB. Padi Mulya, oleh karena itu diambil tindakan C, yaitu kesempatan untuk bersaing.

g. Beras organik bersih dari kutu

Sebelum menentukan part kritis dibuat analisis konsep terlebih dahulu, sedangkan kriteria-kriteria yang merupakan rumusan rincian kebutuhan dari PD PAL, yaitu :

1. Kebutuhan pelanggan dari QFD, berdasarkan *House Of Quality* (HOQ) pada nilai bobot kolom (*column weight*) dan rangking prioritas yang akan diambil perusahaan dan perusahaan dapat lakukan serta usahakan maka ditentukan faktor teknis yang akan diperbaiki dan ditingkatkan, yaitu :
 - a. Adanya website untuk pemasaran dan pelayanan keluhan
 - b. Penetapan dan peraturan mengenai harga beras organik
 - c. Desain dan warna kemasan yang menarik.
 - d. Proses distribusi beras organik yang lancar
 - e. Jaringan distribusi (pelaku pasar) yang luas
2. Kebutuhan dari sisi pelayanan dilihat dari tingkat kepuasan pelanggan, yaitu :
 - a. Harga beras organik yang masih dirasa mahal
 - b. Masih kurangnya modal usaha yang dimiliki oleh PD PAL
 - c. Proses produksi yang masih belum efisien
3. Kebutuhan akan karakteristik umum PD PAL yang dibutuhkan oleh pelanggan dilihat dari tingkat kepentingan pelanggan adalah :
 - a. Harga beras organik sesuai yang diinginkan konsumen
 - b. Ketepatan proses pergudangan
 - c. Desain dan warna kemasan yang bagus
 - d. Pemberian informasi tambahan pada kemasan (informasi gizi dan Peringatan jangan memakai ganco untuk produk ukuran 25kg)
 - e. Proses produksi sesuai dengan prosedur
 - f. Penggolongan kualitas beras organik yang ada

Dalam rincian kebutuhan tersebut, masih harus dipilih lagi kebutuhan yang penting dan berhubungan dengan pelanggan dan pihak PD PAL mampu mengusahakannya.

Dalam gambar 4.4, *Fault Tree Analysis* terdapat 5 kebutuhan teknis yang memerlukan perhatian. Dari kebutuhan teknis yang diolah dalam *Fault Tree Analysis* maka akan dibuat *part deployment* (gambar 4.5) yang didalamnya terdapat *critical part requirement* sebagai solusi dari kebutuhan teknis yang ditingkatkan dan target sebagai tujuan dari solusi pada *critical part requirement*. Dari gambar 4.5 matrik *part deployment* maka diambil kebutuhan teknis yang akan dikembangkan dan memerlukan perhatian perusahaan yaitu :

1. Adanya website untuk pemasaran dan pelayanan keluhan

Pada kebutuhan teknis ini terdapat elemen penting yang diperkirakan dapat menyebabkan ketidaksesuaian target dengan *technical requirement* yaitu pembuatan model dan database yang dibutuhkan. Apabila terdapat website untuk pemasaran dan pelayanan maka akan memudahkan pihak perusahaan untuk melakukan promosi produknya kepada konsumennya. Maka perlu dilakukan usulan pembuatan website.

2. Penetapan dan peraturan mengenai harga beras organik

Terdapat elemen penting yang diperkirakan dapat menyebabkan ketidaksesuaian target dengan *technical requirement* yaitu membuat aturan harga mengenai beras organik. Penetapan harga suatu produk yang sesuai sangatlah penting agar harga dapat terjangkau oleh semua konsumen.

3. Desain dan warna kemasan yang menarik.

3. Meningkatkan kesadaran masyarakat akan pentingnya mengkonsumsi beras organik.

Peningkatan kesadaran masyarakat akan pentingnya meningkatkan kesehatan dengan mengkonsumsi beras organik perlu ditingkatkan lagi oleh perusahaan karena apabila kesadaran masyarakat meningkat maka akan mendorong masyarakat untuk mengkonsumsi beras organik. Tindakan yang dapat dilakukan oleh perusahaan antara lain dengan menggunakan brosur-brosur atau pamflet serta dapat juga di iklankan melalui radio atau televisi lokal maupun nasional. Beras organik adalah beras bebas pestisida kimia dan bagus untuk dikonsumsi oleh penderita autisme, dan untuk konsumsi sehari-hari. Beras organik kadar gulanya rendah sehingga juga dapat dikonsumsi oleh penderita diabetes melitus, dan kolesterol.

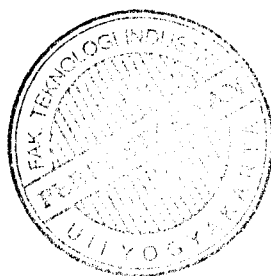
4. Meningkatkan efisiensi produksi perusahaan dengan penerapan teknologi yang ada.

Kemajuan teknologi diberbagai bidang akan sangat membantu dari segi produksi maupun pemasaran. Dari segi produksi mulai dari pengeringan sampai dengan pengepakan dapat menggunakan mesin sehingga proses produksi akan lebih cepat. Selain itu teknologi canggih tersebut dapat dijalankan hanya dengan beberapa operator saja dan akan lebih menghemat waktu produksi sehingga tidak akan terjadi penumpukan bahan baku. Karena apabila terjadi penumpukan bahan baku akan menambah biaya produksi lagi seperti biaya simpan dan kerusakan bahan baku karena padi apabila masih basah dan dalam keadaan lembab mudah tumbuh atau berkecambah. Dari segi pemasaran, perusahaan dapat mengiklankan produk di internet, radio, bahkan televisi.

Semarang, pameran-pameran, Sponsorship dan lain-lain. Serta dengan pembuatan toko/agen beras di luar kota sebagai agen/supplier resmi beras pelopor.

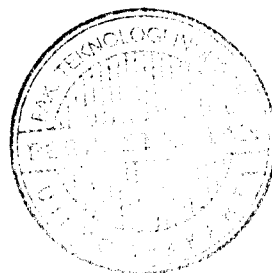
8. Membuka peluang kerjasama kepada investor yang tertarik dengan berbisnis beras organik.

Membuka peluang kerjasama kepada investor yang tertarik dengan berbisnis beras organic dilakukan untuk penambahan modal perusahaan. Modal tersebut akan dipergunakan untuk perluasan penggunaan lahan pertanian beras organik, biaya pengolahan dan perawatan padi, pembelian beras dari petani, dan sarana promosi atau iklan.



6.2 Saran

1. Perlu dilakukan penelitian lebih lanjut untuk mengembangkan penelitian dengan metode-metode lain sebagai pembandingan.



- Kurtz, C.F. dan Snowden, D.J., (2003). The new dynamics of strategy: sense-making in a complex and complicated world. *IBM System Journal*, **42**, 462-483.
- Miller, C.C. and Cardinal, L.B., (1994). Strategic planning and firm performance : a synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, **6**, no.27, 1649-1665.
- Prasesti Widrisari Angelia., (2009). Pengukuran Kualitas Pelayanan Pada Industri Hospitality Dengan Integrasi Metode *Servqual* Dan *Quality Function Deployment* (Studi Kasus di BNI Syariah Cabang Kusumanegara Yogyakarta). *Tugas Akhir Teknik Industri, Universitas Islam Indonesia*.
- Putri Perwitra Sari. (2006). Aplikasi Metode *Quality Function Deployment* (QFD) Dan *Competitive Benchmarking* Untuk Meningkatkan Kualitas Layanan Konsumen Pada Rumah sakit. *Tugas Akhir Teknik Industri, Universitas Islam Indonesia*.
- Rangkuti, F., (1997). *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis : Reorientasi Konsep Perencanaan Strategis untuk Menghadapi Abad 21*. Gramedia Pustaka Ilmu, Jakarta.
- Tjiptono, F., (2003). *Total Quality Management*. Edisi Revisi Cetakan Ke Lima. Yogyakarta: Andi Offset
- Walden, J., (2003). Performance: a QFD approach. *International Journal of Quality*

