

STRATEGI BERSAING AGROINDUSTRI LAPIS BOGOR SANGKURIANG PT. AGRINESIA RAYA

Gayatri Zahra Sulthanah, Mohamad Harisudin, Nuning Setyowati

Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian, Universitas Sebelas Maret Surakarta
Jl.Ir.Sutami No.36 A Kentingan Surakarta 57126 Telp./Fax (0271) 637457

Email: gayatrizahra@gmail.com/Telp: 085780345675

Abstract: *This study aims to determine the critical success factors in marketing products Lapis Bogor Sangkuriang, to know the competitive position of products Lapis Bogor Sangkuriang compared with its competitors, and to find alternative competitive strategy that can be applied in marketing of Lapis Bogor Sangkuriang by PT. Agronesia Raya. The basic method used was descriptive analysis method. Locations was intentionally selected (purposive) method. This study used primary and secondary data. Data analysis used was Competitive Profile Matrix (CPM). The results showed critical success factors in marketing products of Lapis Bogor Sangkuriang are the price, product diversity, durability, taste, texture, color of product, fragrance of products, brand, design, packaging quality, color of packaging, and completeness label. Based on the analysis of CPM (Competitive Profile Matrix) Lapis Bogor Sangkuriang had the highest total score with the acquisition of a total score was 3,2097. Based on the analysis of CPM (Competitive Profile Matrix) was formulated three strategic alternatives which are 1) Increasing the promotion through social media with product advertising campaign of Lapis Bogor Sangkuriang; 2) Perform the positioning of the product by creating the impression or image of high-quality products; 3) Perform benchmark quality related level of thickness and packaging materials used and conduct further research to optimize product durability. Suggestions based on the results of this study is PT. Agronesia Raya may consider a critical success factor Lapis Bogor Sangkuriang product, PT. Agronesia Raya should be to benchmark the quality of the packaging, and conduct further research on the factors that affect the durability of the product Lapis Bogor Sangkuriang.*

Keywords: *CPM (Competitive Profile Matrix), Lapis Bogor Sangkuriang, PT. Agronesia Raya, Competitive Strategy*

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk menentukan faktor penentu keberhasilan pada pemasaran Produk Lapis Bogor Sangkuriang, mengetahui posisi bersaing produk Lapis Bogor Sangkuriang dibandingkan dengan pesaingnya, dan merumuskan alternatif strategi bersaing yang dapat di terapkan dalam pemasaran Lapis Bogor Sangkuriang oleh PT. Agronesia Raya. Metode dasar yang digunakan adalah metode deskriptif analisis. Lokasi penelitian dipilih secara sengaja (*purposive*) yaitu di PT. Agronesia Raya. Data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Analisis data yang digunakan adalah *Competitive Profile Matrix* (CPM). Hasil penelitian menunjukkan faktor-faktor keberhasilan penting pada pemasaran produk Lapis Bogor Sangkuriang di PT. Agronesia Raya adalah harga, keragaman, daya tahan, rasa, tekstur, warna produk, aroma, nama merek, desain, kualitas kemasan, warna kemasan, dan kelengkapan label. Berdasarkan hasil analisis CPM (*Competitive Profile Matrix*) Lapis Bogor Sangkuriang memiliki total skor tertinggi dengan perolehan total skor sebesar 3,2097. Berdasarkan hasil analisis CPM (*Competitive Profile Matrix*) tersebut dirumuskan 3 alternatif strategi yaitu 1) Meningkatkan promosi melalui media sosial dengan kampanye periklanan produk Lapis Bogor Sangkuriang; 2) Melakukan *positioning* produk dengan menciptakan kesan/citra produk berkualitas tinggi; 3) Melakukan *benchmark* kualitas kemasan terkait tingkat ketebalan dan bahan yang digunakan dan melakukan riset lebih lanjut guna mengoptimalkan daya tahan produk. Saran yang dapat disampaikan dari hasil penelitian ini antara lain PT. Agronesia Raya dapat mempertimbangkan faktor penentu keberhasilan produk Lapis Bogor Sangkuriang, melakukan *benchmark* kualitas kemasan terkait tingkat ketebalan dan bahan yang digunakan, dan melakukan riset lebih lanjut mengenai faktor yang mempengaruhi daya tahan produk Lapis Bogor Sangkuriang.

Kata Kunci: *CPM (Competitive Profile Matrix), Lapis Bogor Sangkuriang, PT. Agronesia Raya, Strategi Bersaing*

PENDAHULUAN

Dunia bisnis yang tumbuh dengan pesat dapat menjadi tantangan maupun ancaman bagi para pelaku usaha (Margaretha, 2004). Indrawanta dan Pujiastuti (2011) menyatakan bahwa saat ini, salah satu usaha bisnis yang sedang berkembang di pasaran adalah berbagai produk agroindustri. Agroindustri merupakan bagian dari kompleks industri pertanian sejak produksi bahan pertanian primer, industri pengolahan atau transformasi sampai penggunaannya oleh konsumen. Perkembangan usaha bisnis di bidang agroindustri mampu menghasilkan produk-produk yang kreatif dan inovatif tak terkecuali di Kota Bogor. Potensi perkembangan agroindustri di Kota Bogor cukup memungkinkan.

Hal tersebut dikarenakan berdasarkan data Badan Pusat Statistik Kota Bogor (2015), sebagian besar lahan pertanian di Kota Bogor adalah lahan bukan sawah adalah sebesar 2476 Ha. Lahan bukan sawah antara lain adalah tegal, lahan yang ditanami pohon, kolam, dan lahan yang tidak diusahakan. Hal tersebut menyebabkan produksi tanaman palawija di Kota Bogor cukup tinggi diantaranya adalah ubi kayu, talas, ubi jalar, dan jagung.

Bogor cukup terkenal dengan komoditas talasnya. Hal ini dibuktikan berdasarkan data Badan Pusat Statistik Kota Bogor (2015) mengenai produksi tanaman palawija di Kota Bogor, Komoditas Talas menempati posisi kedua diantara produksi tanaman palawija di Kota Bogor yakni sebesar 2360,00 ton. Hal ini menandakan bahwa komoditas talas memiliki potensi yang cukup tinggi untuk dibudidayakan di Kota Bogor. Besarnya jumlah komoditi talas di Kota Bogor

berdampak terhadap meningkatnya industri olahan talas. Salah satu industri olahan talas di Bogor yang selalu mengalami perkembangan dan diminati oleh masyarakat adalah Lapis Talas Bogor. Sebagai salah satu pelaku agroindustri dalam bisnis pembuatan Lapis Talas, PT. Agrinesia Raya merupakan agroindustri Lapis Talas pertama di Kota Bogor yakni berdiri pada tahun 2008 dengan merek dagang Lapis Bogor Sangkuriang. Lapis Bogor Sangkuriang tidak bisa lepas dari persaingan bisnis yang semakin pesat.

Hal ini dikarenakan saat ini sudah banyak perusahaan yang menawarkan produk sejenis dengan tujuan untuk memenuhi kebutuhan dan selera konsumen. Terdapat 3 perusahaan yang menawarkan produk sejenis selain PT. Agrinesia Raya di Kota Bogor. Pesaing dari Lapis Bogor Sangkuriang adalah Lapis Talas B, Lapis Talas C, dan Lapis Talas D. Lokasi dari ketiga *outlet* Lapis Talas tersebut yakni Lapis Bogor Sangkuriang, Lapis Talas B, dan Lapis Talas C berada di sepanjang Jalan Pajajaran, Kota Bogor. Sedangkan untuk Lapis Talas D berlokasi di Jl. Soleh Iskandar, dimana lokasi tersebut bedekatan dengan salah satu *outlet* Lapis Bogor Sangkuriang.

Saat ini, Lapis Bogor Sangkuriang sendiri memiliki 5 *outlet* di Kota Bogor. Target konsumen dari keempat perusahaan tersebut adalah wisatawan yang berkunjung ke Kota Bogor baik lokal maupun mancanegara. Sedangkan konsep usaha yang ditawarkan oleh keempat perusahaan tersebut adalah dalam bentuk *outlet*. Lapis Talas B, Lapis Talas C dan Lapis Talas D menawarkan harga produk yang tidak jauh berbeda dengan Lapis Bogor

Sangkuriang yakni sekitar Rp. 28.000 - Rp. 35.000. Agroindustri Lapis Talas B, Lapis Talas C, dan Lapis Talas D dapat menjadi pesaing yang cukup mengawatirkan bagi Agroindustri Lapis Bogor Sangkuriang. Maka untuk mengatasi persaingan yang terjadi antar agroindustri lapis talas, Agroindustri Lapis Bogor Sangkuriang harus mempunyai strategi yang terencana secara matang agar dapat tetap bersaing dengan pesaingnya. PT. Agronesia Raya perlu melakukan riset yang ada dilapangan untuk mengetahui lebih lanjut apakah produknya sudah tersebar luas di pasaran (banyak lebih dikenal masyarakat) serta untuk mengetahui apakah produknya memegang peranan atau posisi teratas dalam persaingan bisnisnya.

METODE PENELITIAN

Metode Dasar Penelitian

Metode dasar yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu metode deskriptif analisis. Menurut Surakhmad (2004), metode deskriptif analisis yaitu metode yang memusatkan perhatian pada pemecahan masalah yang ada pada masa sekarang dan dilakukan dengan cara menyusun data-data yang telah terkumpul kemudian dijelaskan, dianalisis dan selanjutnya disimpulkan serta didukung teori-teori yang ada dari hasil penelitian terdahulu. Lokasi penelitian ditentukan secara sengaja (*purposive*) yaitu objek yang dipilih berdasarkan pertimbangan tertentu sesuai dengan tujuan penelitian (Efendi dan Tukiran, 2014).

Metode Penentuan Responden

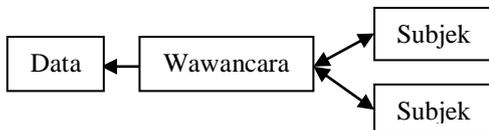
Penentuan sampel terbagi menjadi 3 yaitu Penentuan *informan* untuk Penentuan Faktor penentu keberhasilan Produk Lapis Talas yang bersumber dari karyawan agrindustri Lapis Bogor

Sangkuriang yakni *Costumer Service, SupervisorStore, LeaderStore*, staff pemasaran, dan staff Human Resource Departement dengan alasan *informan* tersebut dianggap memiliki pemahaman yang mendalam mengenai produk Lapis Talas di Lapis Bogor Sangkuriang dan faktor apa saja yang dipertimbangkan konsumen dalam proses pembelian produk Lapis Bogor Sangkuriang, Penentuan *key informan* untuk Penentuan Bobot dalam CPM (*Competitive Profile Matrix*) yang bersumber dari *custumer service, supervisorstore* dan *leaderstore*, dengan alasan responden tersebut merupakan bagian yang tidak hanya memiliki pemahaman yang mendalam mengenai produk Lapis Bogor Sangkuriang tetapi mereka juga yang langsung terjun ke lapang dan mengetahui apa yang diinginkan konsumen, Penentuan panelis untuk peringkat dan penilaian dalam CPM (*Competitive Profile Matrix*) dengan jumlah panelis sebanyak 30 panelis (Soekarto, 1985 dalam Pitriawati, 2008). Jenis data yang digunakan pada penelitian ini ialah primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan observasi, wawancara, dan pencatatan.

Identifikasi Faktor Penentu Keberhasilan Lapis Bogor Sangkuriang

Faktor penentu keberhasilan produk Lapis Bogor Sangkuriang adalah komponen yang merupakan faktor-faktor penting dalam keberhasilan produk Lapis Bogor Sangkuriang dalam memenuhi kebutuhan dan keinginan yang diharapkan oleh konsumen (responden). Faktor-faktor yang dapat dijadikan sebagai penentu keberhasilan sangat dipengaruhi dari hasil investigasi atau penelusuran

faktor yang memang secara riil diperhatikan oleh konsumen dalam membuat keputusannya (Harisudin, 2011). Pada penelitian ini, penentuan faktor penentu keberhasilan produk lapis talas dilakukan dengan cara melakukan wawancara secara mendalam (*indepth interview*) kepada informan kunci yang mempunyai pengetahuan dan pengalaman mengenai lapis talas sehingga dibutuhkan triangulasi data. Teknik triangulasi data yang digunakan adalah teknik triangulasi sumber. Tujuannya adalah agar peneliti memperoleh informasi dari masing-masing narasumber agar dapat dibandingkan (Sutopo, 2002).



Gambar 1. Skema Triangulasi Sumber **Competitive Profile Matrix (CPM)**

Metode analisis CPM (*Competitive Profile Matrix*) adalah sebuah alat manajemen strategi yang tepat dalam mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pesaing utama dalam hubungannya dengan posisi strategis produk yang ditawarkan. CPM (*Competitive Profile Matrix*) menunjukkan gambaran yang jelas tentang titik kuat dan titik lemah relatif produk atau jasa terhadap pesaing. Penilaian CPM (*Competitive Profile Matrix*) diukur berdasarkan faktor penentu keberhasilan yang diperhatikan konsumen, dimana setiap faktor penentu keberhasilan yang diukur digunakan skala pengukuran yang sama sehingga diperoleh komparasi diantara seluruh faktor penentu keberhasilan yang dinilai (Harisudin, 2011). Matriks ini digunakan untuk mengetahui posisi

daya saing Agroindustri Lapis Bogor Sangkuriang dibandingkan dengan pesaing utamanya. Penentuan bobot pada analisis CPM (*Competitive Profile Matrix*) dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan kepada responden pihak PT. Agronesia Raya terpilih dengan menggunakan metode paired comparison. Untuk menentukan bobot setiap variabel menggunakan skala 1, 2, dan 3)(Kinneer et.,al, 1995).
 1= Jika indikator horizontal kurang penting daripada indikator vertikal
 2 = Jika indikator horizontal sama penting daripada indikator vertikal
 3 = Jika indikator horizontal lebih penting daripada indikator vertikal

$$\alpha_i = \frac{\chi_i}{\sum_{i=1}^n \chi_i}$$

Keterangan :

α_i : Bobot variabel ke-i

χ_i : Nilai variabel ke-i

i : 1, 2, 3,n

n : Jumlah variabel

Bobot yang diberikan berkisar 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting) untuk masing-masing faktor. Bobot yang diberikan kepada masing-masing faktor mengindikasikan tingkat penting relatif dari faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam industry. Faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar dalam kinerja perusahaan diberikan bobot yang paling tinggi. Jumlah seluruh bobot harus sama dengan 1,0 (David, 2010).

Bobot

dantotal nilai yang dibobot dalam CPM (*Competitive Profile Matrix*) dan EFE serta

IFE mempunyai arti yang sama namun faktor or- faktor keberhasilan kritis dalam CPM (*Competitive Profile Matrix*) mencakup baik isu-

isu eksternal maupun internal. Oleh karena itu, peringkatnya merujuk pada kekuatan dan kelemahan; 4=kekuatan besar, 3=kekuatan kecil, 2=kelemahan kecil, 1=kelemahan besar (Capps, 2012).

Perumusan Strategi Bersaing

Perumusan Strategi Bersaing yang dilakukan dalam penelitian ini mengacu pada hasil CPM (*Competitive Profile Matrix*) yang nantinya akan diperoleh hasil gambaran posisi bersaing Lapis Bogor Sangkuriang dengan pesaingnya dan teridentifikasi faktor-faktor penting produk yang mempengaruhi daya saing Lapis Bogor Sangkuriang dengan pesaingnya. Berdasarkan analisis tersebut, dapat dirumuskan alternatif-alternatif strategi dalam meningkatkan daya saing Lapis Bogor Sangkuriang. Strategi bersaing yang akan dirumuskan adalah strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan Lapis Bogor Sangkuriang untuk meningkatkan kualitas produk yang dihasilkan guna mencapai tujuan, kepuasan pelanggan dan meningkatkan posisi bersaing produk Lapis Talas dipasaran dalam menghadapi ancaman perusahaan pesaing yang menghasilkan produk sejenis.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Sejarah Berdiri dan Perkembangan

PT. Agronesia Raya

PT. Agronesia Raya merupakan produsen makanan terbesar dan pertama yang menggunakan bahan dasar utama tepung talas di Bogor. PT. Agronesia Raya berlokasi di jalan Sentul Raya No. 77, Cipambuan-Babakan Madang, Bogor. Produk utama yang dihasilkan menggunakan kombinasi antara tepung terigu dengan tepung talas. Konsep bisnis yang dijalankan oleh PT. Agronesia Raya adalah dengan mengedepankan

makanan olahan talas sebagai oleh-oleh khas Bogor. Lapis Bogor Sangkuriang merupakan suatu usaha yang didirikan oleh Rizka Wahyu Romadhona.

Modal awal usaha ini yaitu sebesar Rp.500.000 pada tahun 2008 yang terinspirasi dari lapis Surabaya. Beliau memanfaatkan potensi yang ada di Bogor yakni sebagai sentra produksi talas yang belum dimanfaatkan secara maksimal oleh masyarakat Bogor. Awal mulanya, Lapis Bogor Sangkuriang merupakan sebuah usaha yang berskala rumahan yang terletak di Jalan Kebon Pedes, Bogor dan hanya memproduksi 30-50 box per hari. Kondisi ini disebabkan oleh belum adanya pelanggan tetap yang membeli produk Lapis Bogor Sangkuriang. Proses dalam memasarkan produk Lapis Bogor Sangkuriang, biasanya dengan cara menitipkan ke warung-warung atau toko makanan yang ada di Bogor. Usaha ini lama kelamaan berkembang dan berhasil mendirikan *outlet* pertamanya pada bulan September 2011 di jalan Soleh Iskandar (dekat Yogya Dept.Store), Bogor, Jawa Barat. Saat ini, sudah terdapat 5 *outlet* resmi Lapis Bogor Sangkuriang di Bogor, Jawa Barat. Saat ini kemampuan Lapis Bogor Sangkuriang menjual produk pun semakin meningkat, total pengunjung yang datang ke *outlet* Lapis Bogor Sangkuriang dapat mencapai 1000-1500 pengunjung per harinya.

Visi, dan Misi PT. Agronesia Raya

Visi yang dimiliki oleh PT. Agronesia Raya adalah **“Menjadikan PT. Agronesia Raya Cake & Pastry Kelas Dunia dengan Kenyamanan, Kepuasan dan Kebahagiaan Bersama”**

Misi yang dimiliki oleh PT. Agronesia Raya adalah (1)

Mempersembakan produk dan pelayanan dengan kualitas terbaik; (2) Menciptakan lingkungan kerja yang nyaman, efisien, dan komunikatif demi kesejahteraan bersama; (3) Menggunakan bahan-bahan pilihan dan bermutu sehingga tercipta produk yang sehat dan berkualitas; (4) Terus menerus melakukan inovasi untuk menciptakan Cakery dan Pastry kelas dunia.

**Bauran Pemasaran (*Marketing Mix*)
PT. Agronesia Raya**

Produk lapis bogor dan brownis talas merupakan suatu inovasi produk baru. Penggunaan tepung talas sebagai substitusi tepung terigu, diharapkan produk ini mampu bersaing dengan produk lain sejenis dan mampu mengangkat kekhasan lokal daerah Bogor. Rata-rata umur simpan produk yaitu 2 hari pada suhu ruangan yakni $\pm 250C$ dan 5 hari pada suhu lemari pendingin yakni $\pm 50C$.

Lapis Bogor Sangkuriang memiliki 18 varian rasadiantaranya adalah original keju, original blueberry, original tiramisu, original cokelat, original cappuccino, full talas keju, dan varian rasa yang terbaru saat ini adalah coco pandan. Produk Lapis Bogor Sangkuriang telah memiliki beberapa perizinan antara lain adalah Hak Merek, DINKES RI-P-IRT, sertifikat kepesertaan jaminan sosial tenaga kerja, dan sertifikat Halal dari MUI.

Proses penetapan harga pada produk Lapis Bogor Sangkuriang didasarkan atas pendekatan persaingan kemudian disesuaikan dengan biaya produksi yang dikeluarkan agar tetap memperoleh keuntungan sehingga tidak ada perbedaan harga yang signifikan antara pihak Lapis Bogor Sangkuriang dengan produsen bakery sejenis lainnya. Harga produk yang

ditawarkan PT. Agronesia Raya untuk produk Lapis Bogor Sangkuriang berkisar Rp. 29.000 – Rp. 33.000. Harga tersebut untuk ukuran $\pm 22\text{ cm} \times 11\text{ cm} \times 5\text{ cm}$.

Promosi yang dilakukan oleh Lapis Bogor Sangkuriang antara lain (1) Pameran; (2) Iklan, Iklan dilakukan di beberapa media, baik media cetak maupun elektronik; (3) Kemasan, Kemasan selain digunakan untuk mengemas produk juga sebagai sarana promosi, yaitu mempromosikan produk khas oleh-oleh lokal sekaligus mempromosikan Bogor sebagai kota tujuan wisata; (4) Media Sosial, Melalui media sosial konsumen dapat memperoleh informasi mengenai produk-produk yang ditawarkan oleh Lapis Bogor Sangkuriang, selain itu konsumen Lapis Bogor Sangkuriang dapat memesan produk Lapis Bogor Sangkuriang secara online dengan cara mengirim pesan melalui web (www.lapisbogor.co.id) atau melalui akun Lapis Bogor Sangkuriang via twitter (@LapisBogor), instagram (@LapisBogor) ataupun melalui facebook (@LapisBgr).

Sistem distribusi yang dilakukan yaitu secara langsung dan tidak langsung atau melalui perantara. Sistem distribusi langsung yaitu dengan membuka outlet di tempat-tempat strategis dan dekat dengan pusat kota. Sedangkan distribusi tidak langsung dilakukan oleh agen atau reseller yang bekerja sama dengan pihak Lapis Bogor Sangkuriang dengan sistem beli lepas tanpa adanya keterikatan secara langsung.

Karakteristik Responden

- a. *Key informan* dalam penentuan faktor penentu keberhasilan produk Lapis Talas dan bobot dalam CPM (*Competitive Profile Matrix*)

Tabel 1. Identitas *key informan* Penentuan Bobot Mariks Profil Kompetitif

No.	Uraian	Cutomer Service	Supervisor Store	Leader Store
1.	Jenis kelamin	Wanita	Pria	Wanita
2.	Umur	22 tahun	32 tahun	22 tahun
3.	Pendidikan terakhir	SMK	S1	SMA
4.	Pengalaman kerja	2 tahun	1 tahun	2,5 tahun

Sumber : Analisis Data Primer, 2016

- b. *Karakteristik* Panelis

Tabel 2. Identitas Panelis Pemberian Peringkat Bobot Mariks Profil Kompetitif

Karakteristik panelis	Kriteria	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Jenis kelamin	Pria	15	50
	Wanita	15	50
Usia	18-30	16	53,3
	31-45	2	6,7
	>45	12	40
Pendidikan terakhir	SLTP	-	-
	SLTA	18	60
	Diploma	3	10
	Sarjana pascasarjana	9	30

Sumber : Analisis Data Primer, 2016

Karakteristik Lapis Talas Sangkuriang

Harga yang dimaksud adalah besarnya harga yang ditawarkan produsen untuk 1 jenis produk Lapis talas. Kisaran harga produk Lapis Talas yang ditawarkan cukup beragam yakni berkisar antara Rp. 28.000 – Rp. 35.000. Harga produk Lapis Bogor Sangkuriang yang ditawarkan cukup beragam yakni berkisar antara Rp. 29.000 – Rp. 33.000. Harga sampel produk Lapis Bogor Sangkuriang yaitu sample A sebesar Rp. 29.000 dengan tambahan harga plastik sebesar Rp. 500. Harga Lapis Bogor Sangkuriang dirasa sudah cukup terjangkau. Ukuran Lapis Bogor yang ditawarkan sebesar ± 22 cm x 11 cm x 5 cm.

Beragamnya produk Lapis Talas yang di tawarkan pun menandakan tingkat inovasi yang dihasilkan oleh

produsen. Varian rasa produk Lapis Bogor Sangkuriang yang ditawarkan PT. Agrinesia Raya cukup beragam yakni berjumlah 18 varian rasa. Hal ini menandakan tingkat inovasi yang dihasilkan oleh PT. Agrinesia Raya cukup tinggi.

Daya tahan produk ini umumnya tercantum pada kemasan produk Lapis Talas. Daya tahan produk Lapis Bogor Sangkuriang berkisar 3-5 hari tergantung pada cara penyimpanannya. Daya tahan produk yang kurang tahan lama disebabkan oleh PT. Agrinesia Raya tidak menggunakan bahan pengawet pada produk Lapis Bogor Sangkuriang.

Atribut rasa yang dimaksud adalah apakah produk Lapis Talas memiliki tingkat kemanisan dan kekuatan rasa talas yang berbeda dengan produk Lapis Talas lain yang

disajikan. Atribut rasa pada produk Lapis Bogor Sangkuriang dinilai oleh panelis sudah cukup pas karena rasa talasnya sudah cukup terasa dan rasa manisnya tidak berlebihan.

Tekstur produk yang diberikan oleh Lapis Talas memiliki perbedaan dengan produk yang hanya menggunakan bahan baku tepung terigu. Penilaian panelis terhadap atribut tekstur produk pada produk Lapis Bogor Sangkuriang adalah sudah cukup lembut. Hal ini dapat dikarenakan penggunaan bahan baku dan kualitas dari bahan baku tersebut yang sesuai standar yang telah ditentukan oleh PT. Agronesia Raya. Penggunaan bahan baku seperti susu bubuk dan margarin juga dapat mempengaruhi tekstur dari lapis talas.

Warna yang dimaksud adalah keseluruhan warna produk yang disajikan baik warna lapis talas maupun warna keju/toping. Penilaian panelis terhadap atribut warna produk pada produk Lapis Bogor Sangkuriang adalah terlalu gelap. Hal ini menjadikan penilaian terhadap warna lapis talas menjadi kurang.

Atribut aroma talas merupakan atribut yang penting karena aroma talas dapat mengangkat citra produk sebagai produk dengan talas sebagai bahan bakunya. Penilaian panelis terhadap atribut aroma produk Lapis Bogor Sangkuriang tergolong sudah cukup baik. Aroma talas cukup tercium dan sesuai selera panelis. Aroma keju yang dihasilkan juga tidak begitu menyengat.

Merek adalah nama istilah, tanda, simbol, desain, warna atau kombinasi dari kesemua unsur tersebut yang bertujuan untuk mengidentifikasi produk sehingga diharapkan dapat memberikan identitas dan perbedaan

dengan produk perusahaan lain. Mayoritas panelis menilai merek Lapis Bogor Sangkuriang sudah cukup dikenal masyarakat. Hal tersebut disebabkan karena banyak papan iklan produk Lapis Bogor Sangkuriang di Sepanjang Jalan. Begitupun juga dengan penggunaan huruf pada label sudah jelas dan dapat terbaca dengan baik oleh panelis.

Desain kemasan yang dinilai oleh panelis yaitu meliputi bentuk logo, gambar produk dan gambar pendukung lainnya yang tercantum pada kemasan produk Lapis Talas. Desain kemasan pada produk Lapis Bogor Sangkuriang terkenal dengan *icon* Sangkuriangnya yang khas. Panelis menilai visualisasi gambar produk yang ditampilkan pada kemasan sudah cukup sesuai dengan produk aslinya.

Kualitas kemasan yang dinilai oleh panelis meliputi ketebalan kemasan serta bahan yang digunakan. Panelis menilai kualitas kemasan yang dihasilkan PT. Agronesia Raya sudah cukup dapat melindungi produk didalamnya yakni Lapis Bogor Sangkuriang. Penggunaan bahan yang berbeda pada bagian dalam yakni dengan bahan yang dilapisi plastik juga menjadikan produk Lapis Bogor Sangkuriang tidak melekat pada kemasan.

Atribut warna kemasan yang dinilai oleh panelis adalah warna dari kemasan produk Lapis Talas. Kemasan produk Lapis Bogor Sangkuriang didesain sesuai dengan varian rasa yang ditawarkan. Pada varian rasa original keju memadukan warna ungu dan kuning. Warna kemasan Lapis Bogor Sangkuriang dinilai menarik karena kombinasi warna yang digunakan merupakan warna-warna yang cerah dan kontras

Atribut kelengkapan label merupakan faktor penting pada suatu produk. Label adalah bagian dari produk yang berupa keterangan atau penjelasan mengenai produk tersebut. Kelengkapan label pada produk Lapis Bogor Sangkuriang sudah cukup lengkap karena hanya kurang dicantumkan nilai gizi yang terkandung pada produk tersebut.

Posisi Bersaing Produk Lapis Bogor Sangkuriang

Perusahaan yang ingin berkembang dan ingin mendapatkan keunggulan bersaing harus dapat menyediakan produk yang kompetitif dibandingkan pesaing (Margaretha, 2004). Matriks CPM memberikan analisa komparatif yang memungkinkan perusahaan untuk mengukur faktor penentu keberhasilan dalam perusahaan dan membandingkannya dengan beberapa perusahaan kompetitor dalam industri yang sama (Silaban, 2009). Tahap pertama dalam analisis CPM (*Competitive Profile Matrix*) adalah

dengan mengidentifikasi faktor penentu keberhasilan yang meliputi keseluruhan atribut produk Lapis Talas. Tahap selanjutnya adalah pemberian bobot pada masing-masing faktor penentu keberhasilan yang diperoleh melalui wawancara yang mendalam (*indepth interview*) dengan pihak yang sangat memahami produk lapis talas. Setelah mengidentifikasi faktor penentu keberhasilan dan memberikan bobot pada masing-masing faktor penentu produk lapis talas selanjutnya dianalisis dengan menggunakan *Competitive Profile Matrix* (CPM). Analisis CPM (*Competitive Profile Matrix*) dilakukan untuk membandingkan Lapis Bogor Sangkuriang dengan produk lapis talas pesaing yaitu Lapis Talas B, Lapis talas B, Lapis talas C, dan Lapis talas D sehingga diketahui posisi bersaing dari Lapis Bogor Sangkuriang dibandingkan dengan pesaingnya. Adapun hasil analisis CPM (*Competitive Profile Matrix*) sebagai berikut :

Tabel 3. *Competitive Profile Matrix* (CPM) Persaingan Lapis Talas

Faktor penentu keberhasilan	Bobot	Lapis Talas A		Lapis Talas B		Lapis Talas C		Lapis Talas D	
		Peringkat	Skor	Peringkat	Skor	Peringkat	Skor	Peringkat	Skor
Harga	0,0783	3	0,2349	4	0,3132	1	0,0783	2	0,1566
Keragaman	0,0694	4	0,2776	2	0,1388	3	0,2082	1	0,0694
Daya Tahan	0,0934	2	0,1868	3	0,2802	1	0,0934	4	0,3736
Rasa	0,0985	3	0,2955	4	0,3940	1	0,0985	2	0,1970
Tekstur	0,0947	3	0,2841	4	0,3788	1	0,0947	2	0,1894
Warna	0,0732	3	0,2196	4	0,2928	1	0,0732	2	0,1464
Aroma	0,0922	3	0,2766	2	0,1844	1	0,0922	4	0,3688
Merek	0,0973	4	0,3892	2	0,1946	3	0,2919	1	0,0973
Desain Kemasan	0,0707	4	0,2828	3	0,2121	1	0,0707	2	0,1414
Kualitas Kemasan	0,0833	2	0,1666	3	0,2499	1	0,0833	4	0,3332
Warna Kemasan	0,0682	4	0,2728	3	0,2046	1	0,0682	2	0,1364
Kelengkapan Label	0,0808	4	0,3232	3	0,2424	1	0,0808	2	0,1616
Total	1,0000		3,2097		3,0858		1,3334		2,3711

Sumber : Analisis Data Primer, 2016

Berdasarkan Tabel 3, dapat diketahui bahwa Lapis Talas A yakni Lapis Bogor Sangkuriang secara keseluruhan menempati posisi pertama dibandingkan dengan pesaingnya yakni Lapis Talas B, Lapis Talas C dan Lapis Talas D. Hal ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan Lapis Bogor Sangkuriang paling diminati panelis dibandingkan dengan produk Lapis Talas lainnya dengan perolehan total skor sebesar 3,2097. Posisi kedua ditempati oleh produk Lapis Talas A dengan perolehan total skor sebesar 3,0858. Total skor yang diperoleh produk Lapis Talas A tidak jauh berbeda dengan perolehan skor Lapis Bogor Sangkuriang hanya dengan selisih sebesar 0,12. Hal tersebut menandakan bahwa secara keseluruhan produk Lapis Talas A dapat menjadi pesaing utama dari Lapis Bogor Sangkuriang. Posisi selanjutnya yakni posisi ketiga dan keempat di tempati oleh produk Lapis Talas D dengan perolehan total skor sebesar 2,3711 dan produk Lapis Talas C dengan total skor sebesar 1,3334.

Perumusan Strategi Bersaing Lapis Bogor Sangkuriang

Margaretha (2004) menyatakan di era persaingan bisnis yang semakin ketat seperti sekarang ini, perusahaan dituntut untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan kinerjanya. Strategi bersaing yang berorientasi pada kepuasan pelanggan merupakan hal yang sangat penting. Sebagai perusahaan yang memiliki kompetitor, penentuan strategi sangat penting sebagai alat untuk mencapai tujuan jangka panjang sehingga perusahaan memiliki kompetitif yang tinggi. Begitu juga pada PT. Agrinesia Raya yang dituntut mempunyai daya saing tinggi agar mampu mempertahankan

dan meningkatkan posisi bersaingnya dengan produk lain yang sejenis. Hal ini dapat dilakukan dengan menerapkan konsep strategi bersaing untuk dapat mencapai tujuan perusahaan dan memuaskan keinginan konsumen sebagai sasaran pasar.

Identifikasi visi dan misi perusahaan penting untuk mengetahui bagaimana arah dan tujuan perusahaan serta bagaimana operasi perusahaan untuk menuju arah dan tujuan tersebut. Langkah selanjutnya adalah mengidentifikasi faktor penentu keberhasilan perusahaan. Untuk mengetahui posisi persaingan perusahaan terhadap pesaingnya maka dilakukan analisis CPM (*Competitive Profile Matrix*). Berdasarkan analisis CPM (*Competitive Profile Matrix*) diperoleh hasil gambaran posisi bersaing Lapis Bogor Sangkuriang dan teridentifikasi faktor-faktor penting yang mempengaruhi posisi bersaing Lapis Bogor Sangkuriang. Berdasarkan analisis tersebut, dapat dirumuskan alternatif strategi bersaing yang tepat dalam rangka mempertahankan dan meningkatkan daya saing produk Lapis Bogor Sangkuriang di pasaran.

Perumusan alternatif strategi tersebut dilakukan dengan mengkombinasikan faktor penentu keberhasilan produk lapis talas. Faktor-faktor tersebut berkaitan dengan faktor penentu keberhasilan yang meliputi harga produk, keragaman produk, daya tahan produk, rasa produk, tekstur produk, warna produk, aroma produk, merek, desain kemasan, kualitas kemasan, warna kemasan, kelengkapan label. Strategi bersaing yang dapat dirumuskan untuk Lapis Bogor Sangkuriang adalah sebagai berikut :

Tabel 4. Alternatif Strategi Bersaing Lapis Bogor Sangkuriang

Faktor Penentu Keberhasilan	Peringkat	Alternatif Strategi	Output
a. Keragaman Produk b. Desain dan Warna Kemasan c. Merek d. Kelengkapan Label	1	Menonjolkan keunggulan-keunggulan yang dimiliki Lapis Bogor Sangkuriang yakni memiliki varian rasa terbanyak, desain dan warna kemasan yang menarik, merek yang mudah diingat, dan informasi pada label yang lengkap. Hal tersebut dapat dilakukan dengan meningkatkan promosi melalui media sosial (<i>instagram, facebook, atau twitter</i>) dengan kampanye periklanan produk Lapis Bogor Sangkuriang dengan mengajak konsumen untuk mengunggah berbagai hal positif yang berkaitan dengan Lapis Bogor Sangkuriang. Hal tersebut dapat dilakukan dengan membuat suatu <i>tagline</i> atau slogan tertentu yang dapat menonjolkan berbagai keunggulan produk seperti “Sejak Pertama Selalu Menjadi yang Utama” atau “Lapis Bogor Sangkuriang Varian Rasanya Melimpah”	Eksistensi dan Citra Positif Lapis Bogor Sangkuriang meningkat.
a. Harga b. Rasa c. Tekstur d. Warna e. Aroma Produk	2	Meningkatkan pengawasan mutu produk Lapis Bogor Sangkuriang dan melakukan positioning produk dengan menciptakan kesan/citra produk berkualitas tinggi. Hal tersebut dapat dilakukan dengan menggunakan <i>tagline</i> atau slogan seperti “Harga Terjangkau dengan Kualitas Terbaik”.	Daya tarik produk meningkat dan Kepuasan dan loyaltas konsumen tetap terjaga.
a. Daya Tahan b. Kualitas Kemasan	3	Melakukan riset lebih lanjut guna mengoptimalkan daya tahan produk dan Melakukan <i>benchmark</i> kualitas kemasan terkait tingkat ketebalan dan bahan yang digunakan	Daya tahan produk optimal dan Kualitas produk dalam kemasan tetap terjaga

Sumber : Analisis Data Primer, 2016

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:(1) Faktor penentu keberhasilan pada pemasaran produk Lapis Bogor Sangkuriang di PT. Agronesia Raya adalah harga produk, keragaman produk, daya tahan produk, rasa produk, tekstur produk, warna produk, aroma produk, merek, desain kemasan, kualitas kemasan, warna kemasan, dan kelengkapan label;(2)Berdasarkan hasil analisis CPM (*Competitive Profile Matrix*) Lapis Bogor Sangkuriang memiliki total skor tertinggi dengan perolehan total skor sebesar 3,1974. Posisi kedua ditempati oleh produk Lapis Talas B dengan perolehan total skor sebesar 3,0874. Posisi selanjutnya yakni posisi ketiga dan keempat di tempati oleh produk Lapis Talas D dengan perolehan total skor sebesar 2,3751 dan produk Lapis Talas C dengan total skor sebesar 1,3411(3)Alternatif strategi bersaing yang dapat dirumuskan untuk Lapis Bogor Sangkuriang PT. Agronesia Raya adalah (a) Meningkatkan promosi melalui media sosial (*instagram, facebook, atau twitter*) dengan kampanye periklanan produk LapisBogor Sangkuriang; (b) Melakukan positioning produk dengan menciptakan kesan/citra produk berkualitas tinggi; (c) Melakukan *benchmark* kualitas kemasan terkait tingkat ketebalan dan bahan yang digunakan dan Melakukan riset lebih lanjut guna mengoptimalkan daya tahan produk.

Berdasarkan hasil penelitian maka saran yang dapat peneliti berikan yaitu peneliti menyarankan kepada PT. Agronesia Raya agar dapat

mempertimbangkan faktor penentu keberhasilan produk Lapis Bogor Sangkuriang yakni harga, keragaman, daya tahan, rasa, tekstur, warna, aroma, merek, desain kemasan, kualitas kemasan, warna kemasan, dan kelengkapan label. Produk Lapis Bogor Sangkuriang dapat terus menempati posisi unggul dalam persaingan, melakukan *benchmark* kualitas kemasan terkait tingkat ketebalan dan bahan yang digunakan. Hal tersebut bertujuan untuk menjadikan kemasan tidak mudah sobek dan kesan minyak yang ditimbulkan oleh lapis talas tidak menembus keluar kemasan, melakukan riset lebih lanjut mengenai faktor yang mempengaruhi daya tahan produk Lapis Bogor Sangkuriang dan bagaimana cara mengoptimalkan daya tahan produk tersebut, melakukan *positioning* produk dengan menciptakan kesan/citra produk berkualitas tinggi, dan Meningkatkan promosi melalui media sosial (*instagram, facebook, atau twitter*) dengan kampanye periklanan produk LapisBogor Sangkuriang dengan mengajak konsumen untuk mengunggah berbagai hal positif yang berkaitan dengan Lapis Bogor Sangkuriang.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik. 2015. Kota Bogor Dalam Angka 2015. BPS. Bogor
- Capps, CJ, Michael DG 2012. Extending The Competitive Profile Matrix Using Internal Factor Evaluation And External Factor Evaluation Matrix Concepts. *The Journal of Applied*

- Business Research* 28 (5): 1059-1062.
- David, F. R. 2010. *Manajemen Strategis Konsep-Konsep*. Terjemahan. PT. Indeks Kelompok Gramedia. Jakarta
- Efendi, S., Tukiran. 2014. *Metode Penelitian Survey*. LP3ES. Jakarta.
- Harisudin, M 2011. Competitive Profile Matrix sebagai Alat Analisis Strategi Pemasaran Produk atau Jasa. *Jurnal SEPA* 7 (2): 80 – 84.
- Indrawanta, D, Pujiastuti EE 2011. Kajian Potensi (Study Kelayakan) Pengembangan Agroindustri di Desa Gondangan Kecamatan Jogonalan Klaten. *Jurnal Administrasi Bisnis* Januari 2011 8 (2) :1-13
- Kinnear, TC. Taylor, JR. Lamarto, Y. 1995. *Riset Pemasaran Pendekatan Terpadu*. Jakarta: Erlangga
- Margaretha, M 2004. Studi Mengenai Loyalitas Pelanggan pada Divisi Asuransi Kumpulan AJB Bumi Putera 1912 (Studi Kasus di Jawa Tengah). *Jurnal Sains Pemasaran Indonesia* 3 (3) :289-308.
- Pitriawati, R 2008. Sifat Fisik Dan Organoleptik Snack Ekstrusi Berbahan Baku Grits Jagung Yang Disubstitusi Dengan Tepung Putih Telur. Skripsi. Bogor: Fakultas Peternakan. Institut Pertanian Bogor.
- Silaban, B 2009. Profil Persaingan dan Strategi Unit Bisnis Guinness dengan menggunakan Matriks BCG Pada PT. Dima Indonesia. *Jurnal ESENSI* 12 (1): 1-15
- Surakhmad. W. 2004. *Pengantar Interaksi Belajar Mengajar, Dasar dan Teknik Metodologi*. Bandung: Tarsito.
- Sutopo H.B.. 2002. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Surakarta : UNS Press.
- Tjiptono, F. 2008. *Strategi Pemasaran*. Yogyakarta: Andi