

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PADA “YULIA BAKERY” SIDOARJO

Timotius Primawardana dan Ratih Indriyani

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: timprima26@gmail.com, ranytaa@petra.ac.id

Abstrak- Analisa terhadap faktor lingkungan internal dan eksternal pada usaha berguna untuk mengetahui kekuatan kelemahan, peluang dan ancaman. Sehingga dapat diketahui hal-hal yang mempengaruhi dalam pengembangan suatu usaha. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa lingkungan internal dan eksternal melalui alat SWOT. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara dan studi dokumen. Penentuan narasumber menggunakan teknik *purposive sampling*. Keabsahan data diuji dengan triangulasi sumber. Dari hasil penelitian, Yulia bakery memiliki beberapa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang saling berkaitan. Penulisan merumuskan strategi pengembangan usaha yang sesuai dengan hasil analisis SWOT. Strategi yang dapat digunakan Yulia Bakery adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Pengembangan usaha yang dilakukan meliputi beberapa aspek, seperti pemasaran, keuangan, produksi dan SDM.

Kata Kunci — Analisa lingkungan internal, analisa lingkungan eksternal, matrix SWOT, pengembangan usaha.

I. PENDAHULUAN

Menjadi pertimbangan juga beberapa pelajaran berharga yang dapat diambil adalah bahwa ekonomi Indonesia tidak dapat hanya mengandalkan peranan usaha besar. Namun Usaha kecil menengah (UKM) memiliki ketahanan yang lebih baik dibandingkan dengan usaha besar karena UKM lebih efisien, hingga sekarang belum ada kejelasan kebijakan industri dan bagaimana yang diadopsi agar lebih mampu mempercepat pertumbuhan ekonomi dan penciptaan lapangan kerja bagi pengangguran dan kemiskinan. (Tambunan, 2004)

Kenyataan bahwa UMKM sangat berguna bagi Negara berkembang seperti Indonesia, ternyata juga diikuti dengan kriteria UMKM dan Usaha Besar pada tabel 1. Dapat dilihat pada tabel tersebut suatu usaha tergolong usaha mikro, usaha kecil, dan usaha besar dari total aset atau dapat dilihat juga dari total omzet.

Tabel 1 Kriteria Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) dan Usaha Besar (UB) pada Tahun 2008

No.	URAIAN	KRITERIA	
		ASSET	OMZET
1.	USAHA MIKRO	Max 50 Jt	Max 300 Jt
2.	USAHA KECIL	> 50 jt - 500 jt	> 300 jt - 2,5 M
3.	USAHA BESAR	> 500 jt - 10 M	> 2,5 M - 50 M

Sumber: Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia (2008)

Yulia Bakery merupakan salah satu produsen roti. Jenis roti yang diproduksi oleh Yulia Bakery termasuk jenis roti manis, roti tawar, dan cake. Menurut Undang-Undang Nomer 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan

Menengah (UMKM) maka usaha Yulia Bakery dapat digolongkan sebagai usaha kecil. Hal ini karena saat ini jumlah omzet atau penjualan yang dimiliki Yulia Bakery sekitar Rp 450-500 juta per tahun.

Bertambahnya jumlah produsen roti maka bertambah pula jumlah pesaing dalam industri roti tersebut sehingga kondisi ini mengakibatkan terhadap tingkat persaingan yang juga semakin tinggi untuk merebut pangsa pasar. Oleh karena itu, para produsen roti harus mampu merumuskan strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat sehingga mampu bertahan dalam menghadapi industri roti (*bakery*).

Melihat kondisi tersebut maka Yulia Bakery memerlukan perancangan strategi pengembangan usaha yang tepat untuk mengembangkan usahanya, agar mampu bertahan dalam persaingan yang semakin ketat dan menghadapi lingkungan yang selalu berubah. Strategi atau tindakan yang dilakukan oleh beberapa contoh pedagang warung angkringan agar tetap mampu bertahan dalam menjalankan usahanya dengan melakukan diversifikasi barang dagangan dan diversifikasi usaha, selain itu mentaati peraturan atau imbauan yang diberikan pihak kecamatan/ kelurahan dan menjaga hubungan baik dengan pihak lain (masyarakat sekitar dan pemasok/ juragan) agar tetap dapat berjualan di lokasi usaha saat ini, serta ikut menjaga ketertiban dan kebersihan di sekitar lokasi usaha.

Berikutnya mencoba untuk adaptif terhadap perubahan lingkungan, misalnya perubahan harga, yang mempengaruhi usahanya. Terakhir Melayani pembeli atau pelanggan dengan baik, termasuk memberikan kesempatan menunda pembayaran. (Susilo, 2005). Oleh sebab itu, peneliti ingin meneliti bagaimana lingkungan internal dan eksternal pada Yulia Bakery dan bagaimana strategi pengembangan usaha Yulia Bakery dengan *SWOT*.

Menurut Marrus *dalam* Umar (2008), strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi yang disertai penyusunan suatu cara atau upaya agar suatu tujuan dapat tercapai. Sedangkan menurut Hamel dan Prahalad *dalam* Umar (2008), bahwa strategi merupakan tindakan yang bersifat *incremental* (senantiasa meningkat) dan terus-menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan.

Ada beberapa strategi alternatif yang dapat dijalankan suatu perusahaan sebagai hasil dari perumusan strategi (David, 2009) adalah sebagai berikut:

1. *Integration Strategy*
2. *Intensive Strategy*
3. *Diversification Strategy*
4. *Defensive Strategy*

Menurut David (2009, pp. 273-274), untuk mendapat mengembangkan usahanya, sebuah perusahaan dapat menerapkan lima strategi generik yang dikemukakan oleh

Michael Porter. Lima strategi generik yang dikemukakan oleh Michael Porter membuat suatu perusahaan mampu memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga landasan yang berbeda, yaitu:

- a. Kepemimpinan atau keunggulan biaya (*cost leadership*)
- b. Diferensiasi
- c. Fokus (*focus*)

Fungsi bisnis atau fungsi operasi juga merupakan fungsi perusahaan selain fungsi manajemen. Menurut Fuad (2000, p.30), apabila kedua fungsi tersebut dapat berjalan dengan baik, perusahaan akan dapat menjalankan operasinya dengan lancar, terkoordinasi dan terintegrasi, dalam rangka mencapai tujuan perusahaan. Fungsi bisnis atau fungsi operasi yang dimaksud meliputi pemasaran, keuangan, produksi dan operasional, serta sumber daya manusia.

David (2009, p. 178) memaparkan beberapa aspek penting dalam lingkungan internal perusahaan, yaitu: sumber daya manusia, pemasaran, keuangan, produksi/operasional. Berikut ini adalah penjelasan terkait aspek-aspek penting dalam lingkungan internal perusahaan tersebut:

a. Fungsi Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah proses memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan. Proses manajemen sumber daya manusia berkaitan dengan penyusunan tenaga kerja yang berkualitas yang didalamnya terdapat proses rekrutmen, seleksi, orientasi, pelatihan karyawan, penilaian kinerja, kompensasi dan tunjangan, dan pemutusan hubungan tenaga kerja (Schermerhorn, 1996). Menurut inisiatifnya, PHK dapat dibedakan dalam lima jenis, yaitu: inisiatif perusahaan, inisiatif karyawan, kesepakatan perusahaan-karyawan, pensiun, dan *force majeure* (misalnya karyawan meninggal dunia, penutupan perusahaan oleh pemerintah, dan sebagainya). (Wijayanto, 2012, p.263-264)

b. Fungsi Pemasaran

Salah satu alat yang dapat digunakan perusahaan untuk aspek pemasarannya adalah *marketing mix* atau yang biasa disebut dengan bauran pemasaran (Kotler dan Keller, 2007, p.23). Empat elemen pokok dalam bauran pemasaran yang dimaksud adalah *product* (produk), *price* (harga), *promotion* (promosi) dan *place/placement* (tempat/distribusi). Menurut David (2009), pemasaran dapat digambarkan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan, dan memenuhi kebutuhan pelanggan dan keinginan untuk produk dan layanan. Ada tujuh fungsi dasar pemasaran, yaitu:

- 1) Analisis pelanggan
- 2) Menjual produk / jasa
- 3) Perencanaan produk dan layanan
- 4) Harga
- 5) Distribusi
- 6) Penelitian pemasaran

c. Fungsi Keuangan

David (2009, p. 204) menjelaskan bahwa aspek keuangan berhubungan dengan keputusan investasi dan keputusan pembiayaan. Keputusan investasi terkait dengan masalah alokasi dana dan sumber daya lainnya. Keputusan pembiayaan terkait dengan masalah penentuan struktur modal terbaik bagi perusahaan serta metode yang dapat di gunakan perusahaan untuk mengumpulkan

modal. Kekuatan-kekuatan keuangan terkait dengan dua hal, yakni keputusan investasi dan keputusan pembiayaan.

d. Fungsi Produksi/ Operasional

David (2009, p. 214) mengemukakan bahwa aspek produksi/ operasional terkait dengan semua aktivitas perusahaan untuk mengubah input menjadi baeang atau jasa yang diinginkan oleh pelanggan. terdiri dari beberapa fungsi mulai dari proses, kapasitas, persediaan, angkatan kerja dan kualitas.

Berikut penjelasan mengenai lingkungan eksternal perusahaan menurut *Porter's Five Forces*:

a. Ancaman Pendatang Baru

Pendatang baru ke suatu industri membawa masuk suasana persaingan baru, keinginan untuk memperoleh *market share* dan sumberdaya yang cukup besar. Besarnya ancaman masuk pendatang baru bergantung pada hambatan masuk dan reaksi dari para peserta persaingan yang sudah ada sebelumnya. Jika hambatan masuk tinggi dan calon pendatang baru memperkirakan akan menghadapi perlawanan keras dari peserta persaingan sebelumnya, pendatang baru ini jelas bukan ancaman serius.

b. Kekuatan Pemasok

Pemasok dapat memanfaatkan kekuatan tawar-menawar atas para anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang atau jasa yang dijual. Pemasok yang kuat dapat menekan kemampuan suatu industri yang tidak dapat mengimbangi kenaikan biaya dengan menaikkan harganya sendiri. Kekuatan masing-masing pemasok bergantung pada sejumlah karakteristik situasi pasar dan kepentingan tingkat relatif penjualan atau pembeliannya dalam industri tersebut dibandingkan dengan keseluruhan bisnis.

c. Kekuatan Pembeli

Pembeli atau pelanggan dapat juga menekan harga, menuntut kualitas lebih tinggi atau pelayanan yang lebih baik dan memperketat persaingan anggota industri yang dapat menurunkan laba perusahaan.

d. Produk Pengganti

Produk pengganti membatasi laba potensial dari industri dengan menetapkan harga maksimum yang dapat diberikan oleh perusahaan dalam industri. Makin menarik alternatif harga yang ditawarkan oleh produk pengganti, makin ketat pembatasan laba industri.

e. Persaingan di antara Para Anggota Industri

Persaingan di antara anggota industri terjadi karena mereka berebut posisi dengan menggunakan strategi seperti persaingan harga, pengenalan produk dan perang iklan.

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kondisi lingkungan internal dan eksternal pada Yulia Bakery dan untuk menyusun strategi pengembangan usaha pada Yulia Bakery.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Menurut Moleong (2006, p. 5), penelitian dengan pendekatan kualitatif adalah penelitian yang menggunakan latar alamiah, dengan maksud menafsirkan fenomena yang terjadi dan dilakukan dengan jalan melibatkan berbagai metode yang ada. Secara spesifik, pendekatan kualitatif yang

digunakan akan mengarahkan penelitian ini kepada jenis penelitian studi kasus. Penelitian studi kasus mampu menafsirkan fenomena-fenomena nyata yang memang terjadi. Pada penelitian ini, studi kasus akan dilakukan pada upaya pengelolaan dan model alternatif pengembangan usaha dari Yulia Bakery.

Penelitian ini menggunakan data primer, menurut Sekaran (2007), “data primer mengacu pada informasi yang diperoleh dari tangan pertama oleh peneliti yang berkaitan dengan variable minat untuk tujuan spesifik studi”. Pengumpulan data primer dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara. Data primer dalam penelitian ini berupa hasil jawaban informan yang diperoleh dari wawancara.

Teknik pengumpulan data

Dalam penelitian ini, data primer akan dikumpulkan dengan menggunakan teknik wawancara. Menurut Sugiyono (2011, p. 231), wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data apabila peneliti ingin melakukan studi pendahuluan untuk menemukan permasalahan yang harus diteliti. Untuk menentukan informan dari wawancara yang akan dilakukan, maka penelitian ini menggunakan teknik *snowball sampling* ini. Disamping itu, untuk membantu proses pengumpulan data dari informan, maka teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik wawancara semiterstruktur (*semistructure interview*). Menurut Sugiyono (2011, p.233), teknik wawancara ini sudah termasuk dalam kategori *in-dept interview*, di mana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur.

Teknik Penentuan Informan

Penentuan informan dilakukan dengan menggunakan teknik *purposive sampling*, pertimbangan tertentu ini, misalnya orang tersebut yang dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek/situasi sosial yang diteliti (Sugiyono, 2012, pp.218-219). Teknik ini membantu peneliti untuk menentukan informan yang terdiri dari:

1. Pemilik usaha
2. Karyawan
3. Pembeli

Teknik Analisis Data

Data-data yang telah diuji kredibilitasnya kemudian dianalisis secara deskriptif dengan menggunakan bantuan model analisis data yang dikembangkan oleh Miles dan Huberman. Miles dan Huberman membuat model analisis data yang terdiri dari tiga tahapan, yaitu: reduksi data (*data reduction*), penyajian data (*data display*), dan penarikan kesimpulan (dalam Sugiyono, 2011, p. 246). Berikut adalah penjelasan mengenai tahapan-tahapan tersebut:

- a. Reduksi data (*data reduction*). Reduksi data dilakukan untuk menyeleksi data-data yang telah dihimpun dari lapangan sesuai dengan kebutuhan ataupun kategori-kategori yang telah ditentukan. Tujuan dari reduksi data adalah untuk memperoleh informasi yang lebih terfokus dan memang dibutuhkan (Sugiyono, 2011, p. 247)
- b. Penyajian data (*data display*). Setelah data direduksi, maka langkah selanjutnya adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif, penyajian data dapat dilakukan dalam bentuk uraian singkat (Sugiyono, 2011, p. 249).
- c. Penarikan kesimpulan. Data yang telah disajikan, kemudian dideskripsikan untuk dapat ditarik sebuah

kesimpulan dari data tersebut. Menurut Sugiyono (2011, p. 252), kesimpulan yang diperoleh dapat berupa kesimpulan tetap ataupun kesimpulan akhir, bergantung pada situasi apakah pada tahap awal, data-data yang dipaparkan sudah valid dan konsisten atau tidak (Sugiyono, 2011, p. 252).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa Lingkungan Internal Perusahaan

Analisa lingkungan internal perusahaan melalui fungsi bisnis sebagai berikut:

1. Fungsi Sumber Daya Manusia

a. Rekrutmen

Menurut hasil wawancara dengan pemilik, yang menyatakan perekrutan dilakukan dengan cara sederhana tidak menggunakan tes, tetapi memilih orang dari luar kota. Pemilihan itu melalui saudara yang ada diluar kota. Syarat untuk bekerja yakni mau bekerja keras, menyerahkan KTP dan ijazah, setelah itu melakukan wawancara sederhana.

Lalu menurut kepala produksi dan operasional yang juga ikut ambil dalam perekrutan karyawan dan juga mengatakan cara rekrutmen yang dilakukan adalah sederhana, yaitu dengan penyerahan KTP dan ijazah setelah itu wawancara sederhana. Begitu juga dengan karyawan yang pernah mengalami tahap perekrutan pun mengatakan hal yang sama, yaitu penyerahan KTP dan ijazah, lalu ada seperti wawancara sederhana.

Sehingga dari wawancara tiga narasumber dapat disimpulkan rekrutmen yang dilakukan hanya rekrutmen sederhana, tidak ada sistem khusus yang mengatur, dan rekrutmen yang dilakukan dengan sederhana seefektif mungkin dalam merekrut karyawan karena tidak memakan waktu yang terlalu lama.

b. Seleksi

Tahap ini dilakukan oleh pemilik sendiri berdasarkan hasil wawancara singkat yang dilakukan. Menurut wawancara dengan pemilik, beliau mengatakan bahwa dialah yang melakukan penyeleksian berdasarkan identitas, pengalaman, dan pendidikan yang dimiliki oleh calon karyawan dengan kriteria kejujuran dan niat dari calon karyawan tersebut. Lalu menurut kepala produksi dan operasional juga mengatakan bahwa penyeleksian ini dilakukan berdasarkan wawancara singkat dan juga identitas serta pendidikan. Begitu pula dengan karyawan juga mengatakan penyeleksian didasarkan pada wawancara, identitas, dan pendidikan.

Sehingga dapat disimpulkan, seleksi lebih didasarkan pada pengalaman si calon karyawan, data identitas dan pendidikan, dan penyeleksian ini dilakukan selama ini efektif. Karena langsung berhadapan dengan calon karyawan dan dapat dinilai secara langsung.

c. Orientasi

Tahap orientasi merupakan tahap pengenalan lingkungan kerja terhadap calon karyawan. Hal ini dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja. Menurut wawancara dengan pemilik, calon karyawan yang telah diseleksi akan melewati tahap orientasi dengan cara diperkenalkan dengan lingkungan pekerjaan dan tugas yang harus dilakukan. Tugas yang dimaksud seperti tahapan dari kecepatan dalam bekerja, karyawan dimulai

dari nol, bukan karyawan yang lulusan *bakery* dan juga dilihat dari perkembangan selama 2 bulan.

Ketika melakukan wawancara dengan kepala produksi dan operasional juga mengatakan orientasi yang ada di Yulia Bakery dengan cara praktek selama 2 bulan agar dapat memenuhi standar dan yang akan dilakukan agar dapat mempersiapkan diri. Menurut karyawan juga mengatakan dalam 2 bulan harus bisa memberikan yang terbaik dalam bekerja di bidang *bakery* bila ingin bekerja di Yulia Bakery.

Sehingga dapat ditarik kesimpulan orientasi yang dilakukan dengan cara pemberitahuan tugas seperti tahapan dalam proses produksi dalam membuat roti selama kurang lebih 2 bulan sehingga dapat mengetahui mana karyawan yang berkompeten agar karyawan dapat mempersiapkan.

d. Pelatihan

Menurut wawancara dengan pemilik Yulia Bakery pelatihan yang dilakukan untuk calon karyawan dengan mengarahkan calon karyawan dalam tahapan dalam membuat roti dari bahan mentah menjadi roti, dan melayani konsumen di dalam toko. Di lakukan kurang lebih selama 2 bulan dalam tahapan pelatihan.

Wawancara juga dilakukan dengan kepala produksi dan operasional belajar sesuai prosedur bila selama 2 bulan bila tidak bisa memenuhi standar maka tidak bisa bekerja di Yulia Bakery.

Ketika dilakukan wawancara dengan salah satu karyawan, ia mengatakan pelatihan yang dilakukan seperti mengajari karyawan baru tentang tahapan dalam proses produksi sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan dalam Yulia Bakery ini menggunakan cara mengajar untuk membantu calon karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

e. Penilaian kinerja

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan pemilik, penilaian performansi dari karyawan saat bekerja dilakukan oleh pemilik sendiri dengan standar penilaian dari adaptasi dari karyawan terhadap lingkungan kerja dan pekerjaannya. Dengan begitu dapat mengetahui orang tersebut produktif atau tidak dan penilaian ini berguna untuk evaluasi terhadap para karyawan agar dapat lebih baik dalam bekerja dalam waktu kurang lebih 2 bulan.

Wawancara juga dilakukan dengan kepala produksi dan operasional yang juga mengatakan penilaian performansi dalam bekerja itu perlu karena untuk mengevaluasi karyawan sehingga dapat lebih baik lagi bekerjanya dan penilaian tersebut didasarkan pada adaptasi orang tersebut terhadap pekerjaannya.

Begitu pula dengan salah satu karyawan yang diwawancarai juga mengatakan demikian yaitu perlu adanya penilaian performansi untuk tahu hal-hal yang perlu diperbaiki. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa penilaian performa perkerja dalam usaha ini perlu untuk evaluasi.

f. Mengelola Kompensasi dan Tunjangan

Berdasarkan wawancara dengan pemilik Yulia Bakery pengelolaan kompensasi dan tunjangan dilakukan oleh pemilik sendiri dan biasanya diberikan jika mendapat orderan atau pesanan dalam jumlah besar. Tunjangan karyawan ada seperti 1 kali gaji atau yang disebut THR (Tunjangan Hari Raya). Gaji perbulan yang didapat karyawan selama satu bulan sebesar 1 juta rupiah bersih

sudah dipotong biaya hidup karyawan selama bekerja dan tinggal bersama pemilik.

Wawancara juga dilakukan dengan kepala operasional yang menyatakan kepuasan atau merasa kompensasi yang diberikan sudah sesuai dengan yang dikerjakan. Begitu juga menurut salah satu karyawan yang juga menyatakan kalau kompensasi yang diberikan sudah cukup dan sesuai.

g. Pemutusan Hubungan Kerja

Pemutusan hubungan tenaga kerja yaitu inisiatif karyawan, pensiun, dan *force majeure* (misalnya karyawan meninggal dunia). Berdasarkan wawancara dengan pemilik usaha, pemutusan hubungan kerja yang dilakukan sangat jarang karena pemutusan hubungan kerja kalau bisa dihindari kalau memang tidak sangat diperlukan sebab merugikan. Karyawan juga setuju tentang aturan pemutusan hubungan kerja. Pemutusan hubungan kerja di Yulia Bakery berdasarkan inisiatif karyawan itu jika ada karyawan yang memang tidak cocok bekerja lagi di Yulia Bakery maka diperbolehkan mengundurkan diri.

Berdasarkan pensiun, pemutusan hubungan kerja dilakukan karena usia karyawan yang sudah tidak produktif sehingga terjadi pemutusan hubungan kerja dengan Yulia Bakery. Pemutusan hubungan kerja juga dapat terjadi jika ada karyawan yang kecelakaan dalam kerja dan menyebabkan kondisi fisik karyawan tidak memungkinkan untuk melakukan aktivitas produksi akan dilakukan pemutusan hubungan kerja.

Wawancara juga dilakukan terhadap kepala produksi dan operasional juga mengatakan pemutusan hubungan kerja dapat terjadi jika ada mungkin kecelakaan yang tidak terduga dan membuat karyawan kurang produktif, lalu pensiun, karyawan melakukan pelanggaran yang sudah tidak dapat ditoleransi lagi atau adanya ketidakcocokan karyawan dengan pekerjaan.

Karyawan juga setuju dengan aturan pemutusan hubungan kerja yang ditetapkan karena tidak merugikan salah satu pihak, tetapi pemutusan hubungan kerja lebih baik dihindari karena merepotkan. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk aturan pemutusan hubungan kerja sudah efektif dan sebaiknya dihindari karena dapat merugikan usaha.

2. Fungsi Pemasaran

a. Menganalisis Pelanggan

Menganalisis pelanggan dilakukan sesuai dengan hasil wawancara dengan pemilik mengatakan produk roti yang dijual oleh Yulia bakery untuk masyarakat dari kalangan kecil, menengah sampai atas. Melihat dari harga roti yang tidak terlalu mahal berkisar dari harga dua ribu rupiah sampai enam ribu rupiah. Menjadi pertimbangan dari masyarakat dalam mengkonsumsi roti dan beberapa acara. Saat wawancara dengan kepala produksi dan operasional menyatakan untuk semua kalangan dari kecil menengah sampai atas. Melihat harga dari roti yang tidak mahal. Dari kepala keuangan juga mengatakan untuk semua kalangan dari kecil, menengah sampai atas, dan juga untuk masyarakat yang membeli roti untuk konsumsi sebuah acara. Sehingga dapat disimpulkan dalam menganalisis pelanggan yang dilakukan Yulia Bakery ini didasarkan pada masyarakat dari kelas kecil, menengah, sampai atas dan masyarakat yang memiliki acara yang membutuhkan konsumsi roti.

b. Menjual Produk atau Jasa

Wawancara mengenai jumlah produk dan jasa yang dilakukan dengan pemilik, kepada produksi dan operasional, kepala keuangan mengatakan bahwa dalam menjual produk barang atau jasa dari pasar Yulia Bakery adalah masyarakat Tropodo sekitarnya, mendapat pesanan roti sapa di daerah Sepanjang, Krian, Sidoarjo, Dupak, Surabaya. Yulia Bakery melayani setiap pembelian dalam roti, cake, dan tart terutama dalam acara yang membutuhkan konsumsi.

c. Perencanaan barang atau Jasa

Yulia Bakery memproduksi berbagai jenis roti. Roti yang dimaksud produk roti biasanya dikonsumsi untuk sarapan atau buat snack. Pemilik mengatakan ingin mengembangkan produk dengan menambahkan varian roti yang sekarang dengan yang baru. Untuk design dan packaging dalam produk ini diperhatikan karena produk ini lebih dominan di kualitas dan rasa dari produk ini sendiri, kemasan yang dilakukan dalam produk ini adalah berupa plastic yang sudah didesign. Lalu untuk strategi yang digunakan untuk produk adanya pemberian label Yulia Bakery sebagai brand. Konsumen 1 mengatakan design dan packaging dari roti ini tidak terlalu mendominasi yang penting agar terlihat indah dan bagus. Menurut hasil wawancara yang dilakukan dengan pemilik pada Yulia Bakery adalah dengan memberikan layanan lebih kepada konsumen. Layanan yang dimaksud adalah seperti layanan pengiriman roti secara gratis dengan pembelian minimal 100, pelayanan didalam toko bila ada masyarakat yang membeli, mempertahankan rasa dari roti yang tetap sama. Positioning ini dilakukan bertujuan untuk membangun citra Yulia Bakery yang baik kepada konsumen, sehingga konsumen dapat mengingat Yulia Bakery. Sehingga dapat ditarik kesimpulan positioning yang dilakukan oleh Yulia Bakery adalah dengan memberikan layanan yang lebih yaitu dengan layanan pengiriman gratis, pelayanan di dalam toko, mempertahankan rasa pada roti dengan tujuan untuk membangun citra Yulia Bakery yang baik kepada konsumen sehingga konsumen dapat mengingat Yulia Bakery.

d. Harga

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik, mengatakan bahwa dalam penentuan harga Yulia Bakery melakukan pertimbangan berdasarkan biaya yang dikeluarkan untuk proses produk sampai menjadi roti yang sudah dikemas. Seperti biaya jasa produksi sekitar 60% dari omzet yang di dapat di hari itu. Alasan mendasarkan harga roti pada biaya yang dikeluarkan karena roti yang diproduksi sama kualitasnya yang membuat berbeda adalah isi dan design setiap roti. Keputusan pemberian harga ada pada pemilik adalah melalui estimasi biaya yang dikeluarkan dan di melihat juga dari harga di pasaran tidak lebih besar dari harga di pasar. Sehingga dapat disimpulkan bahwa harga yang diberikan oleh Yulia Bakery terhadap roti yang diproduksi sudah sesuai dengan pasar dan didasarkan oleh biaya-biaya yang dikeluarkan oleh masyarakat.

e. Distributor

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik, mengatakan bahwa dalam penentuan harga Yulia Bakery melakukan pertimbangan berdasarkan biaya yang dikeluarkan untuk proses produk sampai menjadi roti yang sudah dikemas. Seperti biaya jasa produksi sekitar

60% dari omzet yang di dapat di hari itu. Alasan mendasarkan harga roti pada biaya yang dikeluarkan karena roti yang diproduksi sama kualitasnya yang membuat berbeda adalah isi dan design setiap roti. Keputusan pemberian harga ada pada pemilik adalah melalui estimasi biaya yang dikeluarkan dan di melihat juga dari harga di pasaran tidak lebih besar dari harga di pasar. Sehingga dapat disimpulkan bahwa harga yang diberikan oleh Yulia Bakery terhadap roti yang diproduksi sudah sesuai dengan pasar dan didasarkan oleh biaya-biaya yang dikeluarkan oleh masyarakat.

f. Promosi

Promosi yang telah dilakukan oleh Yulia Bakery adalah melalui *word of mouth* dan penjualan pribadi. Belum ada promosi publikasi seperti iklan, brosur dan lain-lain. Menurut wawancara dengan pemilik yang menyatakan bahwa promosi yang dilakukan selama ini dengan *word of mouth* saja, belum ada alternative lain dalam pemasaran yang dilakukan dengan alasan si pemilik ini tidak fokus pada pemasaran juga tidak ada ahli pemasaran yang membantu untuk mengembangkan pemasaran jadi pemasaran yang dilakukan tidak dapat optimal. Menurut kepada produksi dan operasional dan kepala keuangan mengatakan Yulia Bakery memberikan sekitar 10% potongan harga kepada konsumen pada waktu buka toko yang baru, agar kedepannya toko tersebut dapat menjadi pelanggan Yulia Bakery. Sehingga dapat disimpulkan promosi yang dilakukan oleh Yulia Bakery belum terlalu gencar.

3. Fungsi Keuangan

Menurut hasil wawancara dengan pemilik yang memegang keuangan dan membuat data keuangan menyatakan bahwa pemutusan keuangan yang dilakukan dalam masyarakat dilakukan oleh pemilik sendiri. Pembiayaan biaya produksi, pembelian bahan baku roti dan gaji karyawan ditentukan oleh pemilik. Pemilik mengatakan pendapatan sebulan sekitar 40 juta kalau sehari 1 juta sampai 1,5 juta tergantung kalau ada pesanan, sehingga laba yang diperoleh sekitar 40% dari pendapatan.

Dari penjualan itu dapat dihitung semua produksi yang dilakukan menghabiskan sekitar 60% dari pendapatan. Dapat disimpulkan pembagian skala dari keuangan yang ada sekitar 4:6 antara omzet dan biaya yang dikeluarkan. Sekitar 10 tahun tidak ada laporan keuangan hanya ada uang masuk setor ke bank setelah itu buat gaji karyawan, setelah yang baru ini masih normal atau flat karena baru 4 bulan ini. Dalam meningkatkan modal yang dimiliki misal kalau ada laba atau keuntungan disimpan. Akan tetapi menurut pemilik melihat contoh perusahaan yang besar biasanya mendapat modal pinjaman dari bank dan dia harus punya usaha dulu baru bank mau meminjamkan modal. Tapi kita tidak memakai pinjaman dari bank melainkan hasil dari keuntungan yang kita miiki.

Sehingga dapat ditarik kesimpulan dari data dan wawancara yang dilakukan adalah adanya penurunan pada penjualan, omzet dan laba yang ada tetapi biaya yang dikeluarkan cenderung tetap. Keputusan keuangan juga diambil oleh pemilik, kepala keuangan, Yulia Bakery dapat lebih dioptimalkan jika penjualan yang dilakukan dapat lebih banyak lagi agar tidak merata.

4. Fungsi Produksi/ Operasional

a. Proses

Dalam kegiatan produksi dalam prosesnya terdapat beberapa tahapan standard dalam proses yaitu :

- a. Meracik : Memasukkan bahan seperti gula dan tepung tepung jadi satu.
 - b. Mixer : Bahan yang sudah di racik lalu dimixer sehingga menjadi rata adonannya dengan tambahan air, telur dan mentega sekitar 15 menit.
 - c. Dibungkus : Adonan yang sudah jadi dibungkus plastic terlebih dahulu.
 - d. Pemotongan : Adonan yang sudah dibungkus lalu diambil dan mulai pemotongan sesuai dengan gram roti yang dibutuhkan misalnya 50 gram menjadi roti kecil.
 - e. Pembentukan : Roti yang sudah pemotongan sesuai roti yang dibutuhkan selanjutnya dibentuk sesuai permintaan yang ada di toko. Sambil dibentuk ditambahkan rasa yang diperlukan untuk rotinya
 - f. Pemanggangan : Roti yang sudah dibentuk dioven sekitar 15 menit agar warna dari roti menjadi keemasan.
 - g. Packaging : Setelah roti dari pemanggangan ditunggu sekitar 5 menit lalu dimasukkan dalam kemasan plastik.
- b. Kapasitas

Menurut wawancara dengan pemilik produksi roti untuk kapasitas barang produksi dalam sehari Yulia Bakery dapat memproduksi roti dari 5 kilogram tepung menjadi 200 roti yang 50 gram. Menurut kepala produksi dan operasional dan pegawai dalam produksi juga sama yang dilakukan pemilik karena sudah diajarkan cara membuat roti sesuai dengan standar yang ditentukan oleh pemilik. Sehingga dapat disimpulkan adanya kecocokan anatara pemilik dan bawahannya tentang kapasitas yang diperoleh dalam proses produksi.

c. Inventori

Penyimpanan yang dilakukan oleh Yulia Bakery ada karena barang produksi tidak selalu habis bahkan terkadang sisa. Tetapi pada saat produksi lebih baik berlebih dari pada kekurangan, karena bila kekurangan akan susah untuk menambah bahan lagi, dan apabila sisa bisa digabung dengan yang besok adonan roti tersebut. Kalau penyimpanan roti bila ada sisa yang tidak laku maka akan dibuang karena menjaga kualitas roti, pada zaman dahulu roti yang sisa dibuat roti kering tapi sekarang sudah tidak lagi karena tidak baik untuk dikonsumsi. Lalu kepala produksi dan operasional juga menyatakan kalau penyimpanan barang produksi dihindari karena dapat menurunkan kualitas barang produksi. Begitu juga pernyataan dari karyawan kalau penyimpanan barang produksi jarang ada karena dapat menurunkan kualitas. Sehingga dapat ditarik kesimpulan kalau penyimpanan atau inventori dalam usaha ini jarang dilakukan dan tidak terlalu dibutuhkan karena lebih baik tidak ada penyimpanan.

d. Tenaga Kerja

Dalam proses produksi peran tenaga kerja sangat berpengaruh karena mereka yang mengerjakan. Yulia Bakery sangat memperhatikan kinerja dari pekerja dengan cara adanya pengawasan kerja oleh pemilik sendiri sehingga jika mungkin ada kesalahan atau kelalaian dalam mengelola adonan menjadi roti berukuran 50 gram, mungkin juga kecelakaan dalam bekerja dapat diketahui. Hal ini terbukti dari wawancara kepada pemilik. Kepala produksi dan operasional dan pegawai juga sama yang dikatakan oleh pemilik. Dalam proses produksi pekerja yang dibutuhkan untuk menjalankan proses produksi ada 4 orang yang sedang berjalan dan 2 orang pekerja yang berada di bagian

penjualan atau toko. Sehingga dapat disimpulkan tenaga kerja untuk produksi ini sesuai yang diminta oleh toko dalam bekerja.

e. Kualitas

Kualitas roti pada Yulia Bakery terjamin karena adanya pengawasan dalam tenaga kerja juga terhadap pegawai yang telah memproduksi roti. Berdasarkan wawancara dengan pemilik yang menyatakan adanya pengawasan dalam proses produksi produk yang dihasilkan memiliki kualitas yang baik. Pengawasan yang dilakukan dengan cara memperhatikan proses produksi agar tidak gagal dalam proses produksi roti yang layak untuk dikonsumsi. Kepala produksi dan operasional dan pegawai juga sama yang dikatakan oleh pemilik agar ada pengawasan dan perhatian terutama dalam produksi roti. Kepala produksi dan operasional dan pegawai juga sama yang dikatakan pemilik. Sehingga dapat disimpulkan kualitas produksi dari produk Yulia Bakery ini terjamin.

Analisa Lingkungan Eksternal Perusahaan

1 Ancaman Pendetang Baru

a. Skala Ekonomi

Dalam skala ekonomi calon pendatang baru mengalami beberapa hambatan dalam hal produksi, pemasaran, dan pelayanan. Menurut wawancara dengan pemilik menyatakan bahwa calon pencatag baru yang ingin memasuki bisnis ini sangat mudah sekali karena gampang sekali untuk mendapatkan mesin dan bahan mentah untuk membuat roti. Membuat bisnis ini pula tidak dibutuhkan modal yang besar sehingga mudah untuk ditiru. Begitu pula dengan pelayanan yang membutuhkan kepercayaan dari para konsumen yang tentu saja mudah. Kebanyakan konsumen merupakan masyarakat yang biasanya enggan untuk berganti-ganti. Dibutuhkan serta mendapatkan rasa percaya dari konsumen akan pelayanan juga tidaklah mudah. Beberapa pesaing atau pendatang baru seperti Kampung Roti, Aziza, Laritta, CakeBoss. Kepala produksi dan operasional dan pegawai juga sama yang dikatakan oleh pemilik. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa hambatan pendatang baru dari skala ekonomi kecil.

b. Diferensiasi Produk

Menurut wawancara yang dilakukan dengan pemilik differensiasi produk yang dapat dilakukan oleh pendatang baru mudah karena produk roti dalam usaha ini merupakan bahan mentah dan kalau mungkin ingin melakukan differensiasi produk pasti bisa karena tidak membutuhkan banyak biaya seharusnya. Kepala produksi dan operasional dan pegawai juga sama yang dikatakan pemilik yaitu berusaha juga dalam meningkatkan kualitas dari produk roti. Sehingga dapat disimpulkan pengaruh pendatang baru dalam segi differensiasi produk besar.

c. Persyaratan Modal

Persyaratan modal dalam memulai usaha ini sangat besar karena untuk tempat sampai proses produksi awal memerlukan biaya yang banyak seperti penelitian dan pengembangan yang dilakukan. Menurut wawancara dengan pemilik usaha persyaratan modal awal pengembangan usaha ini cukup besar yaitu kurang lebih sekitar Rp 100 juta, karena memang bahan produksi adalah bahan mentah yang diolah dan mesin untuk memproduksi seperti mesin pemanggangan, mixer yang cukup besar. Kemudian wawancara juga dilakukan dengan karyawan yang juga dapat dikatakan yang

dikeluarkan untuk pengembangan usaha seperti ini banyak karena biaya yang dibutuhkan untuk proses produksi saja sudah banyak, waktu dan tenaga pun yang dikeluarkan cukup banyak. Sehingga dapat disimpulkan untuk menjadi pendatang baru dibutuhkan persyaratan modal yang besar.

d. Pengalaman

Dalam usaha ini dibutuhkan pengalaman dalam mengelola dan mengenal roti karena usaha ini sangat membutuhkan keahlian khusus. Menurut wawancara yang dilakukan dengan pemilik usaha, mengatakan kalau pengalaman dalam bidang ini dibutuhkan paling tidak mengerti akan roti saat memulai usaha ini. Jika tidak mengenal usaha ini dengan baik akan sulit untuk memproduksi apalagi sampai ke penjualan. Selain itu wawancara dilakukan juga kepada karyawan yang dapat menyatakan pendatang baru dalam usaha ini sangat penting untuk memiliki pengalaman tentang bidang bakery yang dikerjakan dapat sesuai dan lancar dalam proses produksinya. Sehingga dapat ditarik kesimpulan dari hasil ketiga wawancara bahwa pengalaman penting untuk dimiliki pendatang baru.

e. Akses kesaluran Distribusi

Akses distribusi bagi pendatang baru sangat mudah karena akses saluran distribusi mudah untuk dicari dan ditemukan. Semakin mudahnya saluran distribusi maka sudah banyak pendatang baru yang terikat dengan distribusi yang ada. Menurut wawancara yang dilakukan pemilik usaha, akses saluran distribusi yang dimiliki oleh pendatang baru untuk sekarang banyak karena banyak pendatang baru yang terikat dengan distribusi yang ada sehingga mudah untuk pendatang baru dalam memperoleh akses distribusi. Selain itu, wawancara juga dilakukan dengan kepala produksi dan operasional yang menyatakan bahwa mudah akses distribusi yang akan dihadapi oleh pendatang baru karena semakin luasnya distribusi yang ada. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa akses distribusi yang dimiliki oleh pendatang baru untuk saat ini mudah.

f. Kebijakan Pemerintah

Berdasarkan wawancara dengan pemilik ada beberapa kebijakan yang harus dipenuhi untuk usaha ini yaitu SIUP (Surat Ijin Usaha Dagang) yaitu surat ijin untuk dapat melakukan kegiatan usaha dagang, NPWP (Nomor Pokok Wajib Pajak) yaitu nomor yang diberikan kepada wajib pajak sebagai sarana dalam administrasi perpajakan yang dipergunakan sebagai tanda pengenal diri atau identitas wajib pajak dalam melaksanakan hak dan kewajiban perpajakannya. Lalu untuk kendala yang mungkin untuk dihadapi dari kebijakan pemerintah yaitu adanya kebijakan UMR (Upah Minimum Regional) yang mengalami kenaikan yang menyebabkan biaya yang harus ditanggung oleh pendatang baru juga meningkat.

2. Kekuatan Pemasok

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan pemilik yang menyatakan pemasok tidak hanya memasok Yulia Bakery saja tetap juga memasok di tempat lain tetapi pemasok ada pemberian prioritas kepada Yulia Bakery seperti memberi info dan memberikan bahan baku yang bagus, mendapatkan diskon bila pesanan dalam jumlah banyak. Pemasok yang memasok Yulia Bakery dalam bentuk toko serba ada (toserba) yaitu toko yang menjual bahan baku mentah seperti tepung, gula, terigu, telur, dan mentega salah

contoh tokonya adalah toko Adi Jaya. Kepala produksi dan operasional mengatakan lebih banyak melakukan komunikasi dan koordinasi dalam memesan bahan baku di pemasok, begitu pula dengan yang dikatakan oleh pemasok yang memberikan prioritas kepada Yulia Bakery karena merupakan pelanggan setia, apa saja yang dibutuhkan oleh Yulia Bakery tersedia selalu sehingga tidak perlu mencari ke pemasok lain. Adanya hubungan baik yang mendukung agar bisa saling menguntungkan juga. Sehingga dapat ditarik kesimpulan posisi pemasok kuat karena Yulia Bakery merupakan pembeli penting bagi pemasok.

3. Kekuatan Pembeli

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik yang menyatakan bahwa pembeli atau konsumen dari kalangan bawah menengah sampai atas. Dari masyarakat sekitar baik dari kalangan yang kurang mampu sampai yang mampu. Memiliki kekuatan dalam pasar karena banyak usaha yang bergerak dibidang makanan yang sama, sehingga konsumen dapat memilih kepada siapa dia akan membeli produk. Tetapi banyak konsumen yang masih setia untuk membeli produk di Yulia Bakery karena layanan dan harga yang tidak jauh berbeda dengan para pesaing dan kualitas roti yang terjamin dari rasa yang standard yang tidak berubah.

Selain itu menurut kepala produksi dan operasional mengatakan dalam solusinya menghadapi persaingan dalam kekuatan pembeli yaitu konsumen mencoba terlebih dahulu, lalu membandingkan dengan pesaing. Mencoba dalam hal ini berarti memberikan tester terutama buat pelanggan baru seperti roti pisang coklat, dan lain-lain. Selain itu, menurut konsumen bila sesuai dengan yang ditestarkan melalui beberapa jenis roti. Maka akan diberi potongan atau diskon buat pembeli yang memesan dalam jumlah banyak. Produk roti ini berpengaruh terhadap kualitas pada rasa dan juga pada kemasan roti. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa kekuatan pembeli itu besar dilihat dari kualitas roti.

4. Produk Pengganti

Berdasarkan wawancara dengan pemilik yang menyatakan adanya produk pengganti dari produk seperti nasi atau bisa beralih ke roti atau snack ringan seperti wafer. Kebanyakan orang menggunakan roti untuk pengganti nasi. Melihat dari sisi kandungan roti yang juga menghasilkan karbohidrat sangat baik untuk pengganti nasi. Melihat dari harga, hasil wawancara dengan kepala produksi dan operasional juga mengatakan tidak beda jauh hampir sama bahkan bisa lebih murah karena roti ini dikonsumsi langsung habis beda dengan snack bisa disimpan lama. Solusi dalam mengatasi produk pengganti dari pemilik menawarkan kepada konsumen produk roti dengan bermacam-macam varian dan jenis roti agar masyarakat dapat memilih. Selain itu menurut konsumen juga sama yang dikatakan oleh pemilik akan produk pengganti. Sehingga dapat disimpulkan bahwa produk pengganti memiliki dampak terhadap usaha ini karena konsumen lebih mementingkan kebutuhan sehingga dapat memilih roti, nasi, bahkan snack.

5. Persaingan di antara Para Anggota Industri

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan pemilik, persaingan yang terjadi munculnya pendatang baru atau toko roti yang kecil maupun besar di sekitar toko roti Yulia Bakery sendiri misalnya Kampung Roti, Aziza, Cake Boss. Selain itu menurut kepala produksi dan operasional dan konsumen menyatakan jumlah pesaing yang menjual roti ini banyak sehingga persaingan antar industri roti ini sangat ketat. Menurut wawancara dengan pemilik biaya tetap yang

dikeluarkan untuk usaha ini cukup tinggi seperti biaya mesin dan produksi kurang lebih sekitar Rp 40 juta pertahunnya. Belum lagi bila ada kelebihan produksi dalam membuat adonan atau roti yang tidak sesuai dengan permintaan yang ada di toko. Wawancara juga dilakukan dengan kepala produksi dan operasional yang mengatakan biaya tetap yang dikeluarkan besar dan roti yang sisa dalam produksi juga besar maka disimpan digunakan besoknya untuk produksi lagi bila terlalu lama misalnya lebih dari 3 hari tidak layak untuk dikonsumsi. Sehingga biaya dan produk ini sangat besar. Menurut wawancara dengan pemilik terdapat hambatan yang ada dalam industri roti ini. Karena banyak pelanggan yang pindah dan pendapatan akan menurun karena adanya persaingan baik harga maupun kualitas. Jika terjadi penutupan usaha dalam industri ini biaya yang ditanggung sangat besar. Kerugian yang ditanggung jika terjadi penutupan adalah biaya pesangon untuk para pekerja, biaya mesin-mesin. Begitu pula dengan kepala produksi dan operasional dan kepala keuangan yang diwawancarai mengatakan bahwa hambatan keluar dari industri roti ini besar.

Analisis 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). Langkah awal yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan.

1. Kekuatan (*Strength*)

- Yulia Bakery memiliki kualitas pada rasa dan kemasan roti
- Yulia Bakery memiliki letak toko yang strategis

2. Kelemahan (*Weakness*)

- Yulia Bakery memiliki promosi yang kurang
- Yulia Bakery masih belum ada pendelegasian wewenang dan tanggung jawab serta pembagian tugas karyawan yang kurang jelas.

3. Peluang (*Opportunity*)

- Hubungan yang baik dengan pemasok yang dimiliki oleh Yulia Bakery.
- Pelanggan memiliki loyalitas terhadap Yulia Bakery

4. Ancaman (*Threat*)

- Masuknya pendatang baru atau toko yang lain.
- Adanya produk pengganti yaitu nasi, camilan seperti snack.

Berdasarkan analisa SWOT diatas maka dapat disimpulkan strategi alternatif sebagai berikut:

1. Strategi SO

Perluasan pasar di wilayah Jawa Timur didaerah Sidoarjo. Perluasan pasar dilakukan dengan menambah wilayah pasar. Perluasan pasar akan dilakukan ke wilayah Jawa Timur khususnya daerah Sidoarjo, karena untuk lebih mengenalkan Yulia Bakery di wilayah Sidoarjo. Perluasan pasar dilakukan untuk meningkatkan kekuatan yang dimiliki oleh Yulia Bakery yaitu menambah omzet. Selain itu juga melihat peluang yang ada yaitu pelanggan memiliki loyalitas terhadap Yulia Bakery.

2. Strategi WO

- a. Meningkatkan promosi dengan promo jenis roti yang baru.

Pemasaran yang dilakukan Yulia Bakery tidak berjalan dengan optimal, karna promosi yang dilakukan kurang dan melihat peluang besarnya hambatan pendatang baru untuk masuk, sehingga aspek dari pemasaran di dalam usaha Yulia Bakery dapat dioptimalkan agar penjualan dapat terus meningkat.

- b. Membagi wewenang dan tanggung jawab serta perlu dibuat pembagian tugas yang jelas dan formal.

Pembagian tugas yang jelas akan memudahkan untuk mengatur semuanya baik dari aspek pemasarannya, sumber daya manusia, produksi, dan keuangannya. Bila semua dapat terbagi dengan dengan baik maka strategi yang akan dapat terkendali dan bisa fokus akan tujuan drari Yulia Bakery.

3. Strategi ST

- a. Meningkatkan kualitas layanan

Dengan cara melakukan pengawasan ekstra terhadap proses produksi dan layanan yang dilakukan. Guna mengurangi kesalahan pada produk yang dapat mengurangi kualitas produk yang berdampak pada pendapatan. Strategi ini didasarkan dari kekuatan yang dimiliki yaitu Berdasarkan kekuatan yang dimiliki oleh Yulia Bakery yaitu kualitas produk dan layanan yang memuaskan selain itu juga berdasarkan ancaman adanya produk pengganti yaitu nasi, camilan seperti snack.

- b. Melakukan pengembangan

Melakukan pengembangan yang dilakukan akan sangat berdampak untuk usaha Yulia Bakery. Melihat dalam perkembangan bisa melalui membuka cabang. Akan tetapi bila tidak ada modal untuk membuka cabang bisa melakukan pengembangan melalui keliling perumahan dengan cari naik sepeda motor atau sepeda dalam mengenalkan roti yang dimiliki Yulia Bakery.

4. Strategi WT

- a. Melakukan promosi dengan gencar

Melakukan promosi dengan melakukan penawaran promo terhadap masyarakat sekitar dengan adanya pemotongan harga ketika konsumen membeli dalam jumlah yang banyak, sehingga konsumen dapat lebih tertarik dan penjualan dapat meningkat sehingga dapat menutupi biaya yang dikeluarkan.

Pengembangan Usaha

Yulia Bakery memiliki jenis roti yang beragam sehingga mampu menjangkau konsumen dari segmen pasar dari kecil menengah hingga atas. Melihat dari segmen pasar yang dimiliki oleh Yulia bakery mampu mendatangkan keuntungan yang besar. Strategi yang sesuai dengan Yulia Bakery sebagai berikut:

- a. Penetrasi pasar

- Memperkenalkan Yulia Bakery kepada masyarakat agar lebih mengenal Yulia Bakery dengan cara membuat iklan di surat kabar, media sosial seperti, dan majalah tentang bisnis.
- Memberikan pelayanan yang memuaskan konsumen dengan menjaga hubungan yang baik dengan konsumen, melayani pelanggan dengan ramah dan cekatan.
- Melaporkan perubahan yang ada di pasar yang terkait dengan pemasaran.
- Membuat beberapa program pemasaran untuk menarik konsumen yang lebih banyak. Lalu juga dengan promosi penjualan dengan mengikuti pameran bisnis, lalu memberi promosi seperti potongan harga dan layanan

delifery membuat pertumbuhan industri bakery meningkat.

b. Pengembangan pasar.

- Dalam mengenalkan produk roti yang sudah ada ke wilayah geografis baru seperti daerah Surabaya, Gersik, Krian.

c. Pengembangan produk

- Untuk menaikkan penjualan dengan memperbaiki produk roti yang sudah ada atau dengan menambah varian produk roti misal yang rendah gula buat masyarakat yang mengalami sakit, atau dikatakan tanpa pemanis. Akan dengan tetapi menjaga kualitas dari roti Yulia Bakery.

lebih optimal.

2. Menambah jenis roti sehingga roti lebih bervariasi dan dapat menambah konsumen serta penjualan yang disarankan oleh konsumen juga dibutuhkan oleh pasar.
3. Meningkatkan layanan yang sudah diberikan dan menjaga kualitas dari roti yang dijual di pasar.
4. Memperluas jumlah wilayah saluran akses distribusi sehingga Yulia Bakery dapat lebih dikenal khususnya di daerah Jawa Timur dengan melakukan pengiklanan melalui surat kabar, media social dan majalah tentang bisnis. Lalu juga dengan promosi penjualan dengan mengikuti pameran bisnis, lalu memberi promosi seperti potongan harga dan layanan *delifery*.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan analisa pada lingkungan internal Yulia Bakery dapat disimpulkan bahwa Yulia Bakery memiliki kekuatan dan kelemahan seperti kualitas pada rasa dan kemasan roti, memiliki letak toko yang strategis. Kelemahan pada Yulia Bakery seperti promosi yang kurang, dan masih belum ada pendelegasian wewenang dan tanggung jawab serta pembagian tugas karyawan yang kurang jelas.

Berdasarkan analisa lingkungan eksternal Yulia Bakery dapat disimpulkan bahwa adanya peluang dan ancaman. Peluang yang dimiliki Yulia Bakery seperti Hubungan yang baik dengan pemasok, pelanggan memiliki loyalitas. Ancaman bagi Yulia Bakery dengan adanya masuknya pendatang baru atau toko yang lain dan produk pengganti yaitu nasi, camilan seperti snack.

Strategi yang dapat diterapkan oleh Yulia Bakery yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Dengan strategi itu maka dapat mengembangkan dan mengoptimalkan yang dimiliki oleh Yulia bakery agar mampu bersaing.

Berdasarkan alternatif dapat dilakukan untuk pengembangan usaha Yulia Bakery pada aspek sumber daya manusia, pemasaran, keuangan, dan produksi operasional. Strategi ini pula dapat menjadi acuan didalam internal perusahaan agar dapat bertahan dan berusaha untuk kedepannya.

Saran

Dari kesimpulan di atas maka saran yang dapat diutarakan adalah:

1. Untuk mengoptimalkan pemasaran dapat dilakukan penambahan karyawan dalam pemasaran sehingga ada yang fokus terhadap pemasaran dan pemasaran pun

DAFTAR PUSTAKA

- Daft, Richard L. (2008). *Manajemen* (6th ed., Vol. 1). (Edward Tanujaya dan Shirly Tiolina, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.
- David, Fred R. (2009). *Manajemen Strategis* (12th ed., Vol. 1). (Dono Sunardi, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.
- Fuad, M., et al. (2006). *Pengantar Bisnis*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Kotler, P., & Keller, K.L. (2007). *Manajemen Pemasaran* (12th ed.). (Alexander Sindoro, Trans). Jakarta: PT. Indeks.
- Manggara Tambunan. ((2004). Melangkah Ke Depan Bersama UKM. Makalah pada Debat Ekonomi ESEI 2004, Jakarta Convention Centre 15-16 September 2004.
- Moleong, Lexy J. (2006). *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Schermerhorn, John. R (2003). *Manajemen buku 1(Putrantatet.al.)*. Yogyakarta: Andi
- Sekaran, Uma (2007). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis* (4th ed., Vol. 2). (Kwan Men Yon, Trans.). Jakarta: Salemba Empat.
- Sri Susilo, Y. (2005). Strategi Survival Usaha Mikro-Kecil (Studi Empiris Pedagang Warung Angkringan di Kota Yogyakarta), *Telaah Bisnis*, (2), 161–178.
- Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Umar H. (2008). *Strategic Management in Action*. Cetakan Kelima. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Wijayanto, Dian. (2012). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.