

## ANALISA STRATEGI BERSAING PADA BAKERY DONALSON DI MAKASSAR

Ong Kevin Gunawan dan Ratih Indriyani

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail : mrgunawan20@gmail.com, ranytaa@petra.ac.id

**Abstrak-** Bakery Donalson adalah perusahaan yang menjual produk roti dan kue yang berdomisili di Makassar. Pada skripsi ini, peneliti membahas tentang strategi bersaing pada usaha Bakery Donalson di Makassar. Masalah yang sedang dihadapi Bakery Donalson saat ini yaitu penurunan penjualan karena adanya pesaing-pesaing besar yang sudah memiliki nama sebagai bakery terbaik seperti seperti Bakery Holland dan Dapur Cokelat. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif, dimana data diperoleh dari wawancara dengan penentuan narasumber *purposive sampling* dan uji keabsahan data yang digunakan triangulasi sumber. Penelitian ini menggunakan pendekatan *Resource Based View*, pendekatan *Porter's Five Forces Models* dan Matriks SWOT. Hasil yang diperoleh dari analisa SWOT menunjukkan alternatif yang bisa dirumuskan adalah mempertahankan kerjasama yang baik antara Donalson dan pemasok, meningkatkan kualitas produk Donalson (SO), melakukan promosi, membeli dan menjaga kualitas mesin (WO), melakukan inovasi produk (ST), melakukan promosi dan meningkatkan kualitas produk (WT).

**Kata Kunci** -*Resource Based View, Strategi Bersaing, Porter Five Forces Model.*

### I. PENDAHULUAN

Pada saat ini, Makassar sedang mengalami pertumbuhan ekonomi yang sangat pesat. Pertumbuhan ekonomi di Makassar pada tahun 2009 tercatat sebesar 9.20% dan pada tahun 2013 meningkat menjadi 9.88%. Peningkatan ini didominasi 5 sektor yaitu sektor hotel dan restoran sebesar 29.6%, industri pengolahan 17.51%, angkutan dan komunikasi 15.73%, sektor jasa 15.67%, dan keuangan 11.61% (Yudhatama, 2014). Dengan pertumbuhan ekonomi di Makassar yang sangat pesat ini, wajar kalau nantinya persaingan akan semakin ketat yang akan berdampak pada laba. Sehingga untuk mencegah hal itu terjadi, perusahaan harus melakukan perubahan yang cepat dan tepat dalam hal strateginya untuk menghadapi pesaing-pesaingnya.

Strategi adalah rencana berskala besar, bertujuan ke masa depan untuk berinteraksi dengan kondisi persaingan demi mencapai tujuan perusahaan. Strategi membantu perusahaan untuk menyadari bagaimana, kapan, dan dimana perusahaan itu bersaing. Menurut Joel Ross dan Michael Kami dalam kutipan David (2011), tanpa strategi perusahaan hanya seperti kapal karet yang hanya berputar di satu tempat tanpa adanya tujuan yang jelas. Strategi management adalah kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan rencana formulasi dan implementasi yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan (Pearce & Robinson, 2011, p 3).

Berdasarkan survei yang dilakukan di perusahaan Amerika, bahwa 60% dari perusahaan mereka telah memiliki strategi dan sebesar 89% dari mereka menyatakan strategi yang mereka terapkan dapat mencapai laba yang lebih baik, sukses, dan efektif (Naingolan, 2011). Tapi tidak selamanya

strategi yang diterapkan pun bisa berhasil. Ada beberapa perangkat yang membuat strategi itu gagal misalnya gagal dalam mengkomunikasikan strategi ke pekerja sehingga pekerja tersebut tidak mempunyai tujuan dan arah, top manager tidak mendukung strategi tersebut, terlalu cepat menentukan strategi yang ingin digunakan tanpa pertimbangan yang jelas, terlalu berfokus pada strategi sehingga membuat fleksibilitas dan kreatifitas menjadi kaku (David, 2011).

Dalam membuat strategi, dibutuhkan 6 komponen utama dalam pembuatannya. Komponen tersebut adalah menentukan visi, misi dan tujuan perusahaan, menganalisa internal kekuatan dan kelemahan perusahaan, menganalisa eksternal ancaman dan keunggulan perusahaan, formulasi strategi, implementasi strategi, dan strategi kontrol (Bateman and Snell, 2009). Terdapat beberapa alat untuk menyusun strategi seperti Analisis SWOT, strategi generik porter, (differentiation, cost leadership, focus), strategi generik David, Resource Based View (RBV) (David, 2011). SWOT analisis berguna untuk mengetahui keadaan internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan perusahaan), dan keadaan eksternal perusahaan (ancaman dan kesempatan). Dengan mengetahui internal dan eksternal perusahaan owner atau manager perusahaan dapat membuat strategi yang tepat untuk mencegah tekanan dari pesaing dan meningkatkan labanya. Analisa RBV berguna untuk membantu perusahaan yang lebih berfokus pada sumber dayanya untuk mengetahui kelemahan dan kekuatan dalam perusahaan dengan melihat sumber-sumber daya yang ada di dalam perusahaan seperti sumber daya berwujud, sumber daya tidak berwujud, dan kemampuan organisasi. (David, 2011)

Pertumbuhan industri makanan minuman menjadi salah satu penopang pertumbuhan non migas nasional. Sektor makanan dan minuman selalu menunjukkan pertumbuhan positif dan memberikan kontribusi terbesar pada pertumbuhan non migas nasional. Dari data Kemenperin, pertumbuhan industri makanan minuman di Indonesia pada tahun 2011 meningkat sebesar 9.19% dibandingkan pada tahun 2010 yaitu sebesar 2.78%. Pada triwulan III 2012, industri makanan minuman tumbuh 8.22% dibandingkan dengan periode sama pada tahun 2011 sebesar 7.50%. Pada tahun 2011 sektor makanan minuman menyumbang sebesar 35.20% terhadap pertumbuhan industry nasional. Angka itu menjadi 35.94% per triwulan III pada tahun 2012 (Kementerian Perindustrian, 2013)

Donaldson adalah perusahaan yang bergerak di industri bakery yang menjual berbagai macam kue dan roti seperti kue ulang tahun, kue pernikahan, dll.. Letak Donaldson berada di Sulawesi no 97 Makassar, dimana daerah tersebut merupakan daerah yang strategis karena Jalan Sulawesi merupakan pusat perbelanjaan dengan berbagai

macam produk seperti alat rumah tangga, tempat perbaikan motor mobil, menjual buah-buahan,dll. Daerah tersebut juga dekat dengan Pasar Butung dimana pasar tersebut merupakan pasar besar yang ada di Makassar setelah pasar sentral. Donaldson telah berdiri sejak tahun 1986 yang dipegang oleh Pieter Gunawan.

Saat ini, masalah yang dihadapi Donaldson adalah turunnya penjualan sebesar 4-5 % dan target kenaikan omzetnya 10% per tahun tidak tercapai. Menurut pemilik Donaldson penurunannya karena pesaing-pesaing yang ada sekarang merupakan pesaing besar yang sudah memiliki nama sebagai bakery terbaik seperti Bakery Holland dan Dapur Cokelat. Selain itu pesaing lama dari Donaldson yaitu Olympic sudah lebih berkembang dibandingkan Donaldson. Strategi-strategi yang dijalankan pesaing juga sangat baik sehingga pesaing dapat menarik pelanggan dari Donaldson.

Dari fenomena diatas, Donaldson sangat membutuhkan untuk menyusun strategi yang terbaik agar dapat bersaing dengan pesaingnya dan dapat meningkatkan kembali penjualannya serta mencapai target omzetnya.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa lingkungan internal dan eksternal Donaldson menggunakan Resource Based View dan Porter's Five Forces Model.

Menurut Fred R. David (2011, p.6), manajemen strategi adalah seni dan ilmu tentang formulasi, implementasi, dan evaluasi lintas fungsional yang dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya. Menurut Pearce dan Robinson (2011, p.3) manajemen strategi adalah kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan rencana formulasi dan implementasi yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan.

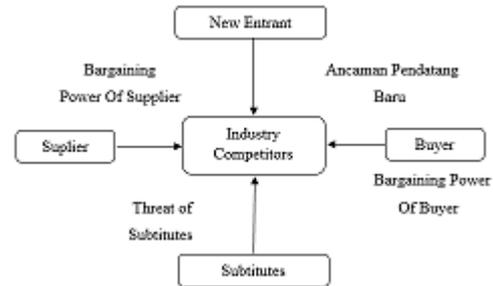
Analisis lingkungan internal berguna untuk menganalisa kekuatan dan kelemahan dari perusahaan. Ada beberapa hal yang dapat dianalisa dalam lingkungan internal seperti manajemen, pemasaran, produksi / operasi, penelitian dan pengembangan, keuangan, dan sistem informasi manajemen (David, 2011). Teknik yang digunakan untuk menganalisa lingkungan internal salah satunya adalah *Resource Based View* (RBV). Pendekatan *Resource Based View* (RBV) menyakini lingkungan internal lebih penting bagi perusahaan daripada lingkungan eksternal untuk mencapai dan mempertahankan keunggulan persaingannya. *Resource Based View* (RBV) adalah sebuah metode analisis dan indentifikasi keunggulan strategi perusahaan yang analisisnya berdasarkan kombinasi asset, keterampilan, kemampuan perusahaan (Pearce & Robinson, 2011).

Sumber daya yang digunakan untuk menganalisa internal perusahaan (Pearce and Robinson, 2011):

- a. Aset Berwujud (*Tangible Assets*)  
 Sumber daya yang termudah untuk dianalisa dan dapat ditemukan di *balance sheet* perusahaan. Sumber daya yang termasuk dalam aset berwujud adalah fasilitas produk, bahan baku, modal, teknologi, dan kepemilikan tanah.
- b. Aset Tidak Berwujud (*Intangible Assets*)  
 Sumber daya yang tidak dapat dilihat atau disentuh dan sangat penting dalam membuat keunggulan kompetitif perusahaan. Sumber daya aset tidak berwujud seperti nama merek, reputasi perusahaan, budaya organisasi, pengetahuan dan kemampuan, hak paten, dan merek dagang (*trademarks*).
- c. Kemampuan organisasi (*Organization capabilities*)

Sumber daya dalam hal keterampilan seperti kemampuan dan cara menggabungkan aset, tenaga kerja, dan proses yang berguna untuk mengubah input menjadi output.

Lingkungan Eksternal adalah faktor-faktor yang berada diluar kendali perusahaan yang mempengaruhi dalam pengambilan keputusan dan arah, organisasi struktur, dan proses internal (Pearce dan Robinson, 2011). Penelitian lingkungan eksternal yang digunakan yaitu Porter's Five-Force Model.



1. Ancaman Pendetang Baru

Setiap pendatang baru yang masuk dalam suatu industri pastinya akan menyebabkan persaingan antar industri itu semakin ketat (David, 2011). Pendatang baru yang masuk ke industri tertentu akan membawa kapasitas baru, keinginan untuk mendapatkan bagian pasar, dan sering juga sumber daya utama. Kompetitor yang ingin masuk ke dalam suatu industri pastinya ada hambatan-hambatan tertentu. Ada enam hambatan utama untuk masuk ke sebuah industri (Pearce & Robinson, 2011, p.93-94):

- a. Skala ekonomi  
 Skala ekonomi menghalangi pendatang baru masuk dengan memaksa pendatang baru untuk membuat usaha berskala besar atau menerima kekalahan biaya. Skala ekonomi dalam produksi, penelitian, pemasaran, dan jasa merupakan kunci untuk menghalangi pendatang baru masuk kedalam persaingan. Skala ekonomi juga dapat menjadi penghalang dalam hal distribusi, pemanfaatan tenaga penjualan, keuangan, dan hampir semua bagian dalam bisnis. Skala ekonomi hasil dari sumber teknologi seperti mesin yang lebih bagus dan non teknologi seperti koordinasi manajerial fungsi produksi dan proses yang lebih baik. Skala ekonomi sangat penting untuk meningkatkan tingkat hambatan untuk masuk kedalam industri. Perusahaan bisa menurunkan harga penjualannya sementara atau seterusnya untuk memberikan tekanan kepada pendatang baru untuk masuk ke industri tersebut.
- b. Diferensiasi produk  
 Diferensiasi produk membuat penghalang dengan memaksa pendatang baru untuk membuang biaya yang banyak agar dapat mengatasi loyalitas pembeli. Iklan, layanan pelanggan menjadi hal utama dalam bisnis, namun perbedaan produk menjadi faktor pendukung mengidentifikasi merek.
- c. Kebutuhan modal  
 Kebutuhan modal yang sangat besar untuk bersaing menjadi hambatan bagi pendatang baru terutama modal untuk iklan dan penelitian dan pengembangan. Modal bukan hanya untuk fasilitas tetap tetapi juga untuk *customer credit, inventories, dan absorbing start-up loses*.

d. Kerugian biaya tidak berhubungan dengan ukuran perusahaan

Perusahaan awal mungkin memiliki keuntungan yang tidak dimiliki pendatang baru, tidak peduli usaha ukuran perusahaan dan skala ekonomi perusahaan. Keuntungan ini berasal dari pembelajaran, hak milik teknologi, akses sumber bahan baku terbaik, aset yang dibeli dengan harga sebelum inflasi, subsidi pemerintah, dan lokasi baik.

e. Akses saluran distribusi

Sudah seharusnya pendatang baru menjamin distribusi produk dan jasanya aman. Semakin terbatas saluran grosir atau eceran dan kompetitor yang ada semakin terikat dengan saluran distribusi tersebut, tentunya semakin susah untuk pendatang baru masuk ke industri tersebut. Kadang halangan ini sangat kuat untuk diatasi, sehingga pendatang baru harus membuat channel distribusinya sendiri.

f. Kebijakan pemerintah

Pemerintah dapat membatasi atau bahkan menutup masuknya pendatang baru ke industri dengan kontrol seperti persyaratan surat ijin, akses terbatas pada bahan baku, dan pajak insentif. Pemerintah juga dapat menjadi hambatan bagi pendatang baru dengan cara mengontrol standar populasi udara dan air dan regulasi keamanan.

2. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Pemasok dapat menggunakan kekuatan tawar menawarnya kepada peserta industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas pembelian barang dan jasa. Pemasok yang kuat dapat menekan profitabilitas dari industri yang tidak dapat mengimbangi kenaikan harganya. Pemasok disebut kuat jika (Pearce and Robinson, 2013, p. 97):

- a. Didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terfokus daripada industri dimana mereka menjual.
- b. Produknya unik atau setidaknya berbeda dengan yang lainnya.
- c. Produk pemasok merupakan input terpenting bagi bisnis.
- d. Industri itu bukan merupakan pelanggan penting bagi pemasok

3. Kekuatan Tawar Menawar Konsumen

Pembeli yang terpusat atau membeli dengan jumlah yang banyak, kekuatan tawar-menawar pembeli tersebut dapat mempresentasikan kekuatan besar yang mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri. Kekuatan tawar-menawar pembeli juga besar jika produk yang dijual itu standar atau tidak berbeda dengan produk pesaingnya. Ketika dalam kasus ini, pembeli dapat melakukan negosiasi harga dan meminta garansi. Kekuatan daya tawar menawar konsumen meningkat jika (David, 2011):

- a. Konsumen membeli dalam jumlah yang banyak yang membuat pembeli tersebut penting bagi perusahaan
- b. Produknya tidak terdiferensiasi atau tidak berbeda dengan pesaing
- c. Adanya informasi mengenai produk (harga, kualitas, produk dan biaya)
- d. Mudahnya pelanggan untuk berpindah ke pesaing lain
- e. Perusahaan mengalami penurunan permintaan

4. Ancaman Produk Pengganti

Adanya produk pengganti yang meletakkan batas tertinggi harga yang dapat dibebankan sebelum konsumen berpindah ke produk pengganti. Batas tertinggi harga sama dengan batas tertinggi laba dan kompetisi antara pesaing lebih hebat. Tekanan persaingan meningkat dari

bertambahnya produk pengganti karena harga relatif produk pengganti turun dan biaya peralihan konsumen juga turun. (David. 2011).

5. Persaingan Antara Perusahaan Pesaing

Persaingan antara pesaing industri yang ada berusaha untuk merebut posisi dengan menggunakan strategi kompetisi harga, pengenalan produk, dan persaingan iklan. Persaingan yang ketat disebabkan beberapa faktor:

- a. Banyaknya kompetitor atau secara kasar kekuatan dan besar perusahaan sama.
- b. Perkembangan industri rendah yang membuat persaingan untuk merebut pasar semakin meningkat.
- c. Produk atau jasa tidak berbeda dengan yang lainnya atau tidak adanya peralihan biaya
- d. Biaya tetap tinggi atau produknya mudah hancur sehingga keinginan untuk menurunkan harga semakin besar.
- e. Penambahan kapasitas dalam jumlah yang besar
- f. Halangan berhenti tinggi.
- g. Persaingan yang beragam dalam hal strategi, keaslian, dan kepribadian perusahaan.

SWOT Matrix merupakan alat yang sangat penting untuk manajer dalam membuat 4 tipe strategi (David, 2011) :

a. SO (*Strengths-Opportunities*)

Strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan keuntungan eksternal

b. WO (*Weaknesses-Opportunities*)

Strategi yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan keuntungan eksternal.

c. ST (*Strengths-Threats*)

Strategi yang menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman luar.

d. WT (*Weaknesses-Threats*)

Strategi bertahan yang bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman dari luar.

Tujuan Penelitian ini adalah untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal serta menyusun formulasi strategi bersaing pada Bakery Donalson berdasarkan analisa SWOT pada perusahaan.

## II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian ini menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif untuk mendapatkan informasi ataupun data terkait mengenai lingkungan internal dan lingkungan eksternal perusahaan, sehingga peneliti dapat menggambarkan secara tepat SWOT dari Bakery Donalson.

Penentuan narasumber pada penelitian kali ini adalah dengan menggunakan *purposive sampling*. Menurut Sugiyono (2010) *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Narasumber yang dipilih pada penelitian ini adalah Pieter Gunawan, yaitu Owner dari Bakery Donalson. Adapun narasumber lain yaitu Lina selaku manajer keuangan dan Ken selaku manajer produksi dari Bakery Donalson. Peneliti memilih narasumber tersebut, karena mereka memiliki peranan penting dalam kegiatan perusahaan sehari-hari.

Teknik pengumpulan data yang dipakai oleh peneliti adalah dengan wawancara. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian kali ini adalah wawancara semi terstruktur, yaitu menemukan permasalahan secara lebih terbuka, di mana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat, dan ide-idenya (Sugiyono, 2010). Dari

penggunaan teknik ini diharapkan peneliti dapat menggali informasi yang lebih dalam dari narasumber

Sumber data yang digunakan dalam penelitian kali ini adalah sumber data primer dan sumber data sekunder. Menurut Sugiyono (2010) sumber primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Di mana penelitian kali ini, peneliti mendapatkan data langsung dari narasumber melalui proses wawancara. Sedangkan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen.

Menurut Miles dan Huberman (dalam Sugiyono 2010 p.430), aktivitas dalam analisis data kualitatif ada 3 yaitu:

#### 1. Reduksi Data

Mereduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan membuang yang tidak perlu.

#### 2. Penyajian Data

Dengan menyajikan data, maka akan memudahkan untuk memahami apa yang terjadi, merencanakan kerja selanjutnya berdasarkan apa yang telah dipahami.

#### 3. Verifikasi Data

Setelah data disajikan, maka akan dilakukan penarikan kesimpulan dan verifikasi.

Dalam penelitian kali ini peneliti menggunakan Triangulasi sumber dalam menguji keabsahan data. Menurut Sugiyono (2010) Triangulasi sumber adalah pengujian kredibilitas data dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

#### Analisa Lingkungan Internal

##### Sumber Daya Berwujud

Sumber daya berwujud yang dimiliki Bakery Donalson yaitu bahan baku, tanah, genset, alat operasional. Seluruh sumber daya berwujud tersebut berasal dari modal owner sendiri. Perbedaan sumber daya yang dimiliki Bakery Donalson dengan pesaingnya dari kapasitas dan umur mesin. Mesin dari Donalson sudah sangat tua dan kapasitasnya lebih sedikit dibandingkan dengan pesaing-pesaing Donalson. Packaging yang digunakan Donalson khusus untuk bungkusan roti dan desainnya hanya gambar logo di depan bungkusan Donalson. Lokasi dari Bakery Donalson sudah strategis karena berada dekat dengan pasar Butung dan tiap harinya jalan tersebut ramai dilewati penduduk Makassar. Bahan baku yang dimiliki Donalson berasal dari PT Eastern Pearl Flour Mills (PT EPFM), Toko Buah Central, Distributor Cemerlang, dan Distributor Panca Sinar, serta dari pedagang pasar.

##### Sumber Daya Tidak Berwujud

Reputasi dari Donalson baik karena masih kurangnya keluhan dari konsumen dan adanya pengakuan positif dari konsumen dari rasa yang enak, harga yang murah, kualitas yang baik. Dalam hal kemampuan dan pengetahuan karyawan Donalson sudah baik karena adanya tes dan penyeleksian sebelum memilih pekerjaan serta adanya pelatihan sebelum menerjunkan pekerja langsung untuk membuat produk kepada konsumen. Budaya yang diterapkan Donalson yaitu keterbukaan dan kerjasama tim untuk memberikan kebebasan pada karyawannya. Brandname dari Donalson untuk sekarang ini semakin menurun karena

munculnya pesaing besar seperti Bakery Holland. Untuk paten, Donalson hanya mempatenkan nama dari Donalson dan untuk produk tidak karena adanya keraguan munculnya persaingan hak paten antara pesaing.

#### Kemampuan Organisasi

Aset-aset yang dimiliki Donalson dijaga dan digunakan sepenuhnya untuk membantu dalam proses produksi. Asetnya seperti modal, mesin, dan bahan baku. Untuk pekerja Donalson, sudah diberikan pekerjaan masing-masing sehingga pekerja dapat lebih fokus pada pekerjaannya masing-masing. Proses pembuatan roti Donalson ada beberapa tahap: pemilihan bahan baku, penimbangan bahan-bahan, mixing, fermentasi, pemotongan, fermentasi, pembentukan dan pemberian rasa, pembakaran, packaging.

#### Analisa Lingkungan Eksternal

##### Ancaman Pendetang Baru

Ada beberapa ancaman pendatang baru seperti skala ekonomi dalam hal penelitian dan pemasaran, dibutuhkannya diferensiasi produk untuk membedakan bakery yang satu dengan lainnya, modal yang sangat besar berkisar 4 sampai 5 miliar rupiah, pengalaman yang sangat banyak dalam memproduksi roti dan kue, dan masih jarang distributor yang ingin mendistribusikan produk *bakery*. Tetapi untuk surat-surat, sangat mudah untuk pendatang baru dalam menyelesaikan surat-surat pendirian *industry bakery*.

##### Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Pemasok yang dimiliki Donalson sebanyak 20 lebih baik lokal maupun diluar kota. Hubungan antara pemasok-pemasok Donalson dan Donalson sangat baik karena ketepatan waktu pembayaran yang membuat pemasok dari Donalson sangat senang berbisnis dengan Donalson. Pemasok-pemasok yang dimiliki Donalson tidak semuanya berfokus untuk menjual produksinya ke Donalson. Pemasok yang berfokus pada Donalson yaitu PT Eastern Pearl Flour Mills (PT EPFM), Distributor Cemerlang, dan beberapa pedagang di pasar. Pemasok-pemasok dari Donalson semuanya sangat penting karena pemasok-pemasok Donalson memiliki kualitas produk yang baik dan harga yang murah. Tetapi dalam hal perbedaan produk, produk pemasok Donalson dengan yang lainnya sama.

##### Kekuatan Tawar Menawar Konsumen

Pembeli Donalson yaitu dari pembeli harian atau pembeli yang membeli dalam jumlah sedikit dan pembeli borongan atau pembeli yang membeli dalam jumlah banyak. Pembelian yang dilakukan pembeli harian rata-ratanya 3 sampai 5 roti tiap kunjungan dan pembeli borongan membeli sebanyak 50 keatas tiap pemesanan. Loyalitas dari konsumen Donalson cukup baik, sekitar 75% masih loyal pada Donalson. Produk yang diproduksi Donalson ada yang berbeda dengan pesaing seperti produk Island Cake Donalson.

Untuk saat ini, Donalson sedang mengalami penurunan omzet sebesar 10% dan penjualan sebesar 4% sampai 5% dibandingkan tahun sebelumnya.

##### Ancaman Produk Pengganti

Produk pengganti dari Bakery di Makassar yaitu Bakpau. Kelebihan dari produk bakpau yaitu rasa dari bakpau lebih enak dan kualitas daging bakpau jauh lebih baik dibandingkan Donalson. Pengaruh produk pengganti tidak mempengaruhi penjualan dari Donalson karena pembelian

produk pengganti lebih jarang dibandingkan dengan produk bakery.

### Persaingan Antara Perusahaan Pesaing

Donalson memiliki pesaing lebih dari 5. Tetapi yang menjadi pesaing utama dari Donalson yaitu Holland *Bakery*, Olympic, dan Dapur Cokelat. Pesaing-pesaing Donalson memiliki produk yang berbeda dengan Donalson seperti macaron yang dibuat oleh Olympic. Pesaing-pesaing Donalson tidak melakukan penambahan kapasitas pada produksi roti dan kue karena adanya pertimbangan-pertimbangan yang berdampak negatif jika penambahan kapasitas tersebut tidak laku terjual. Strategi yang dijalankan pesaing Donalson kebanyakan hanya pada strategi pemasaran dan pengembangan produk.

Perkembangan industri *bakery* di Makassar sangat cepat karena banyaknya usaha *bakery* baru yang bermunculan di Makassar seperti *Bakery Jesslyn* dan *Bakery Zazil*. Halangan berhenti untuk industri bakery yaitu dari susah mencari loyalitas konsumen dan harga mesin yang jauh dibawah harga pembelian jika ingin dijual kembali lagi.

### Analisa SWOT

Analisis SWOT adalah sebuah alat pencocokan penting yang dapat membantu para manajer untuk dapat mengembangkan empat jenis strategi. Strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), strategi WT (kelemahan-ancaman). Dalam analisis ini, langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan.

#### 1. Kekuatan

- Modal sepenuhnya berasal dari owner
- Lokasi Donalson strategis
- Pengetahuan dan kemampuan karyawan Donalson yang baik
- Reputasi Donalson baik

#### 2. Kelemahan

- *Brandname* masih kurang dikenal
- Mesin Donalson yang sudah tua

#### 3. Peluang

- Hambatan pendatang baru yang cukup besar
- Daya tawar pemasok tidak terlalu kuat
- Loyalitas konsumen tinggi

#### 4. Ancaman

- Banyaknya jumlah pesaing
- Masuknya pesaing franchise
- Pendatang baru

### Matriks SWOT

#### 1. Strategi SO

- Mempertahankan kerjasama yang baik antara Donalson dan pemasok.

Dengan mempertahankan kerjasama yang baik antara Donalson dan pemasok, dapat membantu Donalson untuk selalu mendapatkan kualitas bahan baku yang baik dengan harga terjangkau serta ketepatan penerimaan bahan baku. Cara mempertahankan hubungan baik dengan pemasok bisa dilakukan dengan selalu melakukan pembayaran dengan tepat, melakukan kerjasama dengan pemasok, dan tetap mempertahankan jumlah dan intensitas pembeli produk pemasok. Dengan demikian Donalson akan selalu dapat memberikan kualitas yang terbaik bagi konsumen dan pembuatan produk seperti kue dari pesanan konsumen dapat

diproduksi tepat waktu yang dapat meningkatkan loyalitas dan reputasi dari Donalson.

- Meningkatkan kualitas produk Donalson.

Donalson dapat menggunakan kekuatannya untuk meningkatkan kualitas produknya. Seperti modal, Donalson dapat menggunakan seluruh modalnya untuk peningkatan kualitas produk karena modal Donalson seperti tanah, bangunan, dan mesin sudah menjadi milik Donalson sendiri sehingga tidak perlu mengeluarkan biaya untuk sewa tanah, bangunan, dan mesin. Kekuatan kedua yaitu pengetahuan dan kemampuan karyawan yang baik. Dengan kemampuan dan pengetahuan yang baik, Donalson dapat menggunakan karyawan tersebut untuk membantu Donalson meningkatkan kualitas produknya dalam hal cara pemanggangan roti dan pembuatan adonan yang lebih baik serta pembuatan rasa yang lebih enak. Dengan demikian, konsumen akan menjadi semakin loyal dan reputasi dari Donalson mengenai kualitas produknya akan terus semakin membaik yang dapat membantu Donalson untuk menarik konsumen baru. Selain itu dengan peningkatan kualitas, Donalson dapat meningkatkan hambatan pendatang baru karena pendatang baru jika ingin bersaing di industri *bakery*, pendatang baru tersebut harus membuat produk yang lebih berkualitas dari Donalson.

#### 2. Strategi WO

- Melakukan Promosi

Donalson dapat melakukan produksi dengan beberapa cara. Seperti melakukan promosi dengan membuat sebuah event membantu masyarakat bawah dengan menjual produk Donalson dengan harga yang murah. Tujuan dari promosi ini untuk mengenalkan *brandname* Donalson dengan memperlihatkan sisi kemanusiaan dari Donalson. Donalson juga dapat melakukan promosi dengan personal selling dimana owner yang langsung terjun untuk mempromosikan produknya. Hal ini bertujuan agar konsumen lebih yakin dengan promosi produk Donalson jika dibandingkan dengan pekerja atau SPG yang mempromosikan produk.

- Membeli dan menjaga kualitas mesin

Donalson sebaiknya mengganti semua yang sudah lama seperti Oven, Mixer, dan Steamer dan membeli mesin baru dengan kapasitas produksi yang lebih besar dan kegunaan mesin yang lebih baik. Dengan kegunaan mesin yang lebih baik dari sebelumnya maka tentunya produk Donalson akan semakin baik misalnya dalam hal pemanggangan. Oven yang baru pemanggangannya pastinya akan lebih baik jika dibandingkan dengan oven lama sehingga kualitas dari produk tersebut dapat meningkat. Dengan kapasitas produksi yang lebih besar, Donalson dapat mengurangi mesin-mesinnya dan dapat mengurangi biaya listrik dari penggunaan oven yang berlebihan tersebut.

#### 3. Strategi ST

- Melakukan inovasi produk

Donalson perlu melakukan inovasi produk terus menerus pada produk-produknya. Inovasi yang dapat dilakukan Donalson yaitu dengan membuat rasa roti atau kue yang belum pernah ada di bakery lainnya. Seperti inovasi produk yang lagi terkenal sekarang yaitu roti dengan rasa durian. Inovasi yang dapat dilakukan Donalson juga yaitu mencoba membuat konsep penjualan berbeda dengan yang lainnya. Konsepnya seperti yang ada sekarang yaitu cake in jar. Tujuan

inovasi agar konsumen tidak bosan dengan produk Donalson yang terus sama dan agar konsumen tidak berpindah ke pesaing lain karena pesaing lain lebih sering melakukan inovasi produk daripada Donalson.

#### 4. Strategi WT

##### - Melakukan promosi

Donalson harus melakukan promosi terus menerus. Promosi yang dapat dilakukan yaitu dengan personal selling dimana owner yang langsung turun memperkenalkan produknya dan event seperti event membantu masyarakat bawah dengan menjual produk lebih murah dibandingkan harga biasanya serta menyebarkan brosur-brosur yang berisi produk-produk Donalson termasuk produk ciri khas Donalson. Kegunaan dari promosi agar konsumen mengetahui seluruh produk yang ada termasuk ciri khas dan *brandname* dari Donalson. Sehingga Donalson dapat menarik kembali pelanggan atau menarik pelanggan dari pesaing untuk menjadi pelanggan tetap dari Donalson

##### - Meningkatkan kualitas produk

Donalson harus meningkatkan kualitasnya terus-menerus. Tetapi sebelum meningkatkan kualitasnya, Donalson harus mengganti mesinnya untuk membantu meningkatkan kualitas produk dalam hal pemanggangan. Dengan pemanggangan roti yang sempurna akan memberikan kualitas yang lebih baik dari sebelumnya dan dapat membantu Donalson bersaing secara kualitas produk dengan pesaing-pesaingnya.

#### Formulasi Strategi Bersaing

Berdasarkan analisa SWOT *Bakery* Donaldson yang telah diteliti sebelumnya, Donaldson sebaiknya menggunakan strategi intensif yaitu strategi penetrasi pasar.

Strategi penetrasi pasar dilakukan dengan mencari pangsa pasar yang lebih besar untuk produk dan jasa yang sudah ada sekarang lewat usaha pemasaran yang lebih gencar. Penetrasi pasar meliputi penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran iklan, penawaran produk-produk promosi secara ekstensif atau meningkatkan upaya-upaya pemasaran. Pendekatan yang dapat digunakan untuk menerapkan strategi penetrasi pasar yaitu:

##### a. Meningkatkan pemasaran untuk mempertahankan pangsa pasar

Strategi ini dapat dilakukan dengan perusahaan mencoba membuat strategi pemasaran seperti meningkatkan promosi penjualan pemasaran dengan menyebarkan brosur-brosur atau membagi kalender kepada pelanggan,

##### b. Meminimalkan jumlah pesaing

Strategi ini dapat dilakukan dengan melakukan promosi yang terus menerus dan melakukan price leader sehingga perusahaan *bakery* yang kurang berkompeten dapat keluar dari bisnis *bakery*

##### c. Meningkatkan penjualan dengan menambah jumlah pelanggan

Strategi ini dapat dilakukan dengan cara melakukan perbaikan produk pada produk yang kurang diminati, menjaga loyalitas pelanggan, dan membuat produk baru yang belum pernah dibuat oleh *bakery* lainnya.

Upaya-upaya penetrasi pasar dapat didukung dengan adanya *Marketing mix* atau bauran pemasaran. Bauran pemasaran adalah sebuah alat perusahaan yang banyak digunakan untuk mencapai tujuannya. Kotler dan Ketler (2006) mengatakan bauran pemasaran adalah

seperangkat alat pemasaran yang digunakan perusahaan untuk terus menerus mencapai tujuan pemasarannya di pasar sasaran. Bauran pemasaran dapat diklasifikasikan menjadi kelompok yang luas yang disebut dengan 4P dalam pemasaran: produk (*product*), harga (*price*), tempat (*place*), dan promosi (*promotion*).

1. Produk adalah segala sesuatu yang dapat ditawarkan produsen untuk diperhatikan, diminta, dicari, dibeli, digunakan, atau dikonsumsi pasar sebagai pemenuhan kebutuhan dan keinginan pasar yang bersangkutan.

Dalam strategi pertama bauran pemasaran produk, Donalson dapat memfokuskan untuk lebih ke unsur-unsur kualitas produk, pelayanan konsumen, packaging produk, bentuk produk, dan jaminan produk. Untuk kualitas produk, Donalson dapat mencoba mencari bahan baku yang lebih baik dari sebelumnya untuk meningkatkan kualitas produk. Untuk layanan konsumen, Donalson dapat melatih semua pelayan Donalson untuk cara berbicara yang baik, sopan, dan memberi pengetahuan mengenai produk-produk Donalson agar pelayan dapat menjawab pertanyaan dari konsumen. Untuk packaging, Donalson bisa membuat bentuk box dengan bentuk yang unik mungkin bisa berbentuk bebek dengan menambah kepala dan ekor berbentuk bebek pada box Donalson sehingga terbentuk unik. Untuk bentuk produk, Donalson bisa membuat bentuk yang unik atau bentuk yang sesuai dengan latar belakang nama dari Donalson yaitu Donald Bebek. Sehingga Donalson bisa menambah ciri khas dari produk Donalson. Dan jaminan produk, Donalson dapat memberikan jaminan kepada konsumen berupa pengembalian barang seutuhnya jika ada produk yang rusak atau busuk.

2. Harga adalah suatu sistem manajemen perusahaan yang akan menentukan harga dasar yang tepat bagi produk atau jasa dan harus menentukan strategi yang menyangkut potongan harga, pembayaran ongkos angkut dan variable lainnya yang berhubungan dengan harga. Menurut Tjiptono (2006) ada 4 metode penetapan harga yaitu metode penetapan harga berbasis permintaan, penetapan harga berbasis biaya, penetapan harga berbasis laba, dan penetapan harga berbasis persaingan.

Donalson dapat menggunakan dua penentuan harga. Penentuan harga yang pertama yaitu berbasis laba untuk produk yang berbeda. Metode penentuan harga ini dengan menyeimbangkan antara pendapatan dan biaya dalam penetapan harga. Hal ini dilakukan atas dasar target volume laba spesifik atau dinyatakan dalam bentuk persentase terhadap penjualan atau investasi. Penentuan harga kedua digunakan untuk produk yang sama dengan pesaing yaitu metode penetapan harga *above, at, or below market pricing* dengan melakukan langkah yang cermat untuk melakukan penetapan harga yang berada diatas, sama, atau dibawah harga pasar. Metode penetapan harga ini digunakan untuk produk yang sama dengan pesaing.

3. Tempat adalah kegiatan pemasaran yang berusaha memperlancar dan mempermudah penyampaian barang dan jasa dari produsen kepada konsumen, sehingga penggunaannya sesuai dengan yang diperlukan. Ada 5 tipe saluran distribusi menurut Kotler dan Ketler: Mata rantai saluran distribusi yang sangat panjang, mata rantai

saluran distribusi yang panjang, mata rantai saluran distribusi yang agak pendek, mata rantai saluran distribusi yang pendek, mata rantai saluran distribusi yang sangat pendek atau langsung.

Proses distribusi yang baik digunakan oleh Donald Bakery adalah saluran distribusi sangat pendek atau saluran distribusi langsung. Karena dengan distribusi sangat pendek dengan menjual langsung produk Donaldson di tokonya sendiri, maka Donaldson dapat menjaga kualitas produknya tanpa mengkhawatirkan kualitas produknya di tempat lain seperti retailer.

- Promosi adalah suatu unsur yang digunakan untuk memberitahukan dan membujuk pasar tentang produk atau jasa yang baru pada perusahaan melalui iklan, penjualan pribadi, promosi penjualan maupun publikasi.

Promosi yang dapat dilakukan oleh Donaldson, yaitu *sales promotion*, *public relation*, dan *personal selling*. *Sales promotion* dapat dilakukan dengan menyebarkan katalog ke perusahaan-perusahaan besar. Selain itu, *sales promotion* yang dapat dilakukan juga dengan membuat promosi di koran-koran nasional seperti Tribun Makassar. *Public Relation* dapat dilakukan dengan membuat suatu acara membantu masyarakat kurang mampu dengan menjual produk Donaldson dibawah harga. *Personal Selling* dapat dilakukan dengan owner langsung turun kelapangan mempromosikan produknya. Hal ini dilakukan untuk meyakinkan konsumen mengenai promosi yang dilakukan Donaldson dibandingkan jika SPG atau karyawan yang mempromosikan produk.

#### IV. KESIMPULAN DAN SARAN

##### Kesimpulan

Setelah melakukan penelitian pada Donaldson, maka peneliti dapat menarik kesimpulan sebagai berikut:

- Unsur kekuatan yang dimiliki Donaldson dari penelitian lingkungan internal yaitu memiliki modal yang cukup dan semuanya berasal dari owner, lokasi strategis, pengetahuan dan kemampuan karyawan baik dan reputasi yang baik. Sedangkan kelemahan Donaldson dari penelitian lingkungan internal yaitu mesin yang digunakan sudah tua, dan nama merek yang kurang dikenal.
- Unsur peluang yang dimiliki oleh Donaldson dari penelitian lingkungan eksternal yaitu loyalitas konsumen yang cukup tinggi, hambatan masuknya pendatang baru cukup besar, daya tawar pemasok tidak terlalu kuat. Sedangkan ancaman Donaldson dari penelitian lingkungan eksternal yaitu banyaknya jumlah pesaing, masuknya pesaing usaha franchise, dan banyaknya pendatang baru.
- Alternatif strategi yang bisa digunakan adalah mempertahankan kerjasama baik antara Donaldson dan pemasok, meningkatkan kualitas produk Donaldson (SO), melakukan promosi, membeli dan menjaga kualitas mesin (WO), melakukan inovasi produk (ST), melakukan promosi, meningkatkan kualitas produk (WT).

##### Saran

Setelah melakukan penelitian pada Donaldson, maka peneliti dapat memberi saran sebagai berikut:

- Meningkatkan kualitas dari Donaldson seperti kualitas dari bahan bakunya, kemampuan mesinnya dalam hal pemangangan dan cara membuat adonan yang lebih baik

dari sekarang, agar loyalitas konsumen meningkat dan tetap terjaga.

- Melakukan promosi seperti membuat kalender yang bergambarkan produk Donaldson, membagikan katalog-katalog bergambarkan produk-produk ciri khas dari Donaldson ke perusahaan-perusahaan besar, melakukan promosi dengan membuat acara membantu masyarakat bawah seperti event-event menjual roti murah untuk masyarakat bawah, melakukan promosi dengan owner yang terjun langsung untuk mempromosikan produk Donaldson, dan melakukan promosi dengan membuat iklan di koran nasional Tribun Makassar dengan memberikan gambar produk ciri khas dari Donaldson.
- Mengganti semua mesin Donaldson yang sudah tua seperti oven, mixer, steamernya untuk menambah kapasitas produksi dan meningkatkan kualitas produk seperti pembakarannya dan pencampuran adonannya.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, Suharsimi. (1983). *Prosedur Penelitian : Suatu Pendekatan Praktik*. Jakarta: Bina Aksara
- Bateman, T.S. & Snell, S.A. (2009). *Management : Leading & Collaborating in the Competitive World* (8<sup>th</sup> ed). New York : McGraw Hill
- Chan, Xia. (2011). A SWOT of the Development Strategy of Haier Group as One of the Most Successful Chinese Enterprise. *International Journal of Business and Social Science*.
- Cravens, David. W. (2000). *Strategic Marketing Management Cases* (6<sup>th</sup>ed). New York : McGraw Hill
- David, F.R. (2011). *Strategic management concept and cases* (13<sup>th</sup>ed). New Jersey: Pearson Education.
- Jaradat, et.all. (2013). The Impact of Porter Model's Five Competence Power on Selecting Business Strategy. *International Journal of Contemporary Research in Business* 5(3), 457-460.
- Kemenperin. (2013). *Industri Mamin Salah Satu Penopang Pertumbuhan*. Majalah Industri. Retrieved April 9, 2015. <http://www.kemenperin.go.id/download/3874>.
- Kotler, Philip., Keller, K.L. (2006). *Marketing Management*. (12<sup>th</sup> ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Nainggolan, P. (2011). *Pentingnya Manajemen Strategik bagi Organisasi dan Perusahaan*. Kompasiana. Retrieved April 9, 2014 from <http://ekonomi.kompasiana.com/manajemen/2011/06/29/pentingnya-manajemen-strategik-bagi-organisasi-dan-perusahaan-377210.html>
- Pearce, J.A. & Robinson, R.B. (2011). *Strategic Management : Formulation, Implementation, and Control* (12<sup>th</sup> ed.). New York : McGraw Hill
- Sarwono, J. (2006). *Metode penelitian kuantitatif dan kualitatif* (1<sup>th</sup> ed). Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Sugiyono. (2010). *Metode penelitian kuantitatif kualitatif dan r&d*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Tjiptono, Fandy. (2006). *Strategi Pemasaran*, Edisi Kedua. Cetakan Keenam. Yogyakarta: Penerbit Andy
- Yu, Shuang, et.al. (2013). SWOT Analysis and Countermeasures on Development of Sweet Potato Industry in Ziyun County. *Internasional Journal of Asian Agricultural Research* 5(5), 40-43.
- Yudhatama, R. (2014). *Pertumbuhan Ekonomi Makassar di Atas Sembilan Persen*. Antaraneews. Retrieved March 3, 2014 from <http://makassar>.

[antaranews.com/berita/53330/pertumbuhan-ekonomimakassar-di-atas-sembilan-persen](http://antaranews.com/berita/53330/pertumbuhan-ekonomimakassar-di-atas-sembilan-persen)