

**STRATEGI PENGEMBANGAN INDUSTRI KEJU PT. NEDIN  
KECAMATAN SELO KABUPATEN BOYOLALI**

**Wisnu Kuncoro Jati, Nuning Setyowati, Kunto Adi.**

Program Studi Agribisnis Fakultas Pertanian Universitas Sebelas Maret Jl. Ir. Sutami No. 36 A  
Ketingan Surakarta 57126 Telp./ Fax.(0271) 637457 E-mail:wisnubjrb25@gmail.com.  
Telp. 0822 2074 6042

**ABSTRAK :** Penelitian ini bertujuan mengetahui prioritas strategi yang dapat diterapkan perusahaan tersebut untuk mengembangkan usahanya. Metode dasar penelitian adalah deskriptif analitis, penentuan sampel dilakukan secara *purposive* atau sengaja, alat analisis yang digunakan adalah matriks IFE dan EFE, matriks IE, SWOT dan QSPM. Data yang digunakan adalah data primer dan sekunder, responden dalam penelitian adalah *key informan* atau informan kunci yang mengetahui keadaan internal dari perusahaan tersebut, untuk melengkapi informasi kunci data diperoleh dari dinas terkait, pemasok dan konsumen sebagai responden pendukung. Penelitian ini menunjukkan bahwa industri Keju PT. Nedin memiliki beberapa faktor internal yang menjadi kekuatan maupun kelemahan dan faktor eksternal yang dapat menjadi peluang ataupun ancaman. Hasil dari identifikasi tersebut memposisikan PT. Nedin berada dalam V sel yang bersifat *hold and maintenance* atau jaga dan pertahankan. Strategi yang biasa diterapkan dalam keadaan tersebut adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Berdasarkan matriks SWOT, strategi yang dapat diterapkan adalah meningkatkan pemasaran dengan cara memperluas segmentasi pasar ,menambah varian/ jenis keju yang diproduksi agar mampu bersaing ,meningkatkan produksi dengan bekerjasama dengan peternak untuk mendapatkan bahan baku, meningkatkan pelayanan kepada pelanggan agar menjaga loyalitas pelanggan terhadap produk keju PT. Nedin. Prioritas strategi berdasarkan QSPM adalah meningkatkan pemasaran dengan cara memperluas segmentasi pasar dan bekerja sama dengan peternak untuk mendapatkan bahan baku.

**Kata Kunci:** Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks IE, SWOT dan QSPM

**ABSTRACT:** This research aims to know priority strategy to be applied in a company. The basic method of this research is descriptive. The determination of sample is purposive. The instrument of this research are IFE and EFE Matrix Method, IE Matrix, SWOT and QSPM. The used data were the primary data and secondary data, while the respondent of this research is key informan who knows the internal and external condition of a this company. For additional information, key data is collected from the related department, suppliers and consumers as respondents supporters. The result of this research show that several factors that become of the internal and external, such as the strength, weakness, opportunities and threat. The position or circumstances cheese industry of PT Nedin based on the matrix on V cell, it means the hold and maintenance with strategy market penetration and product development. According to SWOT matrix, the strategy are to increase marketing applicable by widening market segmentation , add variant / types of cheese produced in order to compete, increase production by cooperating with farmers to obtain raw materials, increase the service to the customers to maintain customers loyalty to products cheese of PT Nedin. Then the priority strategy by using QSPM are widening market segmentation and increase production by cooperating with farmers to obtain raw materials.

**Keywords :** IFE Matrix, EFE Matrix, IE Matrix, SWOT and QSPM.

## PENDAHULUAN

Sejalan dengan perkembangan dunia pada era globalisasi dan pesatnya pertumbuhan negara berkembang seperti di Indonesia menyebabkan sektor industri kembali bergairah, ditandai dengan semakin banyaknya industri yang turut ambil bagian dalam pertumbuhan ekonomi. Adanya perkembangan teknologi dan informasi membuat perkembangan industri semakin tinggi dan komplek. Salah satu sektor industri yang banyak digeluti yaitu industri yang bergerak di sektor pengolahan pangan atau agroindustri.

Pengembangan agroindustri merupakan salah satu cara untuk membangun sektor pertanian. Dimana sektor pertanian mempunyai peran yang penting dalam pertumbuhan ekonomi suatu negara, terutama bagi negara yang bercorak agraris seperti di Indonesia sumber daya alam yang mendukung dan keanekaragaman hasil alam yang sangat melimpah dapat menjadi pendukung utama dalam pengembangan agroindustri Soekartawi (1990). Menurut Soleh (2003), pengembangan produk agroindustri harus didukung oleh sumber daya pertanian, baik nabati maupun hewani yang mampu menghasilkan berbagai produksi olahan. Produk olahan dari ternak sapi pun menjadi salah satu alternatif sumber gizi masyarakat karena daging dan susu sapi mempunyai kandungan protein hewani yang tinggi.

Kabupaten Boyolali merupakan sentra peternak sapi perah yang sebagian besar masyarakatnya menggantungkan hidup pada hasil ternak berupa susu sapi. Untuk itu perlu adanya pengembangan industri yang mengolah susu sapi menjadi

produk lain agar mendongkrak nilai tambah dan mampu menyerap semua hasil susu sapi di daerah tersebut sehingga pendapatan masyarakat juga meningkat.

Oleh karena itu perlu adanya pengembangan industri yang mengolah hasil pertanian dan peternakan salah satunya industri keju. PT. Nedin merupakan perusahaan yang mengolah keju. PT. Nedin didirikan di Desa Samiran, Kecamatan Selo, Kabupaten Boyolali pada tahun 2013. Dalam memproduksi keju, PT. Nedin mendapat bahan baku secara kontinu dari seorang peternak sapi di daerah Selo, Kabupaten Boyolali yang bermitra dengan PT. Nedin. Kriteria susu yang digunakan dalam memproduksi keju akan mempengaruhi kualitas keju yang dihasilkan. PT. Nedin hanya menggunakan susu dengan kandungan laktosa minimal 1022,5 dengan suhu minimal 30 derajat celsius. Hal ini bertujuan untuk menghasilkan keju dengan kepadatan tertentu. Saat ini segmentasi pasar PT. Nedin sangat terbatas. Produk PT. Nedin hanya dipasarkan kepada kalangan industri seperti hotel, restoran dan catering. Perlu adanya strategi yang tepat untuk pengembangan perusahaan tersebut.

Penelitian ini bertujuan untuk

- (1) mengidentifikasi faktor internal dan eksternal terhadap pengembangan industri keju PT. Nedin.
- (2) mengetahui posisi industri keju PT. Nedin berdasarkan Matriks IE
- (3) merumuskan alternatif strategi dalam mengembangkan industri keju PT. Nedin
- (4) mengetahui prioritas strategi yang diterapkan dalam mengembangkan PT. Nedin.

## METODE PENELITIAN

Metode dasar yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif analitis, yaitu metode yang memusatkan diri pada pemecahan masalah-masalah yang ada pada masa sekarang dan masalah-masalah yang ada pada masa yang aktual. Lokasi penelitian dilakukan di PT Nedin yang mengolah keju di Kecamatan Selo, Kabupaten Boyolali. Penentuan lokasi Kecamatan dan Kabupaten dilakukan secara *purposive*

(sengaja) dan penentuan responden untuk perumusan strategi menggunakan *key informan* yang memiliki kriteria tertentu.

Menggunakan data primer dan data sekunder. Metode analisis data antara lain analisis faktor internal dan faktor eksternal, matriks IFE dan EFE, matriks IE, matriks SWOT dan matriks QSPM.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Faktor internal dan eksternal PT. Nedin dianalisis untuk mengetahui keadaan secara umum, baik keadaan internal maupun eksternal PT. Nedin, kemudian diidentifikasi untuk mengetahui faktor internal dan eksternal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman dan membantu dalam pengelompokan faktor-faktor tersebut. Berikut Tabel 1 yang menjelaskan hasil analisis dan identifikasi faktor internal dan faktor eksternal PT. Nedin.

Dari analisis diatas kemudian faktor internal dan eksternal diidentifikasi untuk mengetahui faktor apa saja yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang maupun ancaman yang dimiliki PT. Nedin yang dapat dilihat pada Tabel 2 :

Tabel 1. Analisis faktor Internal dan Faktor Eksternal

Faktor Internal		Faktor eksternal	
Permodalan dan Keuangan	- Modal sarana dan prasarana berasal dari dana pribadi - Manajemen keuangan menggunakan sistem computer (input dan output jelas)	Pemasok Bahan Baku	- Peternak di daerah kec. Selo
Teknologi	- Teknologi modern - Menunjang peningkatan produksi	Kondisi Perekonomian	- Daya beli Masyarakat meningkat - Nilai tukar rupiah tidak stabil
Sumber Daya Manusia	- Memiliki tenaga ahli - Karyawan berkompentensi dalam proses produksi	Sosial dan Budaya	- Gaya hidup meningkat
Manajemen Produksi dan Operasional	- Menggunakan teknologi modern - Diawasi oleh tenaga ahli - Memiiki standart SOP yang ketat	Pelanggan dan konsumen	- Kalangan ekspatriat (hotel, catering dan restoran)
Bauran Pemasaran (produk, harga, promosi dan distribusi)	- Produk tahan lama - Harga lebih terjangkau - Pemasaran hanya melalui relasi	Pesaing	- Perusahaan asing (produk import)

Sumber : Analisis Data Primer, 2016

Tabel 2. Identifikasi Faktor Internal dan Faktor Eksternal

No	Faktor Internal	Faktor Eksternal
<b>Kekuatan (S)</b>		<b>Peluang (O)</b>
1	Modal bersumber dari dana pribadi	1. Semakin banyak hotel dan resto yang membutuhkan keju sebagai bahan baku makanan Olahan
2	Teknologi yang dimiliki mendukung peningkatan produktivitas	2. Program peningkatan kualitas produksi susu di Kabupaten Boyolali
3	SDM berkompeten dalam proses produksi	3. Adanya penawaran kerjasama oleh salah satu lembaga pemasaran (PT. Indoguna)
4	Proses produksi menggunakan mesin dan terjamin kebersihannya	4. Meningkatnya gaya hidup masyarakat untuk mengkonsumsi keju
5	Harga produk yang jauh lebih murah dibandingkan produk impor	5. Adanya pameran produk lokal oleh Pemerintah Kabupaten Boyolali
6	Produk tahan lama	
<b>Kelemahan (W)</b>		<b>Ancaman(T)</b>
1	Segmentasi pasar terbatas	1. Pesaing merupakan perusahaan asing
2	PT. Nedin hanya memproduksi dua varian Keju	2. Kemungkinan muncul pesaing lokal dalam memproduksi jenis keju yang sama
3	Bahan baku yang berkualitas terbatas	3. Kurangnya kesadaran dan kepercayaan masyarakat terhadap produk lokal

Sumber: Analisis Data Primer, 2016  
Strategi merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing (Hunger and Wheelen, 2003). Strategi mencerminkan pengetahuan perusahaan mengenai bagaimana, kapan, dan dimana perusahaan akan bersaing, dengan siapa sebaiknya bersaing dan untuk tujuan apa perusahaan harus bersaing (Pearce and Robinson, 2008). Faktor strategis adalah faktor-faktor yang dijadikan sebagai komponen dalam melakukan perumusan strategi. Sifat dasar dari faktor strategis adalah suatu keadaan yang dibangun dari situasi *benchmark* dalam lingkungan persaingan (Harisudin, 2009).

Menurut Tabel 2. PT. Nedin memiliki kekuatan antara lain modal bersumber dari dana pribadi, teknologi mendukung peningkatan produktivitas, proses produksi menggunakan teknologi modern, harga produk yang jauh lebih

murah dan memiliki produk yang tahan lama. Sedangkan kelemahan yang dimiliki PT. Nedin adalah segmentasi pasar yang terbatas, produksi keju yang hanya dua varian dan susu berkualitas yang dibutuhkan untuk memproduksi keju terbatas. PT Nedin memiliki lima peluang yang dapat dimanfaatkan antara lain, semakin banyak kalangan yang membutuhkan keju sebagai bahan baku olahan, adanya program peningkatan kualitas susu sapi oleh pemerintah, adanya lembaga pemasaran berskala nasional (PT. Indoguna), meningkatnya gaya hidup masyarakat untuk mengkonsumsi keju dan adanya pameran produk lokal sebagai sarana untuk mempromosikan produk.

Setelah melakukan analisis faktor internal dan faktor eksternal, kemudian dilakukan pembobotan menggunakan matriks IFE dan matriks EFE. Penjelasan matriks IFE dan matriks EFE dapat dilihat pada Tabel 3 dan Tabel 4 seperti berikut ini:

Tabel 3. Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*) dalam Pengembangan Produksi Keju di PT. Nedin Kecamatan Selo Kabupaten Boyolali

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Nilai Pembobotan
<b>Kekuatan (S)</b>				
1	Modal bersumber dari dana pribadi	0,14	2	0,28
2	Teknologi yang dimiliki mendukung peningkatan produktivitas	0,11	3	0,33
3	SDM berkompeten dalam proses produksi	0,10	3	0,30
4	Proses produksi menggunakan mesin dan terjamin kebersihannya	0,10	2	0,30
5	<b>Harga produk yang jauh lebih murah dibandingkan produk impor</b>	<b>0,14</b>	<b>4</b>	<b>0,56</b>
6	Produk tahan lama	0,13	3	0,39
<b>Kelemahan (W)</b>				
1	<b>Segmentasi pasar terbatas</b>	<b>0,09</b>	<b>3</b>	<b>0,27</b>
2	PT. Nedin hanya memproduksi dua varian keju	0,10	2	0,20
3	<b>Bahan baku yang berkualitas terbatas</b>	<b>0,09</b>	<b>3</b>	<b>0,27</b>
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>2,90</b>

Sumber: Analisis Data Primer, 2016

Tabel 4. Matriks EFE (*External Factor Evaluation*) dalam Pengembangan Produksi Keju di PT. Nedin Kecamatan Selo Kabupaten Boyolali

No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Nilai Pembobotan
<b>Peluang (O)</b>				
1.	Semakin banyak hotel dan resto yang membutuhkan keju sebagai bahan baku makanan olahan	0,14	3	0,42
2.	Program peningkatan kualitas produksi susu di Kabupaten Boyolali	0,10	2	0,20
3.	<b>Adanya penawaran kerjasama oleh salah satu lembaga pemasaran (PT. Indoguna)</b>	<b>0,12</b>	<b>4</b>	<b>0,48</b>
4.	Meningkatnya gaya hidup masyarakat untuk mengkonsumsi keju	0,15	2	0,30
.5.	Adanya pameran produk lokal oleh Pemerintah Kabupaten Boyolali	0,10	2	0,20
<b>Ancaman(T)</b>				
1.	Pesaing merupakan perusahaan asing	0,12	2	0,24
2.	Kemungkinan muncul pesaing lokal dalam memproduksi jenis keju yang sama	0,11	2	0,22
3.	<b>Kurangnya kesadaran dan kepercayaan masyarakat terhadap produk lokal</b>	<b>0,16</b>	<b>3</b>	<b>0,48</b>
<b>Total</b>		<b>1,00</b>		<b>2,54</b>

Sumber: Analisis Data Primer, 2016

Berdasarkan hasil analisis matriks IFE dalam Industri Keju PT. Nedin diperoleh total nilai tertimbang 2,90 sedangkan total nilai tertimbang dari matriks EFE adalah 2,54, menempatkan perusahaan Industri Keju PT. Nedin pada sel V dalam matriks IE dengan strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*). Oleh karena itu Strategi yang dapat dirumuskan oleh PT. Nedin adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Analisis selanjutnya setelah melakukan tahapan penentuan matriks IE adalah penentuan matriks SWOT. Analisis SWOT telah lama dikenal di kalangan para ahli manajemen strategi yang banyak dimanfaatkan untuk menganalisis kondisi persaingan usaha. Sedemikian pentingnya hingga hampir tidak ada studi kelayakan usaha yang tidak menggunakan SWOT. Salah satu kelemahan mendasar dalam analisis SWOT yang digunakan selama ini adalah ketergantungan pada usaha sejenis yang digunakan sebagai pembandingan atau sumber yang autentik. Manakala keperluan mendesak sementara data pesaing belum terkumpul dan terpetakan maka analisis SWOT akan sulit digunakan (Iskandar, 2012). Matriks SWOT adalah alat analisis yang digunakan untuk merumuskan alternatif strategi. Alternatif strategi tersebut dirumuskan dengan mencocokkan faktor kekuatan dengan peluang, faktor kekuatan dengan ancaman, faktor kelemahan dengan peluang, dan faktor kelemahan dengan ancaman (David, 2004).

Berdasarkan hasil diskusi matriks SWOT dengan *key informan*, dipilih empat alternatif strategi yang paling sesuai untuk diterapkan bagi pengembangan Industri Keju PT. Nedin. Empat alternatif strategi tersebut antara lain :

- a. Meningkatkan pemasaran dengan cara memperluas segmentasi pasar
- b. Menambah varian/ jenis keju yang diproduksi agar mampu bersaing
- c. Meningkatkan produksi dengan bekerjasama dengan peternak untuk mendapatkan bahan baku
- d. Meningkatkan pelayanan kepada pelanggan agar menjaga loyalitas pelanggan terhadap produk keju PT. Nedin

Tujuan QSPM adalah untuk menetapkan ketertarikan relatif dari strategi-strategi yang bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi terbaik mana yang akan diimplementasikan. Seperti alat analisis untuk memformulasikan strategi lainnya, QSPM juga membutuhkan *intuitive judgement* yang baik (Umar, 2002). Berdasarkan analisis Matriks QSP Strategi Pengembangan Industri Keju PT. Nedin Kecamatan Selo Kabupaten Boyolali , diperoleh pembahasan alternatif strategi berdasarkan urutan total nilai daya tarik tertinggi – terendah antara lain sebagai berikut:

- a. Meningkatkan pemasaran dengan cara memperluas segmentasi pasar (5,90)
- b. Meningkatkan produksi dengan bekerjasama dengan peternak untuk mendapatkan bahan baku (5,30)
- c. Menambah varian / jenis keju yang diproduksi agar mampu bersaing (4,42)
- d. Meningkatkan pelayanan untuk menjaga loyalitas pelanggan (4,14)

Berdasarkan matriks QSPM, prioritas strategi yang dapat diterapkan dalam upaya mengembangkan Industri Keju PT. Nedin adalah meningkatkan pemasaran dengan memperluas segmentasi pasar dan meningkatkan

produksi dengan cara bekerjasama dengan peternak untuk mendapatkan bahan baku.

### SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian Strategi Pengembangan Industri Keju PT. Nedin, di Desa Samiran, Kecamatan Selo, Kabupaten Boyolali beberapa simpulan antara lain sebagai berikut :

1. Faktor-faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi strategi pengembangan Industri Keju PT. Nedin adalah sebagai berikut
  - a. Faktor Internal yang menjadi kekuatan Industri Keju PT. Nedin adalah teknologi yang dimiliki mendukung untuk proses produksi skala besar, belum ada pesaing lokal yang memproduksi jenis keju yang sama dengan PT. Nedin, harga produk PT. Nedin jauh lebih murah dibandingkan keju import, produk yang dihasilkan PT. Nedin merupakan jenis keju yang tahan lama.
  - b. Faktor internal yang menjadi kelemahan Industri Keju PT. Nedin adalah bahan baku susu yang berkualitas terbatas, hanya mengarah kepada kalangan ekspatriat (segmentasi pasar terbatas), PT. Nedin hanya memproduksi dua varian keju, pemasaran kurang maksimal (hanya mengandalkan relasi dan menggunakan sistem *door to door*).
  - c. Faktor eksternal yang menjadi peluang adalah semakin banyak olahan makanan yang menggunakan keju sehingga semakin banyak hotel dan resto yang membutuhkan keju sebagai bahan baku makanan olahan, adanya program dari pemerintah untuk meningkatkan kualitas produksi susu sapi di Kabupaten Boyolali, adanya program pengembangan budidaya sapi perah, adanya penawaran kerjasama oleh salah satu lembaga pemasaran berskala Nasional (PT. Indoguna), meningkatnya gaya hidup masyarakat untuk mengonsumsi keju adanya pameran produk lokal oleh Pemerintah Kabupaten Boyolali sebagai wadah promosi bagi pengusaha lokal.
  - d. Faktor eksternal yang menjadi ancaman adalah pesaing merupakan produk import sehingga keju lokal sulit untuk bersaing, kemungkinan munculnya pesaing lokal yang mungkin memproduksi jenis keju yang sama, kurangnya kesadaran dan kepercayaan masyarakat terhadap produk lokal.
2. Berdasarkan hasil analisis matriks IFE dalam Industri Keju PT. Nedin diperoleh total nilai tertimbang 2,90 sedangkan total nilai tertimbang dari matriks EFE adalah 2,54, menempatkan perusahaan Industri Keju PT. Nedin pada sel V dalam matriks IE dengan strategi menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*). Strategi yang diterapkan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk
3. Berdasarkan matriks SWOT, alternatif strategi yang dapat diterapkan di PT. Nedin adalah sebagai berikut :
  - a. Meningkatkan pemasaran dengan cara memperluas segmentasi pasar
  - b. Memaksimalkan teknologi

- yang ada untuk memaksimalkan produksi guna memenuhi permintaan
- c. Memaksimalkan promosi dengan melalui media *advertising*, *online* dan *sales promotion*
  - d. Menambah varian/ jenis keju yang diproduksi agar mampu bersaing.
  - e. Mengantisipasi pesaing lokal dengan tetap mempertahankan kualitas produk
  - f. Menjaga harga produk agar mampu dijangkau masyarakat
  - g. Meningkatkan produksi dengan bekerja sama dengan peternak dalam mendapatkan bahan baku yang berkualitas
  - h. Meningkatkan pelayanan kepada pelanggan agar menjaga loyalitas pelanggan terhadap produk keju PT. Nedin
4. Berdasarkan matriks QSPM, prioritas strategi yang dapat diterapkan dalam upaya mengembangkan Industri Keju PT. Nedin adalah meningkatkan pemasaran dengan memperluas segmentasi pasar dan meningkatkan produksi dengan cara bekerjasama dengan peternak untuk mendapatkan bahan baku.

Sebaiknya hasil analisis prioritas strategi dari penelitian ini yaitu meningkatkan pemasaran dengan memperluas segmentasi pasar dengan cara menambah jenis varian keju sehingga segmentasi pasar lebih luas karena jenis keju yang diproduksi PT. Nedin saat ini merupakan keju olahan yang hanya memiliki segmentasi pasar terbatas.

Untuk meningkatkan pemasaran, sebaiknya PT. Nedin memaksimalkan promosi melalui *salesman*, media online,

menambah jaringan pemasaran, dan bekerja sama dengan lembaga pemasaran.

Sebaiknya PT. Nedin meningkatkan kerjasama dengan peternak sapi untuk mendapatkan bahan baku yang berkualitas.

Sebaiknya pemerintah meningkatkan perhatian terhadap industri-industri di Kabupaten Boyolali khususnya industri keju agar mampu mengembangkan potensi di Kabupaten Boyolali.

Sebaiknya masyarakat di Kabupaten Boyolali dengan bangga mengkonsumsi produk-produk lokal khususnya produk keju lokal agar mampu meningkatkan konsumsi keju lokal di Kabupaten Boyolali sehingga mampu menciptakan ketahanan pangan lokal.

#### DAFTAR PUSTAKA

- David, F. R. 2004. *Manajemen Strategis Konsep-Konsep*. PT. Indeks Kelompok Jakarta: Gramedia
- Harisudin, M. 2009. *Manajemen Strategis*. Handout Perkuliahan. Fakultas Pertanian Universitas Sebelas Maret. Surakarta.
- Hunger, J. David and Thomas L Wheelen. 2003. *Manajemen Strategis*. Penerbit Andi. Yogyakarta.
- Pearce, A. J. and B. R. Robinson. 2008. *Manajemen Strategis Edisi 10*. Salemba Empat: Jakarta.
- Putong, Iskandar. 2012. *Teknik Pemanfaatan SWOT Tanpa Skala Industri*. Vol. 2, No 8 ; May 2012. <http://hdl.handle.net/e-journal>. Universitas Gunadarma
- Rahardi, D. 2008. SWOT Analysis Pengertian dan Tujuan. <http://dickyrahardi.com/>. Diakses 30 Desember 2014.
- Soekartawi. 1990. *Analisis Usahatani*. Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta.
- Soleh, M. 2003. Perbaikan Mutu dan Keamanan Pangan Produk Olahan

Hasil Industri Kecil Melalui  
Analisa Bahaya dan Penentuan  
Titik Kendali. *Dalam Buletin  
Teknologi dan Informasi Pertanian  
Vol 6.* Departemen Pertanian  
Badan Penelitian Pertanian  
(BPTP). Jawa Timur.

Sugiyono 2009. *Metode Penelitian  
Kuantitatif.* Bandung : Alfabeta.

Umar, H. 2002. *Strategic Manajemen in  
Action.* PT Gramedia Pustaka  
Utama. Jakarta.