



Strategi Pengembangan Bisnis Makanan Beku pada PT X

Meisyelin Euggelin^{1*}, Dominicus Savio Priyarsono², Siti Jahroh³

Institut Pertanian Bogor, Indonesia

Email: meisyelin1@gmail.com^{1*}, priyarsono@apps.ipb.ac.id², sitijahroh@apps.ipb.ac.id³

Abstract

This research was conducted at PT X's business unit in Bogor Regency from August to November 2025. The objectives of the research are to identify the internal conditions of the frozen food business, identify external factors that influence the business, and formulate and prioritize business development strategies. Primary data were collected through interviews and questionnaires with six respondents. Respondents consisted of three internal parties and three external parties. Internal analysis used the Business Model Canvas and the IFE matrix. The results show an IFE score of 2.917 and an EFE score of 3.16. This combination of scores places PT X in cell II of the IE matrix. The strategic direction is in the grow and build group. The SWOT matrix produces ten strategies. The A'WOT ranking results place the good better best price strategy as the top priority with a weight of 0.248. The second priority is the ready to cook strategy with a weight of 0.224. The third priority is the pick up point strategy with a weight of 0.142. In conclusion, PT X's growth needs to be focused on structuring its grade-based pricing structure, strengthening its ready-to-cook products, and expanding its service through point-of-sale services. Strategy implementation needs to be supported by internal strengthening, aligned with managerial implications. Internal priorities include controlling electricity and fuel costs, providing backup power to maintain the cold chain, and strengthening distribution capacity for more reliable service.

Keywords:

AHP; A'WOT; frozen products; business development strategy; SWOT

Kata Kunci:

AHP; A'WOT; produk beku; strategi pengembangan bisnis; SWOT

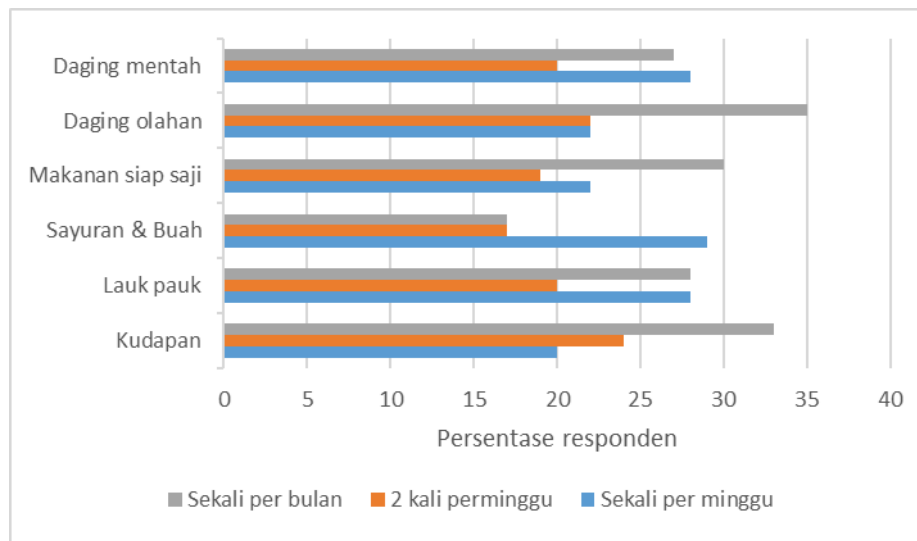
Abstrak

Penelitian ini dilakukan pada unit bisnis PT X di Kabupaten Bogor pada Agustus sampai November 2025. Tujuan penelitian adalah mengidentifikasi kondisi internal bisnis makanan beku, mengidentifikasi faktor eksternal yang memengaruhi bisnis, serta merumuskan dan memprioritaskan strategi pengembangan bisnis. Data primer dikumpulkan melalui wawancara dan kuesioner bertahap kepada enam responden. Responden terdiri dari tiga pihak internal dan tiga pihak eksternal. Analisis internal menggunakan Business Model Canvas dan matriks IFE. Hasil menunjukkan skor IFE sebesar 2,917 dan skor EFE sebesar 3,16. Kombinasi skor tersebut menempatkan PT X pada sel II matriks IE. Arah strategi berada pada kelompok grow and build. Matriks SWOT menghasilkan sepuluh strategi. Hasil pemeringkatan A'WOT menempatkan strategi good better best price sebagai prioritas utama dengan bobot 0,248. Prioritas kedua adalah strategi ready to cook dengan bobot 0,224. Prioritas ketiga adalah strategi pick up point dengan bobot 0,142. Kesimpulannya, pertumbuhan PT X perlu difokuskan pada penataan struktur harga berbasis grade, penguatan produk siap masak, dan perluasan layanan melalui titik ambil. Pelaksanaan strategi perlu didukung oleh penguatan internal sesuai implikasi manajerial. Prioritas internal mencakup pengendalian biaya listrik dan BBM, penyediaan listrik cadangan untuk menjaga rantai dingin, serta penguatan kapasitas distribusi agar layanan lebih andal.

PENDAHULUAN

Perkembangan sektor industri pangan di Indonesia menunjukkan pertumbuhan yang signifikan seiring dengan perubahan pola konsumsi masyarakat, urbanisasi, serta meningkatnya jumlah penduduk usia produktif (Juansa et al., 2025; Paramita, 2025; Rusdiana & Maesya, 2017; Sihite, 2022; Suryana, 2014). Salah satu subsektor yang mengalami pertumbuhan pesat adalah industri makanan beku (*frozen food*). Produk makanan beku semakin diminati karena kepraktisan, daya simpan yang lebih lama, serta kemampuannya dalam menjaga kualitas dan keamanan pangan (Hastuti et al. 2023). Kondisi ini menjadikan bisnis makanan beku sebagai peluang usaha yang strategis dan kompetitif di tengah dinamika pasar produk pangan beku (Amalia et al. 2021; Istigfarin, 2022; Raharjo & Hariastuti, 2024).

Menurut riset dari IMARC Group (2025), pasar *frozen food* di Indonesia menunjukkan tren pertumbuhan yang berkelanjutan. Pada tahun 2020, nilai pasar *frozen food* mencapai sekitar USD 995,79 juta, menunjukkan fase awal ekspansi signifikan dalam permintaan produk makanan beku dari konsumen domestik. Kemudian pada tahun 2024 nilai pasar *frozen food* mencapai sekitar USD 3,4 miliar, yang menunjukkan adanya tren peningkatan penjualan yang cukup signifikan dibandingkan dengan periode sebelumnya dan di tahun 2033 diperkirakan pasar mencapai USD 5,9 miliar dengan CAGR sebesar 6,31% selama periode 2025-2033. Pertumbuhan ini didorong oleh perubahan gaya hidup konsumen yang lebih memilih makanan praktis, perluasan kanal distribusi, serta perkembangan infrastruktur logistik yang mendukung penyimpanan dan distribusi produk beku.



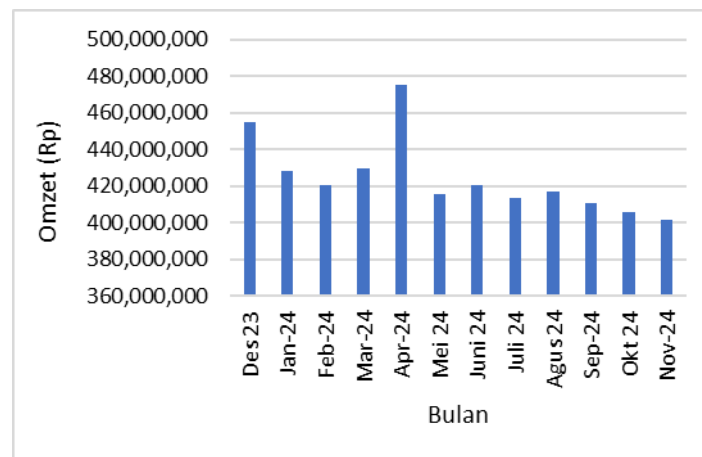
Sumber: Jakpat 2025

Gambar 1. Frekuensi pembelian jenis produk *frozen food* Warga Indonesia tahun 2024

Hasil survei Jakpat menunjukkan bahwa konsumsi produk makanan beku di Indonesia relatif tinggi, khususnya di kalangan masyarakat perkotaan. Sebanyak 35% responden secara rutin membeli daging olahan beku setiap bulan, sementara 24% responden mengonsumsi kudapan beku hingga dua kali per minggu. Produk sayur dan buah beku tercatat sebagai

kategori yang paling sering dibeli, yaitu minimal satu kali per minggu. Temuan ini mencerminkan meningkatnya ketergantungan konsumen terhadap makanan beku sebagai konsekuensi dari gaya hidup yang menuntut kepraktisan dan efisiensi waktu.

PT X merupakan perusahaan yang bergerak di bidang produksi dan perdagangan bahan makanan dengan model bisnis *Business-to-Business* (B2B) dan *Business-to-Consumer* (B2C). Bahan makanan yang diperdagangkan oleh PT X yaitu daging sapi beku, ikan beku, ayam beku dan kentang beku. Perusahaan ini secara khusus mengimpor produk berupa daging sapi. Bahan makanan disimpan di dalam gudang berpendingin kemudian didistribusikan kepada pelanggan dan konsumen akhir. PT X juga melakukan produksi dari bahan makanan tersebut menghasilkan produk olahan setengah jadi berupa bakso, sosis, siomay ikan dan aneka olahan lainnya. Namun dalam menjalankan aktivitas bisnisnya, perusahaan menghadapi berbagai permasalahan dan tantangan yang ada. Beberapa permasalahan yang dihadapi adalah omzet penjualan yang berfluktuasi, hal ini disebabkan oleh beberapa faktor seperti adanya kompetitor, kebijakan pemerintah, penurunan daya beli masyarakat dan perubahan cuaca ekstrem yang dapat memengaruhi dan membatasi operasional bisnis PT X.



Gambar 2. Grafik omzet penjualan PT X dari bulan Desember 2023 hingga November 2024

Berdasarkan gambar di atas, omzet penjualan perusahaan di bulan Desember 2023 hingga November 2024 mengalami fluktuasi. Lonjakan penjualan terjadi pada bulan Desember 2023 dan April 2024, yang didorong oleh momentum hari raya Natal dan Tahun Baru (Nataru) serta Lebaran, ketika konsumsi masyarakat cenderung meningkat. Meskipun demikian, omzet bulanan secara keseluruhan belum mencapai target yang diinginkan oleh perusahaan. Hal ini juga menjadi tantangan bagi perusahaan untuk terus berkompetisi dan berkembang di pasar *frozen food*. Di sisi lain, kondisi pasar *frozen food* secara eksternal menunjukkan tren peningkatan dan diprediksi ukuran pasar mencapai USD 5,9 miliar di 2033 sehingga mencerminkan peluang pertumbuhan yang menjanjikan untuk PT X dalam meningkatkan penjualan serta menciptakan kinerja bisnis yang lebih adaptif terhadap eksternal dan berkelanjutan. Berdasarkan kondisi tersebut, diperlukan suatu kajian yang komprehensif mengenai strategi pengembangan bisnis makanan beku agar pelaku usaha dapat mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi, serta

merumuskan strategi yang tepat sesuai dengan kondisi internal dan eksternal perusahaan. Dengan adanya penerapan strategi dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya secara optimal dan tetap bertumbuh di industri makanan beku. Oleh karena itu, penelitian ini penting dilakukan untuk memberikan kontribusi akademik dan praktis dalam pengembangan strategi bisnis makanan beku yang berkelanjutan dan berdaya saing tinggi.

METODE PENELITIAN

Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada unit bisnis PT X di Kabupaten Bogor, Jawa Barat. Waktu penelitian dimulai pada Agustus sampai dengan November 2025. Penelitian dimulai dari kajian awal, pengumpulan, pengolahan dan analisis data serta penyusunan laporan.

Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data melalui studi pustaka, wawancara dan kuesioner kepada responden internal dan eksternal perusahaan. Jumlah responden sebanyak 6 orang yaitu 3 internal dan 3 eksternal perusahaan. Teknik *sampling* menggunakan *purposive sampling* yaitu teknik penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu (Sugiyono 2021). Pertimbangan yang digunakan adalah keahlian narasumber mengenai subjek yang diteliti dan mengetahui faktor-faktor internal dan eksternal yang ada pada PT X

Metode Pengolahan dan Analisis Data

Dalam penelitian ini, data yang diperoleh diolah dan dianalisis dengan menggunakan manajemen strategi. Penelitian menggunakan konsep manajemen strategi dari David dan David (2017) yang menyatakan bahwa ada tiga tahap formulasi strategi yang harus dilakukan. Tahapan formulasi strategi terdiri dari tahapan input (*input stage*), tahapan pencocokan (*matching stage*), dan tahapan pengambilan keputusan (*decision stage*). Proses pengolahan data dalam penelitian ini ditampilkan pada Tabel 1.

Tabel 1. Metode pengolahan dan analisis data

Tahapan	Alat Analisis	Tujuan
Tahap 1 tahap masukan (<i>input stage</i>)	BMC dan IFE, PESTLE dan EFE	Mengidentifikasi dan menganalisis kondisi internal berupa kekuatan dan kelemahan serta eksternal yaitu peluang dan ancaman yang dihadapi PT X.
Tahap 2 tahap pencocokan (<i>matching stage</i>)	IE dan SWOT	Memetakan perusahaan, perusahaan posisi bisnis membantu merumuskan strategi yang tepat
Tahap 3 tahap keputusan (<i>decision stage</i>)	AHP	Menentukan prioritas strategi yang tepat bagi perusahaan

Tahap Input (*Input Stage*) - Tujuan penelitian pertama yaitu mengidentifikasi dan menganalisis kondisi internal dan eksternal perusahaan.

Untuk mengidentifikasi dan menganalisis kondisi internal perusahaan menggunakan BMC untuk membuat daftar faktor-faktor strategis internal berdasarkan sembilan blok dalam BMC, yaitu: *Key Partners*, *Key Activities*, *Key Resources*, *Value Proposition*, *Customer*

Relationships, Channels, Customer Segments, Cost Structure dan Revenue Streams. Setiap blok dianalisis untuk menemukan kekuatan dan kelemahan yang relevan. Sedangkan untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis eksternal berdasarkan enam dimensi utama PESTLE: *Political, Economic, Social, Technological, Legal, dan Environmental*. Setiap faktor dianalisis untuk menentukan apakah faktor tersebut merupakan peluang atau ancaman bagi perusahaan. Kemudian setiap faktor internal dan eksternal diberikan pembobotan pada faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) PT X dengan tujuan untuk memperoleh faktor-faktor kunci berdasarkan besaran tingkat kepentingan dan pengaruhnya terhadap bisnis PT X. Pembobotan menggunakan matriks IFE dan EFE. Untuk matriks IFE setiap faktor diberikan peringkat dari skala 1 sampai 4 dimana 1 = kelemahan utama, 2 = kelemahan minor, 3 = kekuatan minor, dan 4 = kekuatan utama berdasarkan efektivitas strategi perusahaan saat ini dalam merespons faktor internal. Untuk matriks EFE setiap faktor diberikan peringkat dengan skala penilaian 1 sampai 4 dimana 1 = respons di bawah rata-rata, 2 = respons perusahaan rata-rata, 3 = respons di atas rata-rata, dan 4 = respons sangat baik untuk menunjukkan seberapa baik strategi perusahaan saat ini dalam memanfaatkan peluang atau mengurangi dampak ancaman eksternal

Tahap Pencocokan (*Matching Stage*) - Tujuan penelitian kedua yaitu merumuskan strategi alternatif bisnis perusahaan.

Pada tahap pencocokan menggunakan matriks Internal-Eksternal (IE) untuk mengetahui posisi perusahaan dalam bisnis atau industri. Berdasarkan posisi pada matriks IE, perusahaan dapat membagi menjadi tiga wilayah strategi utama yang berbeda yang ditunjukkan Gambar 3.

		Total Skor Tertimbang IFE		
		Kuat	Rata-rata	Lemah
Total Skor Tertimbang EFE	Tinggi	I <i>Grow and Build</i>	II <i>Grow and Build</i>	III <i>Hold and Maintain</i>
	Sedang	IV <i>Grow and Build</i>	V <i>Hold and Maintain</i>	VI <i>Harvest and Divest</i>
	Rendah	VII <i>Hold and Maintain</i>	VIII <i>Harvest and Divest</i>	IX <i>Harvest and Divest</i>

Gambar 3. Matriks IE

Tahapan selanjutnya menggunakan matriks SWOT untuk mendapatkan beberapa alternatif strategi. Menurut David dan David (2017) serta Hubeis dan Najib (2014) matriks SWOT dapat menghasilkan empat tipe strategi yang dapat diterapkan:

Strategi SO (Strength - Opportunities) adalah strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengambil atau mengoptimalkan peluang eksternal.

Strategi ST (Strength - Threat) yaitu strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk mengurangi berbagai ancaman yang ada.

Strategi WO (Weakness - Opportunity) merupakan strategi yang memanfaatkan berbagai peluang yang ada untuk mengatasi kelemahan perusahaan.

Strategi WT (Weakness - Threat) adalah strategi yang meminimalkan kelemahan perusahaan dan menghindari ancaman.

Tabel 2. Matriks SWOT

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

Sumber: David dan David 2017

Tahap Keputusan (*Decision Stage*) - Tujuan penelitian ketiga yaitu menentukan prioritas alternatif strategi.

Dalam pemilihan prioritas strategi menggunakan metode analisis A'WOT yang merupakan kombinasi dari metode analisis AHP dengan matriks SWOT. Nilai yang diperoleh dari hasil kuesioner akan dianalisis menggunakan *Microsoft Excel* dan *Super Decision*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Faktor Eksternal

Analisis faktor eksternal merupakan proses pemindaian, pemantauan, dan evaluasi terhadap berbagai kekuatan eksternal yang memengaruhi pengambilan keputusan strategis organisasi. Faktor-faktor eksternal tersebut meliputi aspek politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum, dan lingkungan (Zavialova *et al.* 2023). Dalam penelitian ini, analisis eksternal dilakukan menggunakan kerangka PESTEL untuk melihat faktor makro yang dapat memengaruhi perusahaan.

Tabel 3. Analisis PESTEL

Bidang	Penjelasan
Politik	Kebijakan pengurangan kuota impor daging sapi
	Kebijakan larangan rapat PNS dan BUMN di hotel
	Stabilitas politik dan pergantian presiden
Ekonomi	Pelemahan nilai tukar USD/IDR
	Peningkatan jumlah konsumen karena tren <i>booming frozen food</i>
	Penurunan daya beli masyarakat akibat tekanan ekonomi global

Sosial	Sertifikasi halal dan higienitas menjadi faktor dominan dalam keputusan pembelian produk pangan Konsumen rumah tangga yang semakin menuntut produk yang praktis mudah digunakan dan memiliki ukuran porsi sesuai kebutuhan
Teknologi	Teknologi <i>cold storage</i> dan sistem distribusi berpendingin menjadi tulang punggung untuk menjaga keamanan pangan dan stabilitas mutu. Pemanfaatan teknologi komunikasi digital sederhana untuk mendukung kecepatan transaksi dan akurasi pemesanan.
Hukum	Kewajiban sertifikasi halal, peraturan keamanan pangan, kepatuhan dokumen perdagangan serta regulasi ketenagakerjaan.
Lingkungan	Perubahan cuaca dan suhu ekstrem dapat memengaruhi kelancaran pasokan komoditas laut dan daging Infrastruktur jalan dan listrik seperti banjir atau gangguan listrik dapat mengancam kestabilan suhu <i>cold storage</i> , meningkatkan risiko <i>thawing</i> dan menambah biaya operasional.

Analisis Matriks EFE

Setelah faktor peluang dan ancaman PT X diidentifikasi melalui analisis PESTEL dan penilaian responden, tahap berikutnya adalah mengukurnya secara kuantitatif melalui Matriks *External Factor Evaluation* (EFE). Matriks EFE menyajikan faktor eksternal yang paling berpengaruh bagi perusahaan beserta bobot dan *rating* yang diberikan responden.

Tabel 4. Hasil analisis matriks EFE

Faktor Kunci Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Peluang			
1. Perubahan iklim yang membuka peluang penjualan varian produk protein lain	0,098	3,67	0,359
2. Isu halal dan kepercayaan konsumen	0,115	2,33	0,268
3. <i>Booming frozen food</i> yang meningkatkan jumlah konsumen	0,090	4,00	0,360
Total Peluang			0,987
Ancaman			
1. <i>Booming frozen food</i> yang membuat persaingan semakin ketat	0,115	3,67	0,422
2. Penurunan daya beli masyarakat	0,106	3,67	0,389
3. Inflasi dan kenaikan biaya produksi operasional	0,098	3,00	0,294
4. Kebijakan larangan rapat PNS/BUMN di hotel yang menekan permintaan horeka	0,098	3,00	0,294
5. Nilai tukar USD/IDR melemah	0,098	3,00	0,294
6. Perubahan pajak impor dan regulasi kepabeanan	0,090	2,67	0,240
7. Kebijakan kuota impor daging sapi yang memperketat pasokan	0,090	2,67	0,240
Total Ancaman			2,173
Total EFE			3,160

Total skor peluang mencapai sekitar 0,99 dan total skor ancaman sekitar 2,17. Total skor EFE sebesar 3,16 menunjukkan bahwa PT X memiliki kemampuan yang baik dalam merespons setiap ancaman dan peluang yang ada.

Analisis Faktor Internal

Tujuan dari analisis ini adalah untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan internal yang dapat mendukung atau menghambat organisasi dalam merespons dinamika eksternal secara efektif (Halmaghi *et al.* 2017). Dalam penelitian ini, analisis internal dilakukan menggunakan kerangka BMC untuk melihat kondisi internal perusahaan serta mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan.

Key Partners - Pemasok bahan baku - Mitra logistik - <i>Reseller</i> - Pemerintah	Key Activities - Pengadaan bahan baku - Proses produksi - Pengemasan dan pengiriman produk - <i>briefing</i> harian - Edukasi pelanggan	Value Propositions - Produk yang berkualitas - Variasi produk beragam dan bersertifikasi Halal - Harga yang terjangkau - Pengemasan rapi dan pengiriman yang cepat	Customer Relationships - Pemberian promosi - Garansi retur - Pelayanan yang cepat dan fleksibel - <i>Feedback</i> pelanggan	Customer Segments - Hotel, restaurant dan kafe (horeka) - <i>Katering/event</i> - <i>Reseller</i> - Konsumen akhir (individu/rumah tangga)
	Key Resources - <i>Cold storage</i> dan mesin produksi - SDM - Armada		Channels - Toko <i>offline</i> - Toko <i>online</i> - <i>Reseller</i>	
Cost Structure - Biaya pembelian bahan baku - Biaya produksi - Biaya tenaga kerja - Biaya listrik & BBM		Revenue Streams - Penjualan produk grosiran/eceran		

Gambar 4. *Business Model Canvas* PT X

Analisis Matriks IFE

Setelah faktor kekuatan dan kelemahan PT X diidentifikasi dari BMC dan penilaian responden, tahap berikutnya adalah mengukurnya secara kuantitatif melalui Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE). Matriks IFE menyajikan daftar faktor internal yang paling berpengaruh, lengkap dengan bobot dan *rating* yang diberikan responden.

Tabel 5. Hasil analisis matriks IFE

Faktor Kunci Internal	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			

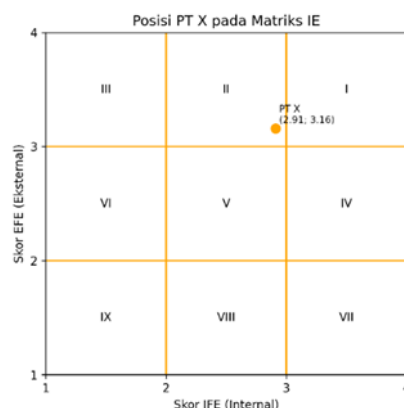
1.	Keunggulan kualitas produk daging beku	0,118	4,00	0,472
2.	Diversifikasi produk olahan beku	0,118	3,67	0,433
3.	Margin produk daging sapi tinggi	0,109	3,33	0,363
4.	Sensitivitas terhadap kualitas dan harga pelanggan	0,093	3,67	0,341
5.	Pelayanan pemesanan dan pengiriman yang cepat dan fleksibel	0,101	3,00	0,303
6.	<i>Key resource</i> unggul (jaringan pemasok, SDM, SOP)	0,101	3,00	0,303
7.	<i>Customer loyalty</i> yang relatif tinggi	0,076	3,33	0,253
Total Kekuatan				2,468
Kelemahan				
1.	Biaya listrik dan BBM kurang dapat dikontrol	0,109	1,67	0,182
2.	Tidak adanya sumber listrik <i>backup</i> yang memadai	0,093	1,67	0,155
3.	Armada distribusi terbatas	0,084	1,33	0,112
Total Kelemahan				0,449
Total IFE				2,917

Total skor kekuatan mencapai sekitar 2,468, sedangkan total skor kelemahan sebesar 0,449. Hal ini menunjukkan bahwa kekuatan internal PT X jauh lebih dominan dibandingkan kelemahannya. Total skor IFE sebesar 2,91 mengindikasikan posisi internal perusahaan berada pada kategori rata-rata atau sedang untuk memaksimalkan kekuatan perusahaan dan meminimalisir kelemahan perusahaan.

Perumusan Alternatif Strategi Pengembangan Bisnis PT X

Analisis Matriks IE

Hasil analisis matriks IE pada penelitian ini menunjukkan skor tertimbang matriks IFE sebesar 2,91 dan skor tertimbang matriks EFE sebesar 3,16. PT X berada pada sel II dengan kategori strategi *grow and build* dalam matriks IE. Menurut David *et al.* (2017), strategi yang umum digunakan yaitu strategi integrasi dan strategi intensif.



Gambar 5. Matriks IE PT X

Analisis Matriks SWOT

Perumusan empat kelompok faktor utama, yaitu kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*), dan ancaman (*Threat*), menjadi dasar penyusunan alternatif strategi pada penelitian ini. Tujuan perumusan alternatif strategi adalah mengubah kondisi PT X saat ini menuju situasi yang lebih diharapkan sesuai arah pengembangan bisnis. Perumusan alternatif strategi dapat dilihat pada Tabel 6 Analisis SWOT yang terdiri dari kombinasi strategi SO (*Strengths Opportunities*), strategi ST (*Strengths Threats*), strategi WO (*Weaknesses Opportunities*), dan strategi WT (*Weaknesses Threats*).

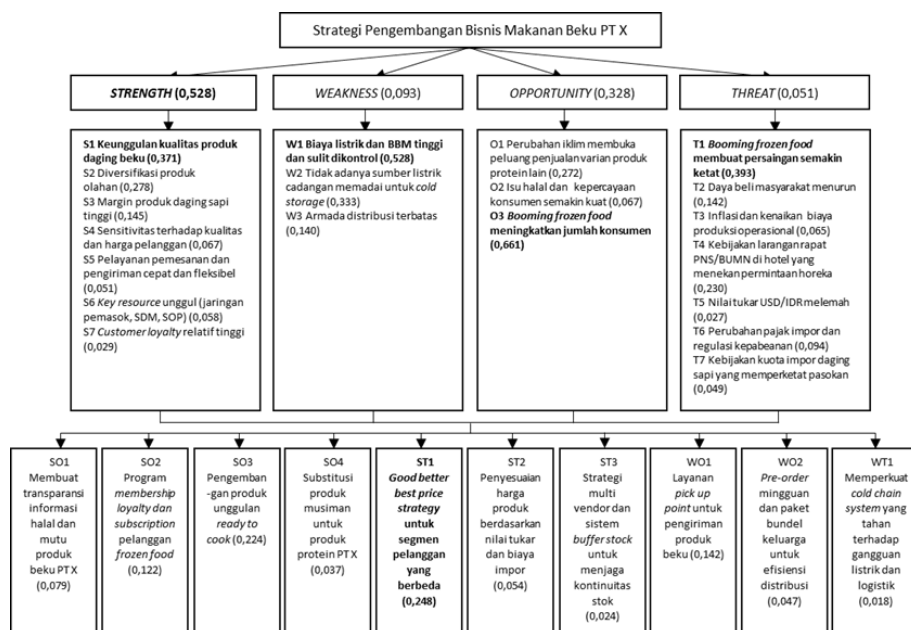
Tabel 6. Analisis SWOT PT X

<i>Strengths (S)</i>		<i>Weaknesses (W)</i>
S1 Keunggulan kualitas produk daging beku		W1 Biaya listrik dan BBM tinggi dan sulit dikontrol
S2 Diversifikasi produk olahan		W2 Tidak adanya sumber listrik cadangan memadai untuk <i>cold storage</i>
S3 Margin produk daging sapi tinggi		W3 Armada distribusi terbatas
S4 Sensitivitas terhadap kualitas dan harga pelanggan		
S5 Pelayanan pemesanan dan pengiriman cepat dan fleksibel		
S6 <i>Key resource</i> unggul (jaringan pemasok, SDM, SOP)		
S7 <i>Customer loyalty</i> relatif tinggi		
<i>Opportunities</i>	Strategi SO	Strategi WO
O1 Perubahan iklim membuka peluang penjualan varian produk protein lain	SO1 Membuat transparansi informasi halal dan mutu produk beku (S1, S6, O2)	WO1 Mengembangkan layanan <i>pick up point</i> untuk pengiriman produk beku (W1, W3, O3)
O2 Isu halal dan kepercayaan konsumen semakin kuat	SO2 Membuat program <i>membership, loyalty, dan subscription</i> pelanggan <i>frozen food</i> (S4, S5, S7, O3)	WO2 Menerapkan <i>pre-order</i> mingguan dan paket bundel keluarga untuk efisiensi distribusi (W1, W3, O3)
O3 <i>Booming frozen food</i> meningkatkan jumlah konsumen	SO3 Mengembangkan produk unggulan <i>ready to cook</i> (S1, S2, S6, O3)	
	SO4 Melakukan substitusi produk musiman untuk produk protein PT X (S6, O1)	
<i>Threats</i>	Strategi ST	Strategi WT

T1 <i>Booming frozen food</i> membuat persaingan semakin ketat	ST1 Menerapkan strategi <i>good better best price</i> untuk segmen pelanggan yang berbeda (S1, S3, S4, S6, T1, T2, T4)	WT1 Memperkuat <i>cold chain system</i> yang tahan terhadap gangguan listrik dan logistik (W1, W2, T1, T3)
T2 Daya beli masyarakat menurun		
T3 Inflasi dan kenaikan biaya produksi operasional		
T4 Kebijakan larangan rapat PNS/BUMN di hotel yang menekan permintaan horeka	ST2 Menyesuaikan harga produk berdasarkan nilai tukar dan biaya impor (S4, S6, T3, T5, T6)	
T5 Nilai tukar USD/IDR melemah		
T6 Perubahan pajak impor dan regulasi kepabeanan		
T7 Kebijakan kuota impor daging sapi yang memperketat pasokan	ST3 Membangun strategi multi vendor dan sistem <i>buffer stock</i> untuk menjaga kontinuitas stok (S6, T5, T7)	

Prioritas Strategi Pengembangan Bisnis PT X

Prioritas strategi pengembangan bisnis PT X ditetapkan berdasarkan hasil tahapan perumusan strategi sebelumnya yaitu analisis SWOT. Setelah alternatif strategi tersusun, metode AHP digunakan untuk membantu menentukan prioritas. Metode ini memerlukan penyusunan hierarki yang terdiri dari beberapa tingkatan. Penyusunan AHP pada pendekatan A'WOT dalam penelitian ini disusun dengan struktur hirarki yang mengikuti logika matriks SWOT. Tingkat pertama adalah tujuan, yaitu menentukan prioritas strategi pengembangan PT X. Tingkat kedua adalah kelompok faktor SWOT, yaitu *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, dan *Threat*. Tingkat ketiga adalah subfaktor, yaitu faktor-faktor hasil seleksi internal dan eksternal yang sudah ditetapkan sebagai subfaktor S, W, O, dan T. Tingkat keempat adalah alternatif strategi, yaitu strategi SO, ST, WO, dan WT yang sudah dirumuskan pada tahap SWOT.



Gambar 6. AWOT PT X

Strategi peringkat pertama adalah *good better best price strategy* untuk segmen pelanggan yang berbeda dengan bobot 0,248. Strategi ini mendorong peningkatan omzet dan perluasan pangsa pasar. Strategi peringkat kedua adalah pengembangan produk unggulan *ready to cook* dengan bobot 0,224. Strategi ini menempatkan produk siap masak sebagai ikon utama yang mudah dikenali pelanggan. Strategi ini memperkuat diferensiasi dan membuka peluang ekspansi ke segmen baru. Strategi peringkat ketiga adalah layanan *pick up point* untuk pengiriman produk beku dengan bobot 0,142. Strategi ini berfokus pada pembentukan titik jemput komunitas untuk mengkonsolidasikan pengiriman. Strategi ini meningkatkan efisiensi logistik dan memperluas jangkauan distribusi.

Implikasi Manajerial

Berdasarkan hasil analisis matriks IE dan SWOT serta menentukan prioritas strategi melalui AHP didapatkan beberapa rekomendasi prioritas strategi yang dapat diimplementasikan oleh PT X sebagai implikasi manajerial. Berikut Tabel 7 implikasi manajerial yang dapat diterapkan oleh perusahaan.

Tabel 7. Implikasi manajerial

Strategi Prioritas	Implikasi	Jangka waktu	Langkah yang dilakukan	Dampak yang diharapkan
<i>Good better best price strategy</i>	Perusahaan perlu menyusun struktur harga berdasarkan <i>grade</i> produk sesuai dengan segmen pelanggannya. <i>Grade</i> harga harus mudah dibedakan oleh pelanggan.	1-3 tahun	<ol style="list-style-type: none"> Mengelompokkan produk menjadi <i>grade good, better, dan best</i> berdasarkan kualitas dan isi produk. Menentukan rentang harga untuk tiap <i>grade</i> dengan melihat COGS dan analisis pesaing. Menyesuaikan tampilan kemasan, ukuran kemasan, dan pelabelan agar sesuai dengan <i>grade</i> yang ditetapkan. Menyampaikan perubahan katalog harga kepada pelanggan lewat menu, katalog, dan media sosial. 	Peningkatan <i>volume</i> penjualan, menarik pelanggan baru, perluasan segmen pelanggan, peningkatan laba secara keseluruhan.
Pengembangan produk unggulan <i>ready to cook</i>	Perusahaan perlu memiliki beberapa produk andalan yang sudah siap masak. Produk ini memberi pilihan yang praktis bagi pelanggan.	1-2 tahun	<ol style="list-style-type: none"> Memilih tiga sampai lima produk yang paling laris dan memberi margin tinggi berdasarkan data penjualan dan preferensi pelanggan. Menguji produk agar menjadi produk siap masak serta menyempurnakan resep agar rasa stabil dan mudah dimasak oleh konsumen. Mendesain kemasan agar petunjuk masak produk jelas dan mudah diikuti. 	Pemenuhan kebutuhan pelanggan akan aspek kepraktisan produk, peningkatan <i>added value produk</i> , peningkatan frekuensi pembelian dan loyalitas

			4. Meluncurkan produk <i>ready to cook</i> dan cari <i>feedback</i> pelanggan untuk perbaikan berikutnya.
Layanan <i>pick up point</i> untuk pengiriman produk beku	Perusahaan perlu menyediakan titik <i>pick up</i> produk beku yang lebih dekat dengan pelanggan. Titik ini menjadi pilihan selain layanan kirim biasa.	0-1 tahun	<ol style="list-style-type: none"> 1. Memetakan sebaran pelanggan dan memilih lokasi <i>pick up point</i> yang strategis dan mudah dijangkau. 2. Menyediakan fasilitas penyimpanan dingin seperti <i>freezer</i> atau <i>cold box</i> di lokasi yang ditentukan. 3. Menyusun alur pemesanan dan pengambilan produk di <i>pick up point</i> agar sederhana dan jelas. 4. Merekrut dan melatih SDM pengelola <i>pick up point</i>.

KESIMPULAN

Hasil analisis internal melalui matriks IFE menunjukkan bahwa PT X memiliki kondisi internal sedang dalam memaksimalkan kekuatan dan meminimalisir kelemahan perusahaan. Hasil analisis eksternal melalui matriks EFE menunjukkan bahwa PT X memiliki kemampuan yang baik dalam merespons setiap ancaman dan peluang yang ada.

Kombinasi faktor internal dan eksternal menghasilkan nilai yang menempatkan PT X pada posisi *grow* and *build* pada matriks IE dengan rekomendasi strategi integrasi dan strategi intensif. Perumusan strategi alternatif berdasarkan hasil analisis matriks IE dan matriks SWOT menghasilkan sepuluh strategi. Seluruh strategi disusun untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang PT X serta mengurangi kelemahan dan menahan dampak ancaman yang muncul dari lingkungan bisnis.

Penentuan prioritas strategi dilakukan dengan pendekatan A'WOT melalui pembobotan faktor, subfaktor, dan alternatif strategi. Strategi prioritas yang dapat dilakukan oleh PT X adalah menyusun portofolio produk dan menentukan harga menjadi *grade good*, *better*, dan *best* berdasarkan kualitas dan isi produk.

DAFTAR PUSTAKA

- Amalia, S. R., Bahar, A., Suhartiningsih, & Soeyono, R. D. (2021). Faktor penentu pemilihan produk pangan beku (frozen food) pada generasi Y dan Z di masa pandemi Covid-19. *Jurnal Tata Boga*, 10(1), 213–222.
- David, F. R., & David, F. R. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases*. Pearson Education.
- Halmaghi, E., Căpusneanu, S., & Huru, D. (2017). The role of internal environmental analysis in strategic decision-making. *Romanian Economic and Business Review*, 12(4), 91–98.

- Hastuti, A., Rahmawati, A., Muharezza, I., & Choironi, N. (2023). Analisis pendugaan umur simpan produk pangan beku dalam kemasan menggunakan metode accelerated shelf life testing (ASLT) model Arrhenius. *Karimah Tauhid*, 2(3), 665–678.
- Hubeis, M., & Najib, M. (2014). *Manajemen strategik dalam pengembangan daya saing organisasi*. PT Elex Media Komputindo.
- IMARC Group. (2025). *Indonesia frozen food market 2025: Industry size to reach USD 5.9 billion by 2033, at a CAGR of 6.31%*. <https://www.openpr.com/news/4095884/indonesia-frozen-food-market-2025-industry-size-to-reach-usd-5-9>
- Istigfarin, A. (2022). Implementasi strategi IMC industri kecil menengah pada produsen makanan beku. *Jurnal Penelitian IPTEKS*.
- Jakpat. (2024). *Indonesia frozen food consumption trends – 2024 Jakpat Survey Report (Report 46251)*. Jakpat Insight. <https://id.scribd.com/document/918786285/PDF-Report-Indonesia-Frozen-Food-Consumption-Trends-2024-Jakpat-Survey-Report-46251>
- Juansa, A., Maulana, A. W., Lubis, M. M., Wijaya, A. A., Minarsi, A., Sugama, D., Ayu, I. W., Rianty, E., & Murwanti, R. (2025). *Ketahanan pangan: Swasembada pangan dan implikasinya terhadap pertumbuhan ekonomi di Indonesia*. PT Star Digital Publishing.
- Paramita, A. (2025). Perubahan pola produksi dan konsumsi pangan di Indonesia: Analisis tren selama dua dekade terakhir. *ICOR: Journal of Regional Economics*, 6(1), 50–59.
- Raharjo, R. O., & Hariastuti, N. L. P. (2024). Analisis strategi pengembangan bisnis toko retail dengan menggunakan quantitative strategic planning matrix (QSPM) dan pendekatan lean canvas. *Industri Inovatif: Jurnal Teknik Industri*, 14(2), 200–206.
- Rusdiana, S., & Maesya, A. (2017). Pertumbuhan ekonomi dan kebutuhan pangan di Indonesia. *Agriekonomika*, 6(1), 12–25.
- Sihite, A. H. (2022). Analisis perubahan pola konsumsi masyarakat dan implikasinya terhadap sektor perekonomian. *Jurnal Price: Ekonomi dan Akuntansi*, 1(1), 36–46.
- Sugiyono. (2021). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Suryana, A. (2014). Menuju ketahanan pangan Indonesia berkelanjutan 2025: Tantangan dan penanganannya. *Forum Penelitian Agro Ekonomi*, 32(2), 123–135.
- Zavialova, N., Tarasova, E., & Ivleva, M. (2023). Strategic management and external environmental analysis: Current approaches and practical applications. *Journal of Strategic Development*, 15(2), 12–25.