

ANALISIS STRATEGI BERSAING CONATO BAKERY JEMBER

Antonio Yongki Chendera dan Ratih Indriyani

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: antonioyongki99@gmail.com, ranytaa@petra.ac.id

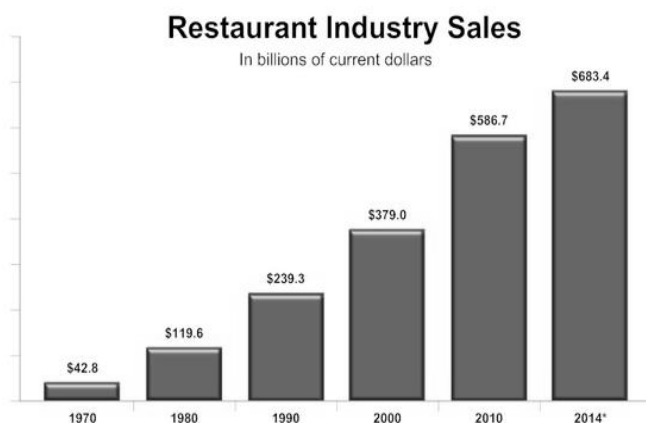
Abstrak—Tujuan dari penelitian ini adalah merumuskan sebuah strategi bersaing untuk Conato Bakery Jember. Conato Bakery Jember menghadapi persaingan dengan banyak bakery lokal yang telah memiliki reputasi di Kota Jember. Metode penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif di mana data diperoleh dari wawancara narasumber dengan purposive sampling. Penelitian ini menggunakan pendekatan Resource Based View untuk internal, pendekatan Porter's Five Forces Analysis untuk eksternal dan Matriks SWOT. Hasil dari pendekatan Resource Based View mendapatkan dari lingkungan internal bahwa Conato Bakery Jember memiliki kekuatan dalam reputasi, modal, dan lokasi, didapatkan luas gerai yang sempit dan reputasi sosial media yang kurang baik sebagai kelemahannya. Dari pendekatan Porter's Five Forces Models pada lingkungan eksternal didapatkan peluang seperti: konsumen yang loyal dan pesaing yang bersikap pasif dalam persaingan, didapatkan ancaman juga seperti: pesaing lokal yang telah memiliki reputasi dan gerai Conato Bakery Jember yang terpaksa ditutup karena pemilik mall menutup mall tempat gerai berada. Maka, dirumuskan strategi bersaing untuk Conato Bakery Jember adalah Strategi Intensif Market Penetration dan Product Development.

Kata Kunci—Strategi Bersaing, Resource Based View, Porter's Five Forces Analysis, Matriks SWOT

I. PENDAHULUAN

Industri makanan dan minuman merupakan industri yang mengalami perkembangan paling signifikan di berbagai belahan dunia. Hal tersebut dapat dilihat dari pertumbuhan penjualan bisnis restoran dari tahun ke tahun pada grafik berikut.

Gambar 1. Grafik Pertumbuhan Sales Industri Restoran



Di Indonesia, industri makanan dan minuman juga mengalami perkembangan yang signifikan. Dapat dilihat dari pertumbuhan *market size* yang paling besar dibandingkan dengan industri lain.

Tabel 1. Pertumbuhan Market Size Industri Di Indonesia

No.	Industri	Pertumbuhan Market Size (%)
1.	Makanan dan Minuman	55
2.	<i>Gadget</i>	42
3.	Telekomunikasi	37
4.	<i>Toiletries</i>	29
5.	Otomotif	29
6.	Produk Rumah Tangga	16
7.	Kosmetik	16

Diperkuat juga dengan pernyataan Menteri Perindustrian bahwa pertumbuhan industri makanan dan minuman telah jauh melampaui pertumbuhan industri non migas pada semester I tahun 2015. Menunjukkan bahwa industri makanan dan minuman memiliki pengaruh cukup besar pada pertumbuhan ekonomi di Indonesia.

Salah satu industri makanan yang sedang berkembang di Indonesia dan memiliki potensi yang besar adalah usaha bakery. Hal tersebut dapat dibuktikan dengan meningkatnya tren konsumsi roti karena perubahan gaya hidup masyarakat Indonesia serta suksesnya usaha bakery seperti: Sari Roti dan Bread Talk dalam mengembangkan bisnisnya di Indonesia.

Conato Bakery merupakan bakery lokal yang mengembangkan usahanya di daerah Bali dan Jawa Timur. Salah satu kota di Jawa Timur yang menjadi target Conato Bakery adalah Kota Jember. Di Kota Jember, Conato Bakery telah menghadapi berbagai hambatan dalam mengembangkan usahanya. Hambatan tersebut seperti bakery lokal yang telah memiliki banyak pelanggan, munculnya bakery dengan kualitas produk yang *premium*, bertumbuhnya minimarket yang juga menjual produk roti, dan menjamurnya franchise yang menjual produk roti dengan harga murah. Untuk menghadapi hambatan tersebut Conato Bakery Jember memerlukan sebuah strategi bersaing.

Strategi adalah cara bagaimana sebuah tujuan jangka panjang dicapai. Strategi mempengaruhi kehidupan organisasi dalam jangka panjang, kurang lebih selama lima tahun. Strategi mempunyai konsekuensi multifungsional atau multidivisional (David, 2011). Manajemen strategis didefinisikan sebagai sebuah runtutan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan suatu perusahaan. (Pearce & Robinson, 2008). Dalam manajemen strategis mengandung tahap atau proses di dalamnya, yaitu : formulasi strategi, implementasi strategi, evaluasi strategi (David, 2011).

Untuk menganalisis strategi bersaing Conato Bakery Jember diperlukan gambaran bagaimana keadaan lingkungan internal dan lingkungan eksternal dari Conato Bakery Jember.

Analisis lingkungan akan menggunakan pendekatan *Resource Based View*. Hal ini dikarenakan Conato Bakery Jember yang telah memiliki beberapa sumber daya unik seperti: konsep *open kitchen* dan *café*, variasi produknya yang banyak, dan reputasi yang baik di mata masyarakat Jember. Maka digunakan pendekatan *Resource Based View* yang bisa memberikan alternatif tentang bagaimana meningkatkan pemahaman dalam mengelola dan mengoptimalkan sumberdaya organisasi ke dalam formulasi strategi dan inovasi perusahaan (Laurensius Manurung, 2010).

Sumber daya perusahaan dapat digolongkan menjadi beberapa kategori (Pearce & Robinson, 2005), yaitu:

1. Sumber daya berwujud (*tangible assets*)

Sumber daya yang termudah untuk dianalisa dan dapat ditemukan dalam laporan keuangan perusahaan. Sumber daya ini sangat mudah diidentifikasi dan diketahui nilainya. Contoh yang termasuk dalam *tangible assets* antara lain : fasilitas produksi, modal atau sumber daya

keuangan, bahan baku, teknologi, dan kepemilikan tanah, bangunan, mesin, pabrik dan perlengkapannya

2. Sumber daya tidak berwujud (*intangible assets*)

Sumber daya yang tidak dapat dilihat atau disentuh. Sumber daya sulit diukur seberapa besar nilainya, namun sumber daya ini sangat penting dalam membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitif. Berikut adalah *intangible assets* yang paling berpengaruh pada kesuksesan sebuah bisnis (Richard Hall, 1993), antara lain:

a. Reputasi

Pentingnya reputasi sebagai sumberdaya yang terwujud dalam merek yang dimiliki. Reputasi dibangun selama bertahun-tahun melalui kualitas produk perusahaan. Reputasi perlu waktu yang lama untuk dibangun, tidak bisa dibeli, dan sangat mudah rusak. Untuk mengukur reputasi akan digunakan *Corporate Reputation Quotient Model* (Charles J. Fombrun, 2013) dengan dimensi:

- *Emotional appeal* (perasaan kagum, hormat, percaya pada perusahaan dari konsumen)
- *Products/services* (penilaian terhadap kualitas produk dan jasa, daya inovasi, dan nilai tambah)
- *Vision and leadership* (gaya kepemimpinan, dan visi pemimpin dalam menangkap peluang pasar)
- *Workplace environment* (kenyamanan tempat kerja dan kualitas karyawan)
- *Financial performance* (profitabilitas, tingkat risiko investasi, prospek pertumbuhan)
- *Social responsibility* (penilaian tentang keaktifan dalam mendukung pemecahan masalah sosial, tanggungjawab terhadap lingkungan, dan memperlakukan karyawan secara manusiawi).

b. Kemampuan karyawan

Sumber daya yang dinilai paling penting bagi kesuksesan usaha dan sumber daya yang memiliki *durability* paling tinggi. Jika sumber daya ini yang paling berkontribusi bagi kesuksesan usaha, maka perlu dilakukan usaha untuk meningkatkannya.

c. Budaya Perusahaan

Kemampuan untuk menghadapi perubahan, kemampuan bekerjasama, gaya manajerial partisipatif, persepsi terhadap standar yang kualitas yang tinggi dan standar pelayanan yang baik. Budaya dapat sengaja diciptakan atau terjadi secara alami.

d. Jaringan

Jaringan organisasi memperhatikan hubungan manusia yang tersebar dalam struktur organisasi dan hubungan bisnis. Perusahaan - perusahaan besar menunjukkan terjadi usaha membangun *networks* pada karyawan dan pihak *supplier*.

e. Hak Paten

Hak paten memperhatikan kepemilikan atas aset - aset yang dimiliki oleh perusahaan. Meskipun dinilai kurang penting sebagai aset yang berpotensi untuk membantu perusahaan untuk mencapai keunggulan bersaing, namun menghindari para pesaing agar meniru atau membuat aset yang sama dengan perusahaan miliki.

f. Database

Perkembangan teknologi informasi dinilai telah menjadi hal penting dalam kesuksesan usaha dan telah dampak tersebut terlihat semakin jelas pada urusan bisnis. Data - data yang dimiliki menjadi informasi yang penting bagi perusahaan dalam menjalankan bisnisnya.

3. Kemampuan organisasi (*organization capabilities*)

Kapasitas perusahaan untuk menggunakan sumber daya yang diintegrasikan untuk sebuah tujuan akhir yang diinginkan, seperti: struktur perusahaan, proses perencanaan, pengelolaan sistem informasi.

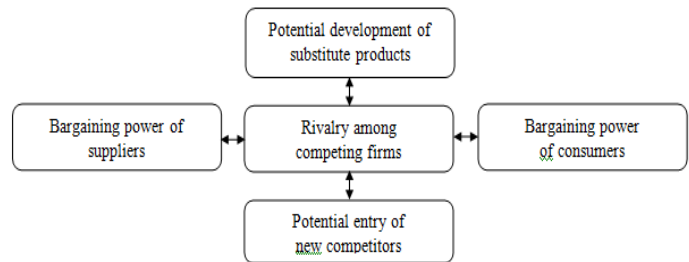
Sedangkan lingkungan eksternal Conato Bakery Jember akan dianalisis menggunakan Porter's Five Forces Analysis.

Porter's Five-Forces merupakan pendekatan yang digunakan secara luas dalam mengembangkan strategi. Persaingan antara industri-industri bisnis beragam dan memiliki beberapa perbedaan antara satu sama lain. Persaingan di industri-industri tersebut dapat dilihat sebagai perpaduan antara lima kekuatan. Perusahaan harus bisa melihat dan menganalisa kekuatan - kekuatan yang paling berpengaruh dalam persaingan industri yang dijalankan perusahaan (David, 2011). Dengan mengetahui kekuatan - kekuatan yang berpengaruh dalam

persaingan, maka perusahaan dapat melihat bagaimana posisinya dalam persaingan dan dapat menentukan strategi yang tepat

Berikut adalah kekuatan - kekuatan yang paling berpengaruh dalam persaingan industri menurut Porter's Five-Forces Analysis (Porter, 2008), antara lain:

Gambar 2. Porter's Five Forces Competition Model



1. Persaingan antar Perusahaan

Persaingan yang terjadi antar perusahaan dilakukan agar bisa mendapatkan posisi dengan taktik seperti persaingan harga, persaingan iklan atau promosi, membuat produk baru, dan memperbaiki kualitas pelayanan dan memberikan jaminan bagi konsumen atas produknya. bisa dalam bentuk persaingan harga, persaingan iklan. Taktik tersebut dilakukan perusahaan - perusahaan yang bersaing dalam persaingan industri tertentu apabila perusahaan merasa terancam posisinya karena pesaingnya atau melihat adanya peluang untuk meningkatkan posisi di antara pesaingnya. Tingkat persaingan antar perusahaan dapat dilihat dari faktor - faktor berikut:

- a) Jumlah pesaing yang terlibat dalam persaingan industri
- b) Struktur persaingan, jika persaingan didominasi oleh industri kecil dalam jumlah banyak, maka persaingan semakin ketat.
- c) Tingkat diferensiasi produk. Persaingan akan semakin ketat jika produk yang diperjualbelikan merupakan produk standar atau komoditas.
- d) Tingkat loyalitas terhadap merek perusahaan yang bersaing

- e) *Switching cost* konsumen yang rendah.
- f) Hambatan untuk keluar dari persaingan.

2. Potensi masuknya Pesaing Baru

Pesaing baru pada sebuah industri persaingan membawa dinamika baru bagi persaingan karena pendatang baru tentu memiliki ambisi untuk mendapatkan bagian dari pasar dan sumber daya utama dari persaingan tersebut. Potensi ancaman masuknya pesaing baru tergantung dari rintangan masuk yang ada, dan juga bagaimana reaksi para pesaing untuk menanggapi ancaman munculnya potensi pesaing baru yang ingin masuk ke dalam persaingan tersebut. Berikut adalah rintangan - rintangan masuk yang mungkin dihadapi oleh pesaing baru, yaitu:

- a) Skala Ekonomis
- b) Diferensiasi Produk
- c) Kebutuhan Modal
- d) Biaya Beralih Pemasok
- e) Akses Saluran Distribusi
- f) Biaya Tak Menguntungkan terlepas dari skala
- g) Kebijakan Pemerintah

3. Potensi Ancaman Produk Pengganti

Produk pengganti dapat mengancam atau mengurangi keuntungan atau laba potensial yang bisa diperoleh perusahaan. Semakin banyaknya alternatif dari harga produk yang bisa menjadi pengganti dari produk yang ditawarkan oleh perusahaan, maka semakin ketat batas yang dimiliki perusahaan untuk memperoleh labanya. Ancaman dari produk pengganti harus diawasi oleh perusahaan terutama bagi produk - produk pengganti yang memiliki ciri - ciri sebagai berikut :

- a) Memiliki harga, prestasi, dan persepsi yang lebih baik dibandingkan produk yang dimiliki perusahaan.
- b) Dihasilkan oleh perusahaan berlaba tinggi.

4. Daya Tawar Pemasok

Pemasok dapat mengancam perusahaan apabila para pemasok melakukan kenaikan harga terhadap produk yang dijualnya. Pemasok bisa memiliki daya tawar yang kuat

dapat mengurangi profitabilitas perusahaan. Karakteristik daya tawar pemasok yang bisa disebut kuat adalah sebagai berikut:

- a) Para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terpusat dibandingkan dengan perusahaan atau industri di mana mereka menjual produknya.
- b) Tidak adanya produk pengganti yang bisa mengancam produk yang dijual oleh pemasok kepada industri.
- c) Status perusahaan bagi pemasok.
- d) Produk dari pemasok merupakan *input* yang penting bagi perusahaan.
- e) Produk dari pemasok merupakan produk yang terdeferensiasi.
- f) Pemasok memperlihatkan ancaman untuk melakukan integrasi kedepan.

5. Daya Tawar Konsumen

Konsumen bersaing dalam industri dengan cara seperti : melakukan penawaran harga, menginginkan mutu produk lebih tinggi, mengharapkan pelayanan yang lebih baik, serta dapat berperan juga sebagai pesaing dan semua hal tersebut dapat mengurangi profitabilitas dari industri. Berikut adalah karakteristik daya tawar konsumen yang kuat:

- a) Beberapa atau sekelompok konsumen melakukan pembelian dalam jumlah yang besar.
- b) Produk yang dibeli merupakan bagian dari biaya pembelian dalam nilai besar bagi konsumen.
- c) Produk yang dibeli merupakan produk standar dan tidak terdeferensiasi.
- d) Konsumen menghadapi *switching cost* yang kecil.
- e) Konsumen mengancam akan melakukan integrasi kebelakang.
- f) Produk yang dibeli tidak memiliki dampak signifikan bagi kualitas produk atau jasa konsumen.
- g) Konsumen mempunyai informasi yang lengkap.

Setelah dilakukan analisis pada lingkungan internal dan eksternal, maka akan didapatkan kekuatan, kelemahan,

peluang, dan ancaman yang dimiliki Conato Bakery Jember. Semua unsur-unsur tersebut akan dicocokkan menggunakan Matrix SWOT untuk menghasilkan alternatif strategi yang bisa digunakan.

Rumusan masalah dari penelitian ini adalah (1) Bagaimana keadaan lingkungan internal Conato Bakery Jember berdasarkan *Resource Based View*? (2) Bagaimana keadaan lingkungan eksternal Conato Bakery Jember berdasarkan *Porter's Five Forces*? (3) Bagaimana menyusun strategi bersaing pada Conato Bakery Jember?

Dan tujuan dari penelitian ini adalah (1) Untuk mendeskripsikan lingkungan internal Conato Bakery Jember berdasarkan *Resource Based View*. (2) Untuk mendeskripsikan lingkungan eksternal Conato Bakery Jember berdasarkan *Porter's Five Forces*. (3) Untuk menyusun strategi bersaing pada Conato Bakery Jember.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah metode penelitian kualitatif deskriptif yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat *postpositivisme*, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu dalam kondisi alamiahnya, di mana peneliti adalah sebagai instrumen kunci, teknik pengumpulan data dilakukan secara triangulasi, analisis data bersifat kualitatif, dan hasil penelitian lebih menekankan makna generalisasi. (Sugiyono, 2012).

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini yaitu data primer yang berasal dari hasil wawancara dengan narasumber dan data sekunder yang berupa foto saat observasi dan dokumen dari narasumber. Teknik pengumpulan data yang digunakan peneliti yaitu wawancara semiterstruktur. Di mana pada jenis wawancara ini pelaksanaannya lebih bebas dan bertujuan untuk menemukan permasalahan dengan lebih terbuka di mana responden dapat memberikan pendapat dan ide - idenya (Sugiyono, 2011). Selain wawancara, observasi juga dilakukan dengan cara Observasi Partisipatif pasif, yaitu peneliti tidak melibatkan langsung dalam operasional yang terjadi, tetapi hanya mengamati dan dilakukan pencatatan.

Untuk memilih narasumber, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling* dan *convenience sampling*. Teknik *purposive sampling* dilakukan dengan pengambilan sampel penelitian sebagai sumber data dilakukan dengan pertimbangan dari peneliti. Narasumber yang dipilih dengan *purposive sampling*, antara lain: Manager Conato Bakery Jember, Head Store Conato Bakery Jember dan asistennya, dan pemilik Toko Kota Indah II, supplier Conato Bakery

Jember. Teknik *convenience sampling* mengambil sampel berdasarkan kebetulan, yaitu siapa saja yang bertemu dengan peneliti dapat digunakan sebagai sampel bila orang ditemui cocok sebagai sumber data (Sugiyono, 2011). Narasumber yang dipilih dengan teknik *convenience sampling* yaitu pelanggan tetap Conato Bakery Jember.

Teknik analisis data yang digunakan pada penelitian ini adalah teknik reduksi data, penyajian data dan verifikasi data.

a) Reduksi data

Reduksi data berarti merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting, dicari tema dan membuang yang tidak perlu. Mereduksi data dilakukan agar mempermudah pemahaman terhadap data yang telah terkumpul.

b) Penyajian data

Setelah dilakukan reduksi data, tahap berikut adalah penyajian data. Penyajian data dapat berupa narasi, matriks, grafik.

c) Verifikasi Data

Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan yang dilakukan peneliti dengan tujuan mencari makna atau penjelasan terhadap data yang telah terkumpul. Agar diperoleh kesimpulan yang tepat, maka akan dilakukan proses verifikasi selama selama penelitian berlangsung. (Miles dalam Sugiyono, 2011).

Uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber yaitu untuk menguji kredibilitas data yang dilakukan dengan cara mengecek data yang diperoleh melalui beberapa sumber. Triangulasi sumber dilakukan untuk mendapatkan dari sumber berbeda menggunakan teknik yang sama. (Sugiyono, 2012).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Conato Bakery merupakan sebuah bakery lokal yang mengembangkan usahanya di Denpasar dan berbagai kota di Jawa Timur, terutama di Kota Jember. Tahun 2007, Ferry Tanwin ditunjuk untuk mengembangkan Conato Bakery di Kota Jember. Conato Bakery Jember telah memiliki dua gerai di pusat perbelanjaan yaitu: di Nico Mall dan Roxy Mall. Hingga sekarang Conato Bakery Jember telah berencana untuk membuka cabang baru dan masih terus mengembangkan usaha bakerynya di Kota Jember.

Visi Conato Bakery:

Membuat seluruh masyarakat, baik dari kota besar, maupun sekitarnya dapat menikmati produk makanan dan minuman yang bermutu dan sehat.

Misi Conato Bakery:

Memproduksi makanan dan minuman berkualitas tinggi dengan harga terjangkau.

Lingkungan Internal (*Resource Based View*)

1. *Tangible Asset*

Conato Bakery Jember memiliki berbagai fasilitas produksi untuk produk - produk yang dimilikinya, baik untuk produk roti dan produk minuman kopinya. Untuk produk roti, Conato Bakery Jember memiliki mesin oven, *mixer*, pemotong adonan, dan pengembang adonan. Untuk produk minuman kopi, bisa diproduksi menggunakan mesin *espresso* semi-otomatis. Semua mesin dan fasilitas produksi dimiliki oleh setiap gerai dan disesuaikan dengan permintaan produk dari masing - masing gerai.

Bahan baku yang digunakan untuk produksi roti seperti bahan baku untuk membuat roti pada umumnya, seperti: tepung, telur, coklat, keju, gula, daging, dan sebagainya. Semua bahan baku tersebut diambil dari supplier lokal atau divisi gudang yang berada di Situbondo.

Modal yang dimiliki berasal langsung dari *owner* atau pemilik, Frederick Murtanu. Hal ini bisa menjadi keuntungan bagi Conato Bakery Jember karena Conato Bakery Jember tidak akan mengalami kesulitan saat akan membeli aset - aset baru yang ditujukan untuk mengembangkan usahanya.

Conato Bakery Jember membuka gerai - gerainya di Kota Jember dengan cara kerjasama dengan pihak mall. Hal ini bisa memberikan keuntungan karena pusat perbelanjaan bisa menarik banyak calon pembeli. Kelemahannya adalah apabila pihak mall tidak dapat mengelola mall dengan baik sehingga harus menutup mall yang berimbas gerai Conato Bakery Jember harus ditutup juga.

2. *Intangible Asset*

Menurut informan Conato Bakery Jember, reputasi yang dimiliki bakery mereka sudah baik di mata masyarakat Jember. Untuk mengukur reputasi Conato Bakery Jember digunakan dimensi - dimensi dari *Corporate Reputation Quotient* (CRQ) Model. *Emotional appeal* menunjukkan bahwa pelanggan merasa kagum dengan produk Conato Bakery Jember, terutama produk minuman kopinya. *Product/services* menunjukkan pelanggan menilai produknya cukup baik dan pelayanan karyawan sudah ramah dan cepat. *Workplace Environment* menunjukkan pelanggan menilai tempat kerja karyawan telah baik, namun ada keluhan karyawan yang

menyatakan area dapur yang terlalu sempit. *Social Responsibility* menunjukkan Conato Bakery Jember belum melakukan usaha khusus untuk tanggung jawab sosialnya, mereka hanya menjamin kesejahteraan karyawannya saja. Dari empat dimensi CRQ Model tersebut disimpulkan Conato Bakery Jember telah menjaga dengan baik reputasi mereka dari sisi produk dan pelayanan langsung kepada konsumen serta dari sisi kenyamanan kerja dan kesejahteraan karyawan.

Setiap karyawan harus memiliki kemampuan yang sesuai dengan divisi di mana dia ditugaskan. Head Store dan asisten harus memiliki kemampuan akuntansi atau pembukuan. Sales person harus mengutamakan pelayanan. Dapur harus memiliki pengalaman tata boga. Dan maintenance harus bisa menginstalasi, memeriksa, dan merawat mesin dan fasilitas produksi yang dimiliki. Selain itu semua karyawan harus memiliki sikap kerja seperti: disiplin, jujur, dan tanggungjawab.

Prinsip kerja yang diterapkan pada Conato Bakery Jember ada tiga, yaitu: disiplin tanpa diminta, bekerja tanpa disuruh, dan tanggung jawab. Selain itu, karyawan juga diminta untuk saling terbuka. Hal ini dapat dilihat dengan diadakannya sebuah meeting bulanan di mana semua karyawan berdiskusi bersama untuk mencari solusi tentang masalah, keluhan, saran, serta konflik yang mungkin terjadi.

Conato Bakery Jember telah berusaha untuk membangun hubungan baik dengan internalnya yaitu dengan karyawannya sendiri. Hal ini dilakukan dengan cara memfasilitasi karyawan untuk menyampaikan keluhan pada meeting bulanan. Sedang untuk pihak eksternal, terutama supplier. Manager yang melakukannya dengan cara memberikan bingkisan kepada supplier lokal agar mereka senang bekerjasama dengan Conato Bakery Jember.

Untuk *database*, Conato Bakery Jember masih belum memilikinya. Untuk menyimpan data seperti stok bahan baku dan keuangan masih dilakukan secara manual atau tertulis.

3. *Organization Capabilities*

Setiap divisi Conato Bakery Jember sudah memiliki tugas dan tanggungjawabnya masing- masing. Divisi karyawan dibagi menjadi tiga yaitu: sales person, dapur, dan maintenance yang diawasi oleh Head Store dan asistennya. Manager memiliki rentang kendali yang luas dalam struktur perusahaan ini, seperti manager yang mengurus segala hubungan kerjasama dengan dengan supplier lokal dan pihak manajemen mall, serta yang membuat anggaran pembelian aset yang diperlukan.

Proses perencanaan sebuah kebijakan baru dilakukan dengan pendekatan *top-down*, manager melakukan sendiri pembuatan kebijakan atau keputusan dan mensosialisasikannya kepada bawahan. Untuk pengembangan produk baru dilakukan dengan pendekatan *bottom-up*, setiap karyawan

boleh mengajukan idenya kepada manager dan didiskusikan bersama bagaimana perealisasiannya.

Conato Bakery Jember masih belum melakukan pengelolaan sistem informasi yang terintegrasi. Yang dimiliki hanyalah program kasir sederhana yang mencatat transaksi dalam satu hari saja.

Lingkungan Eksternal (*Porter's Five Forces Analysis*)

1. Persaingan Antar Perusahaan

Pesaing utama dari Conato Bakery Jember antara lain: Glovic Bakery, Wina Bakery, Jeanette, dan BreadNine. Namun menurut hasil wawancara, Conato Bakery Jember merasa bahwa persaingan yang terjadi tidak berpengaruh langsung kepada dirinya sendiri. Hal tersebut dikarenakan segmen yang ditargetkan masing - masing usaha bakery berbeda dan lokasi antar bakery juga yang saling berjauhan. Para pesaing ini hanya bersikap pasif dalam persaingan, mereka tidak melakukan pengembangan usaha atau mendirikan cabang baru di tempat lain seperti yang dilakukan Conato Bakery Jember.

Konsumen pada persaingan bakery ini memiliki tingkat loyalitas yang tinggi, hal ini dibuktikan bahwa konsumen Conato Bakery Jember masih tetap memilih membeli produk rotinya meskipun ada pesaing langsung yang menjual produk sama dekat dengan lokasi gerai Conato Bakery Jember ini.

2. Potensi Masuknya Pesaing Baru

Untuk masuk ke dalam persaingan bakery ini diperlukan modal yang cukup besar apabila ingin membuka usaha bakery yang seperti konsep Conato Bakery Jember. Menurut hasil wawancara, kebutuhan modal tergantung dari segmen mana yang menjadi tujuan. Sehingga modal tidak bisa menjadi penghalang untuk masuk karena banyak pesaing yang mungkin menargetkan segmen atau konsep yang lebih murah.

Conato Bakery Jember telah memiliki cabang usaha paling banyak di Kota Jember sehingga hal ini dapat menutup masuknya pesaing baru dengan menguasai saluran distribusi yang ada. Tetapi, para pesaing masih bisa menargetkan saluran distribusi lain dengan menggunakan kendaraan bermotor dan menawarkan ke daerah perumahan, seperti salah satu pesaingnya, Jeanette.

Kebijakan pemerintah juga tidak menjadi penghalang besar untuk masuknya pesaing baru karena untuk masuk ke dalam persaingan ini hanya diperlukan izin usaha, izin penjaminan kualitas dan kebersihan produk. Tidak ada peraturan atau regulasi khusus yang menghalangi masuknya pesaing baru.

3. Potensi Ancaman Produk Pengganti

Produk pengganti dari roti yang ditawarkan usaha

bakery adalah makanan berat seperti: nasi, mie, serta snack. Perusahaan dengan yang menawarkan produk pengganti dekat gerai Conato Bakery Jember antara lain: Tongji TeaHouse dan KFC. Namun menurut hasil wawancara, produk pengganti tersebut tidak terlalu berpengaruh bagi Conato Bakery Jember. Para konsumen masih tetap membeli produk roti yang ditawarkan Conato Bakery Jember.

Ada kemungkinan ancaman dari perusahaan yang menyediakan produk pengganti ini, seperti ada kemungkinan mereka akan memproduksi produk pengganti yang lebih berpengaruh dan dapat menggantikan produk roti Conato Bakery Jember.

4. Daya Tawar Pemasok

Conato Bakery Jember bekerjasama dengan supplier lokal yang ada di Kota Jember, salah satunya Toko Kota Indah II. Daya Tawar Pemasok tidak terlalu kuat. Hubungan keduanya hanyalah sebagai penjual dan pembeli saja. Conato Bakery Jember bisa bebas berganti kepada supplier lokal lain yang menawarkan bahan baku dengan harga atau kualitas lebih baik. Untuk produk yang tidak dimiliki supplier lokal, Conato Bakery Jember akan mengambilnya dari divisi gudang mereka yang berada di Situbondo.

5. Daya Tawar Konsumen

Para konsumen Conato Bakery Jember tidak memiliki daya tawar yang kuat. Jumlah pembelian yang besar oleh konsumen tidak memberikan keuntungan, karena hanya diberikan *free* produk saja. Untuk produk roti Conato Bakery Jember, penilaian pelanggan tidak menunjukkan bahwa produk rotinya berbeda dengan pesaing lain. Pelanggan hanya menilai bahwa produknya bagus karena keberagaman variasinya saja. Tapi untuk produk minuman kopi, pelanggan menilai bahwa Conato Bakery Jember unggul dari pesaingnya karena belum ada pesaing bakery yang menjual kopi seperti Conato Bakery Jember ini.

Informasi dan pengetahuan produk diberikan selengkap-lengkapnyanya oleh Conato Bakery Jember melalui buku menu yang dimilikinya dan pelayanan karyawan sales person. Semakin lengkap informasi yang dimiliki, pengunjung merasa semakin senang dengan pembelian yang dilakukannya.

Analisa SWOT

Dari analisis lingkungan Conato Bakery Jember, dapat diketahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh Conato Bakery Jember dari analisis lingkungan internalnya menggunakan pendekatan *Resource Based View*, diketahui juga peluang dan ancaman dari analisis lingkungan eksternal dengan menggunakan pendekatan Porter's Five Forces Analysis.

Strength

- Reputasi Conato Bakery Jember yang baik di Jember.
- Karyawan setiap divisi memiliki sikap kerja yang baik.
- Lokasi yang strategis.
- Sosialisasi proses perencanaan yang ditunjang dengan meeting bulanan.
- Modal yang berasal dari pemilik sendiri.

Weakness

- Luas gerai Conato Bakery Jember yang terbatas.
- Masih belum adanya standarisasi servis pengunjung.
- Masih belum adanya pengelolaan sistem informasi dan database.
- Reputasi yang kurang bagus di sosial media.

Opportunity

- Daya tawar pemasok yang tidak begitu kuat.
- Tingkat loyalitas konsumen yang tinggi.
- Pesaing Conato Bakery Jember yang hanya bersikap pasif dalam persaingan.

Threat

- Banyaknya pesaing dengan produk sejenis yang telah memiliki pelanggan tetap.
- Munculnya pesaing dengan produk pengganti.
- Hambatan pendatang baru yang kecil.
- Kemungkinan pemilik mall tempat gerai Conato Bakery Jember yang melakukan likuidasi.

Matrix SWOT

Keempat elemen tersebut dicocokkan pada Matrix SWOT dan menghasilkan beberapa alternatif strategi sebagai berikut:

Strategi SO

- a. Meningkatkan hubungan kerjasama antar pemasok.

Membangun hubungan terutama dengan supplier lokal sehingga Conato Bakery Jember mendapatkan keperca-

yaan dan bisa mendapatkan diskon dari supplier lokal tersebut.

- b. Meningkatkan promosi dan distribusi untuk bisa merebut pelanggan pesaing.

Hal ini bisa dilakukan dengan menambah cabang - cabang baru atau berpartisipasi dalam *event* tertentu agar produknya bisa semakin dikenal masyarakat Jember.

Strategi WO

- a. Menentukan standar pelayanan yang baik kepada pengunjung.

Hal ini bisa dilakukan terutama untuk sales person agar melakukan usaha untuk mengingat nama pelanggan, memberikan rekomendasi menu, menjelaskan menu dengan baik. Hal tersebut perlu dilakukan agar pelanggan senang dan nyaman dengan pelayanan.

- b. Meningkatkan promosi dan pengelolaan yang baik pada sosial media.

Memperkerjakan *administrator* yang mengelola dan menjawab respon konsumen dengan baik pada sosial media Conato Bakery Jember.

Strategi ST

- a. Meningkatkan kualitas dan keragaman dari produk Conato Bakery Jember.

Dengan kekuatan modal yang dimiliki, Conato Bakery Jember bisa membeli mesin untuk meningkatkan kualitas produk yang sudah ada atau menambah jenis produk yang akan ditawarkan di gerainya.

- b. Membuka cabang - cabang dengan kepemilikan sendiri.

Dengan memiliki cabang baru dengan kepemilikan sendiri, maka Conato Bakery Jember bisa menghindari ancaman ditutupnya gerai karena pihak pengelola mall memutuskan untuk menutup mallnya.

- c. Meningkatkan keahlian dan kemampuan karyawan.

Pelatihan perlu dilakukan terutama pada karyawan dapur agar bisa menghasilkan produk dengan kualitas dan bisa bersaing dengan para pesaing yang ada.

Strategi WT

a. Membeli sebuah area dikhususkan untuk area produksi.

Dengan adanya area khusus produksi ini bisa mengatasi masalah keterbatasan tempat pada gerai Conato Bakery Jember dan gerai bisa dimaksimalkan untuk memajang produk roti dan melayani pengunjung.

Formulasi Strategi Bersaing

Setelah mendapatkan beberapa alternatif strategi yang dihasilkan dari Analisis SWOT, maka berikut merupakan strategi yang disarankan untuk Conato Bakery Jember adalah Strategi intensif. Strategi Intensif yang dapat diterapkan Conato Bakery Jember pada saat ini antara lain sebagai berikut:

a. Market Penetration

Melihat dari alternatif SO Strategy yaitu, meningkatkan usaha pendistribusian produknya agar bisa mendapatkan pelanggan baru atau mendapatkan pangsa pasar yang lebih besar di persaingan bakery di Kota Jember ini. Strategi ini dapat dilakukan dengan:

- Bekerjasama dengan perusahaan swasta dan sekolah yang ada di Kota Jember. Perusahaan swasta dan sekolah selalu melakukan acara yang memerlukan konsumsi, maka ini menjadi peluang yang bagus untuk mempromosikan produk roti Conato Bakery Jember.
- Melakukan penambahan cabang - cabang Conato Bakery Jember. Conato Bakery Jember telah memiliki kekuatan pada modal yang dimiliki sendiri. Menambah cabang agar semakin luas area distribusi di Kota Jember.
- Membeli sebuah lahan dan bangunan khusus untuk area produksi. Hal ini dapat mengatasi masalah sempitnya area produksi di masing - masing gerai serta dapat memperluas area distribusi produk roti dengan cara mempekerjakan retailer kecil untuk menawarkan produk rotinya dengan berkeliling menggunakan kendaraan bermotor.

b. Product Development:

Melihat dari ST Strategy, yaitu meningkatkan kualitas dan keragaman dari produknya. Maka, Conato Bakery Jember bisa penambahan produk baru yang belum dimiliki pesaingnya, produk baru yang disarankan adalah es krim karena masih cocok dengan konsep modern bakery dan café dari Conato Bakery Jember dan masih sedikitnya pesaing yang menjual produk es krim di Kota Jember ini.

Produk Es krim bisa dikembangkan atau dikombinasikan bersama dengan produk roti atau kopi yang sudah dimiliki. Contohnya produk *icecream sandwich* atau *affogato*.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Setelah melakukan penelitian pada Conato Bakery Jember, maka peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Menggunakan pendekatan Resource Based View, dari lingkungan internal Conato Bakery Jember ditemukan kekuatan (Strength) yang dimiliki, antara lain: reputasi yang baik di mata masyarakat Jember, Lokasi gerai yang strategis, karyawan yang memiliki sikap kerja yang baik, sumber modal dari *owner* sendiri. Ditemukan juga unsur kelemahan (Weakness) yang dimiliki Conato Bakery Jember, antara lain: belum adanya standarisasi pelayanan, belum adanya pengintegrasian sistem teknologi informasi bagi operasional Conato Bakery Jember, luas gerainya yang sangat terbatas, dan reputasi sosial media yang kurang baik.
2. Menggunakan pendekatan Porter's Five Forces Analysis, dari lingkungan eksternal Conato Bakery Jember ditemukan peluang (Opportunity) yang dimiliki oleh Conato Bakery Jember, antara lain: daya tawar pemasok yang tidak kuat, tingkat loyalitas konsumen tinggi, serta pesaing bersikap pasif dalam persaingan. Sedangkan ancaman (Threat) yang perlu diwaspadai oleh Conato Bakery Jember, antara lain: banyaknya pesaing dengan produk sejenis, mudahnya pesaing baru untuk masuk, pemilik mall tempat gerai Conato Bakery Jember ada kemungkinan melakukan likuidasi.
3. Strategi yang bisa digunakan Conato Bakery Jember adalah strategi intensif, yaitu Market Penetration. Dengan kerjasama pihak swasta dan sekolah, menambah cabang - cabang baru, dan membeli sebuah lahan area khusus produksi.

Strategi ini untuk mendapatkan pangsa pasar baru dengan produk yang telah mereka miliki. Strategi kedua adalah strategi Product Development, dengan mengembangkan produk baru, yaitu es krim yang bisa dikombinasikan dengan produk roti dan kopi yang sudah dimiliki.

Saran

Saran yang bisa diberikan oleh peneliti untuk Conato Bakery Jember adalah sebagai berikut:

1. Conato Bakery Jember mulai melakukan usaha pemasaran, dengan cara membuka stand di *car free day* yang diadakan setiap minggu pagi. Keramaian *car free day* bisa menjadi tempat yang baik untuk memasarkan produk Conato Bakery Jember.
2. Memperbaiki reputasi Conato Bakery Jember di sosial media. Dengan menugaskan seorang *administrator* yang melakukan pengelolaan dan merespon konsumen. Sosial media juga bisa dikembangkan untuk pemasaran produk Conato Bakery Jember.

Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

Sugiyono. (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta.

DAFTAR PUSTAKA

David, F.R. (2011). *Strategic Management Concepts and Cases (13th ed)*. New Jersey: Pearson Education.

Fombrun, Charles J., Gardberg, Naomi A., and Sever, Joy M. (2013). *The Reputation Quotient: A Multi-stakeholder Measure of Corporate Reputation*. Retrieved December 8, 2015 from https://www.researchgate.net/publication/256011734_The_Reputation_QuotientSM_Multistakeholder_Measure_of_Corporate_Reputation.

Hall, Richard. (1993). A Framework Linking Intangible Resources and Capabilities to Sustainable Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*, Vol. 14: 607-618. Retrieved October 3, 2015, from <http://213.55.83.214:8181/Economics/Economy/00503.pdf>.

John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr. (2005). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan pengendalian (9th ed)*. Jakarta: Salemba Empat.

John A. Pearce II dan Richard B. Robinson, Jr. (2008). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi dan pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.

Manurung, Laurensius. (2010), *Strategi dan Inovasi Model Bisnis Meningkatkan Kinerja Usaha*. Jakarta: Elex Media Komputindo.

Porter, Michael E. (2008). *Competitive Advantage*. Tangerang: Kharisma Publishing Group.