

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PADA POPULER BAKERY DI SIDOARJO

Theodorus Indra Dwikurnia dan Ratih Indriyani

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

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

Abstrak- Analisa terhadap faktor lingkungan internal dan eksternal pada suatu 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 yang mempengaruhi usaha Populer Bakery. Strategi alternative disusun melalui analisa SWOT yaitu Matrix SWOT. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif studi kasus. Dari hasil penelitian, Populer Bakery memiliki beberapa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang saling berkaitan. Strategi pengembangan usaha yang dirumuskan berdasarkan hasil analisa SWOT. Strategi yang dapat diterapkan oleh Populer Bakery adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. **Kata Kunci** — Analisa lingkungan internal, analisa lingkungan eksternal, matrix SWOT, pengembangan usaha.

I. PENDAHULUAN

Potensi yang dimiliki oleh Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) memiliki peran yang sangat penting bagi perekonomian suatu negara, baik di negara berkembang maupun negara maju. Suatu negara yang mengembangkan UMKM akan mengetahui bahwa UMKM mampu bertindak sebagai penggerak serta menumbuhkan perekonomian di negara yang bersangkutan. Pandangan yang telah disampaikan sebelumnya didukung oleh Sulistyastuti (2004, p143) yang mengungkapkan bahwa di negara-negara maju maupun di negara-negara berkembang, UMKM memiliki peranan penting dalam perekonomian nasional negara-negara tersebut. Oleh sebab itu, keberadaan UMKM sangat dibutuhkan di suatu Negara. UMKM seringkali dikaitkan dengan upaya pemerintah untuk mengatasi berbagai masalah ekonomi maupun sosial seperti: pengangguran, kemiskinan, dan masih belum optimalnya pemerataan pendapatan. Menurut UU No. 20 tahun 2008 tentang UMKM, suatu usaha digolongkan sebagai usaha mikro, usaha kecil, dan usaha besar dapat dilihat dari total aset atau total omzet usaha. Kriteria UMKM dan Usaha Besar disajikan pada tabel 1.

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)

Pada triwulan I tahun 2015, pertumbuhan industri makanan dan minuman nasional mencapai 8,16% atau lebih tinggi dari pertumbuhan industri non migas sebesar 5,21%. Sedangkan, pertumbuhan ekonomi nasional mencapai 4,71%. Hal tersebut disampaikan oleh Saleh Husin selaku Menteri Perindustrian.

Populer Bakery merupakan salah satu produsen roti. Jenis roti yang diproduksi oleh *Populer Bakery* termasuk jenis cookies, cake, roti tawar dan roti manis. Pada saat ini jumlah omzet atau penjualan yang dimiliki *Populer Bakery* sekitar Rp 350-400 juta per tahun. Menurut Undang-Undang Nomer 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) maka usaha *Populer Bakery* dapat digolongkan sebagai usaha kecil.

Bertambahnya jumlah pemain industri makanan yang begitu pesat khususnya produsen roti secara tidak langsung juga menambah jumlah pesaing sehingga tingkat persaingan menjadi semakin ketat untuk merebut pangsa pasar. Berdasarkan informasi dari pemilik *Populer Bakery*, adanya keberadaan kompetitor produsen roti seperti Kampong Roti, Sari Roti, Pinkan, Soes Merdeka, Johan Bakery, Kiroro Bakery, Bitter Sweet, dan Suzana secara tidak langsung mempengaruhi omzet dari *Populer Bakery*. Oleh karena itu, *Populer Bakery* harus memerlukan perumusan strategi pengembangan usaha yang tepat untuk mengembangkan usahanya, supaya dapat bertahan dan unggul dalam persaingan yang semakin ketat dan menghadapi lingkungan yang cenderung dinamis baik membenahi dalam segi kualitas maupun pelayanannya. Menurut Suyanto (2007, p. 16) strategi adalah suatu rencana permainan untuk mencapainya. Setiap usaha harus merancang startegi untuk mencapai sasarannya. Strategi bisnis berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk dan jasa dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani serta juga memperhatikan pelayanan dan relasi dengan pelanggan. Strategi bisnis mengatasi masalah bagaimana suatu usaha dapat bersaing dalam bisnis dan industri sehingga mampu bertahan.

Usaha ini menarik untuk diteliti karena banyaknya kompetitor yang ada dalam persaingan pada industri roti tersebut sehingga dibutuhkan analisa terhadap lingkungan internal dan eksternal pada *Populer Bakery* agar dapat diketahui peluang apa saja yang dapat diambil oleh *Populer Bakery* serta mampu mempersiapkan strategi yang tepat dalam menghadapi ancaman dari lingkungan luar serta menutupi kelemahan perusahaan yang ada dengan kekuatan yang dimiliki oleh *Populer Bakery* sehingga *Populer Bakery* dapat unggul, bertahan, bertumbuh dan berkembang secara optimal dalam jangka waktu yang panjang.

Menurut Fred R. David (2011, p.45) strategi merupakan langkah untuk mencapai tujuan dalam jangka panjang. Strategi bisnis dapat berupa perluasan geografi, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, penghematan, pembuangan, likuidasi, dan usaha patungan. Strategi merupakan sebuah tindakan yang memiliki kekuatan, yang dibutuhkan untuk pengambilan keputusan di manajemen puncak. Strategi yang digunakan berpengaruh pada setiap pengambilan keputusan dan mempengaruhi perkembangan perusahaan dalam jangka panjang (5 tahun).

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 Porter (David, 2011, pp. 184-187), strategi memungkinkan perusahaan untuk dapat mengembangkan dan memperoleh keunggulan kompetitif dari tiga landasan yang berbeda yaitu kepemimpinan biaya (*cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*), dan fokus (*focus*).

Umar, H. (2008, p. 129), mengemukakan bahwa aspek-aspek internal dalam perusahaan umumnya dibagi atas beberapa aspek, yaitu:

a. Sumber Daya Manusia

Menurut Gary Dessler (2003, p. 2), 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, 2003).

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, pp.263-264)

b. Produksi / Operasi

Fungsi produksi/ operasi dari sebuah bisnis terdiri dari semua aktivitas yang mengubah barang mentah menjadi barang atau jasa yang diinginkan oleh pelanggan. David (2011, p. 145) mengemukakan bahwa ada 5 fungsi atau area keputusan dari produksi/operasi yaitu *process*, *capacity*, *inventory*, *workforce*, dan *quality*.

c. Pemasaran

Menurut Fred R. David (2011,p.135) pemasaran dapat didiskripsikan sebagai proses dari mendefinisikan, mengantisipasi, membuat dan memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen untuk produk dan jasa. Salah satu alat yang dapat digunakan perusahaan untuk aspek pemasarannya adalah *marketing mix* atau yang biasa disebut dengan bauran pemasaran. Ada 4 elemen pokok dalam bauran pemasaran yang dimaksud adalah *product* (produk), *price* (harga), *promotion* (promosi) dan *place/placement* (tempat/distribusi). Ada 6 fungsi utama dalam pemasaran:

1. Analisis pelanggan

2. Penjualan produk atau Jasa
 3. Perencanaan barang atau jasa
 4. Penetapan Harga
 5. Distribusi
 6. Penelitian pemasaran
- d. Keuangan

Kondisi keuangan sering dianggap pengukur posisi kompetitif perusahaan dan menarik investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan perusahaan sangat penting untuk memformulasikan strategi. *Liquidity, leverage, working capital, profitability, asset utilization, cash flow, and equity* dapat mengeliminasi beberapa strategi sebagai alternatif yang layak. Faktor keuangan sering digunakan untuk mengubah strategi dan rencana implementasi yang sudah ada (David, 2011, p. 138). Menurut James Van Horne (Fred R. David, 2011, P.139) fungsi keuangan atau akuntansi terdiri dari 3 keputusan yaitu keputusan investasi, keputusan keuangan, dan keputusan deviden.

Menurut Michael E. Porter, dalam lingkungan industri terdapat lima kekuatan persaingan, yaitu ancaman pendatang baru, kekuatan pemasok, kekuatan pembeli, produk pengganti, dan persaingan di antara perusahaan yang ada. Kelima kekuatan persaingan tersebut secara bersama-sama menentukan intensitas persaingan dan kemampuan dalam industri. Kekuatan-kekuatan yang paling besar akan menentukan dan menjadi sangat penting dari sudut pandang strategi. Berikut akan dijabarkan lebih lanjut mengenai lima kekuatan yang dikemukakan Porter tersebut (dalam Pearce dan Robinson, 2013) :

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, pendataan baru ini jelas bukan ancaman serius.

b. Persaingan dengan perusahaan kompetitor

Persaingan dengan perusahaan kompetitor terjadi karena mereka berebut posisi dengan menggunakan strategi seperti persaingan harga, pengenalan produk dan perang iklan.

c. Daya tawar 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. Daya tawar 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.

e. Potensi masuknya 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.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka rumusan masalahnya adalah (1) Bagaimana analisa lingkungan internal dan eksternal pada *Populer Bakery*? (2) Bagaimana strategi pengembangan usaha untuk *Populer Bakery*?

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

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif. Definisi dari penelitian kualitatif deskriptif adalah penelitian yang digunakan untuk menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi (Sugiyono, 2008). Pada penelitian ini, studi kasus akan dilakukan pada upaya pengelolaan dan model alternatif pengembangan usaha dari *Populer Bakery*.

Teknik pengumpulan data

Dalam membantu proses pengumpulan data dari informan, maka teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik wawancara semiterstruktur (*semistructure interview*). Menurut Sugiyono (2008, p.233), teknik wawancara ini sudah termasuk dalam katagori *in-dept interview*, di mana dalam pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan dari wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka, dimana pihak yang diajak wawancara diminta pendapat dan ide-idenya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan.

Teknik Penentuan Informan

Untuk menentukan informan dari wawancara yang akan dilakukan, maka penelitian ini menggunakan teknik *snowball sampling*. Menurut Sugiyono (2008, p. 219) *snowball sampling* ialah teknik pengambilan sample sumber data yang pada awalnya jumlahnya sedikit, lama-lama menjadi besar. Pertama-tama peneliti memilih beberapa orang yang dirasa mampu untuk menjadi informan bagi wawancara. Namun, apabila data yang diperoleh masih kurang memadai untuk penelitian ini, maka peneliti akan mencari orang lain berdasarkan rekomendasi yang dipandang dapat melengkapi data yang dibutuhkan.

Teknik ini membantu peneliti untuk menentukan informan yang terdiri dari:

- a. Pemilik usaha
- b. Karyawan
- c. 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, 2008, 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, 2008, 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, 2008, p. 249).
- c. Penarikan kesimpulan. Data yang telah disajikan, kemudian dideskripsikan untuk dapat ditarik sebuah kesimpulan dari data tersebut. Menurut Sugiyono (2008, 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, 2008, p. 252).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa Lingkungan Internal Perusahaan

Analisa lingkungan internal perusahaan melalui fungsi bisnis sebagai berikut:

1. Sumber Daya Manusia

a. Rekrutmen

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan A, proses rekrutmen dilakukan tanpa ada sesuatu yang khusus hanya untuk karyawan yang bekerja di dapur harus memiliki pengalaman kerja sebelumnya di bakery dan karyawan yang diambil berasal dari luar kota Sidoarjo. Latar belakang pendidikan setiap calon pegawai maupun pegawainya juga berberda-beda, ada yang tidak pernah sekolah, tamatan SMK dan ada juga yang S1. Refrensi diperoleh dari rekan atau kerabat dari pemilik. Syarat untuk bekerja pada *Populer Bakery* adalah memiliki niat dan tanggung jawab, menyerahkan KTP saja untuk yang pegawai yang tidak pernah sekolah dan untuk yang tamatan SMK dan S1 harus menyerahkan KTP dan ijazah, melakukan beberapa tahap seperti wawancara dengan pemilik seputar latar belakang dari calon pegawai mengenai nama, tempat dimana calon karyawan berasal, apakah karyawan pernah bekerja di Bakery sebelumnya atau tidak dan apakah calon karyawan memiliki komitmen untuk bekerja di *Populer Bakery*. Menurut informan B, rekrutmen juga dilakukan dengan wawancara seputar latar belakang dan pengalaman kerja, hanya dengan penyerahan KTP saja untuk calon karyawan yang tidak pernah sekolah dan untuk calon karyawan yang tamatan SMK maupun S1 harus menyerahkan KTP dan ijazah dan harus memiliki niat dan tanggung jawab untuk bekerja di bakery. Lalu menurut informan D yang pernah

menjalani proses perekrutan juga menjelaskan bahwa proses perekrutan terdiri dari wawancara dengan pemilik seputar latar belakang dan pengalaman kerja, hanya memerlukan KTP dan ijazah pekerja. Berdasarkan hasil wawancara dari ketiga narasumber dapat disimpulkan bahwa proses rekrutmen yang dilakukan hanya rekrutmen dengan wawancara, tidak semua karyawan memiliki latar belakang pendidikan yang tinggi, calon karyawan harus menyerahkan beberapa berkas seperti KTP saja untuk calon karyawan yang tidak pernah sekola sedangkan untuk karyawan tamatan SMK dan S1 harus menyerahkan KTP maupun ijazah dan calon karyawan harus memiliki niat tanggung jawab serta komitmen bekerja di Populer Bakery.

b. Seleksi

Menurut wawancara dengan informan A, proses seleksi karyawan dilakukan oleh pemilik sendiri berdasarkan identitas, pengalaman, dan pendidikan yang dimiliki oleh calon pekerja. Ada 2 hal kriteria calon pekerja yang diharapkan oleh pemilik yaitu niat dan jujur dalam menjalankan pekerjaan. Informan B juga mengatakan bahwa penyeleksian ini dilakukan dengan wawancara antara pemilik dengan calon pekerja. Begitu pula dengan informan D juga mengatakan penyeleksian didasarkan pada wawancara dengan pemilik Populer Bakery sendiri. Berdasarkan hasil wawancara dari ketiga narasumber dapat disimpulkan bahwa seleksi dilakukan oleh informan A dan berjalan dengan efektif karena informan A langsung berhadapan dengan calon pekerja sehingga penilaian dapat dilakukan secara bersamaan.

c. Orientasi

Orientasi merupakan sebuah tahap dimana karyawan mulai dapat mengenali pekerjaan yang dilakukan. Berdasarkan wawancara dengan informan A, informan B dan informan D, calon karyawan yang telah diseleksi harus melewati melewati tahap orientasi dengan cara diperkenalkan dengan lingkungan pekerjaan seperti jam kerja yang dimulai dari jam setengah 8 pagi sampai setengah 9 malam untuk yang dibagian penjualan sedangkan untuk yang bagian produksi dan keuangan dari setengah 8 pagi sampai setengah 5 sore, ruang bekerjanya, dikenalkan baik dengan kepala produksi operasional maupun kepala keuangan dan ada pembagian tugasnya seperti bagian penjualan dan pengemasan, produksi maupun keuangan selama 2 minggu dengan tujuan agar pekerja mampu beradaptasi dan mampu menjalankan tugasnya ketika bekerja di Populer Bakery sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pada tahap orientasi dilakukan selama 2 minggu sehingga informan A dapat mengetahui apakah calon karyawan mampu beradaptasi dan memahami tugas pekerjaannya di Populer Bakery.

d. Pelatihan

Berdasarkan wawancara dengan informan A, proses pelatihan yang dilakukan bertujuan agar mampu menjalankan tugas baik yang berjualan di di depan toko maupun proses produksi yang berada di dapur. Proses tersebut berjalan selama 3 bulan yang meliputi mengajari membentuk model-model roti, topping, dan proses pemanggangan. Menurut informan B dan informan D,

karyawan menjalani masa pelatihan selama 3 bulan dan diberikan peringatan apabila melakukan sebuah kesalahan. Jika tetap belum bisa maka calon karyawan tersebut tidak diperkenankan untuk bekerja di Populer Bakery. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa pelatihan dalam Populer Bakery ini menggunakan cara mengajar untuk membantu calon karyawan dalam menjalankan pekerjaannya.

e. Penilaian kinerja

Menurut wawancara dengan informan A, penilaian kinerja dari karyawan saat bekerja dilakukan oleh informan A dengan standar penilaian yang ditetapkan oleh informan A sehingga informan A mengamati dan mampu mengetahui apakah calon karyawan tersebut tersebut produktif atau tidak dan penilaian ini berguna untuk memberikan masukan kepada calon karyawan saat bekerja pada 3 bulan pertama agar dapat bekerja lebih maksimal pada saat percobaan masa kerja. Wawancara juga dilakukan dengan informan B yang juga mengatakan penilaian kinerja dilakukan oleh informan A dan juga sangat dibutuhkan agar dapat mengetahui baik calon pekerja maupun karyawan lainnya agar mampu memenuhi harapan dari pemilik dan mendukung berjalannya usaha Populer Bakery. Menurut hasil wawancara dengan informan D, yang diwawancarai juga mengatakan demikian yaitu perlu adanya penilaian kinerja agar informan D dapat membenahi kemampuan kerjanya sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja terhadap semua pekerja sangat berguna bagi evaluasi di usaha Populer Bakery ini.

f. Mengelola Kompensasi dan Tunjangan

Berdasarkan wawancara dengan informan A, pengelolaan kompensasi dan tunjangan pada Populer Bakery dilakukan oleh informan A sendiri dan bonus uang lembur diberikan ketika ada pesanan dalam jumlah besar agar karyawan tetap semangat dalam bekerja. Tidak semua karyawan memperoleh nominal bonus uang lembur yang sama, karyawan yang lama memperoleh bonus uang lembur yang lebih besar dibanding karyawan baru. Bonus uang lembur juga didasarkan pada jam kerja tambahan dalam mengerjakan pesanan jumlah besar. Perolehan bonus uang lembur untuk karyawan lama sebesar Rp. 20.000,- per jam, sedangkan untuk karyawan baru Rp. 10.000,- per jam dan tunjangan hari raya diberikan kepada setiap karyawan sebesar 1 kali gaji. Informan A juga mengatakan bahwa sistem gaji karyawan pada Populer Bakery adalah gaji bulanan. Gaji untuk Kepala Produksi Operasional dan Kepala Keuangan sebesar Rp. 2,700,000,-, namun untuk gaji karyawan tidak selalu sama karena berdasarkan lama kerja dan kemampuan. Gaji karyawan sekitar Rp 650.000,- sampai Rp. 1,000,000,-. Informan A mengatakan memang tidak diberikan uang makan harian untuk setiap karyawannya. Begitu juga yang dikatakan oleh informan B dan informan D bahwa sistem gaji yang berlaku pada Populer Bakery adalah gaji bulanan. Mereka juga mengatakan menerima bonus uang lembur ketika mengerjakan pesanan dalam jumlah besar yang membutuhkan jam kerja tambahan dan bonus uang lembur didasarkan pada lama waktu tambahan yang diperlukan untuk menyelesaikan pesanan tersebut. Mereka cukup puas dengan kompensasi dan tunjangan yang diberikan oleh informan A meskipun tidak ada uang makan harian untuk mereka.

g. Pemutusan Hubungan Kerja

Berdasarkan wawancara dengan informan A, pemutusan hubungan kerja dapat terjadi apabila harapan informan A terhadap setiap pekerja tidak tercapai misalnya sering terjadi kesalahan kerja, pelanggaran, maupun hal-hal yang merugikan usaha Populer Bakery jika peringatan yang diberikan sudah tidak mampu mengubah cara bekerja setiap karyawannya dan akan diberhentikan kemudian diberi gaji sesuai dengan lama karyawan tersebut bekerja. Tetapi juga bisa terjadi oleh karena ada keinginan pekerja secara pribadi untuk berhenti bekerja oleh karena usia maupun kecelakaan kerja yang tidak memungkinkan pekerja untuk bisa bekerja. Wawancara juga dilakukan terhadap informan B juga mengatakan bahwa pekerja akan diberikan gaji sesuai hari masuknya ketika diberhentikan oleh pemilik dari Populer Bakery. Menurut informan D, hal tersebut tidak pernah dialami oleh informan D karena dia mampu bekerja dengan baik dan perlu dihindari oleh karena merupakan mata pencahariannya juga. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa untuk aturan pemutusan hubungan kerja sudah efektif dan sebaiknya dihindari karena dapat merugikan usaha.

2. Produksi / Operasional

a. Proses

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

1. Menimbang bahan baku : Setiap bahan baku ditimbang terlebih dahulu sebelum diracik menjadi satu.
2. Meracik bahan baku : Memasukkan bahan seperti gula dan tepung tepung jadi satu.
3. Mixing : Bahan yang sudah di racik lalu dimixing dengan menggunakan alat mixer sampai adonannya memiliki tekstur yang bagus sesuai dengan standart produksi secara bertahap ditambahkan dengan air, telur dan mentega sekitar 15 menit.
4. Pembagian dan pembentukan : Adonan yang sudah memiliki tekstur yang sempurna kemudian dibagi menjadi beberapa bagian kecil misal per 50 gram lalu dibentuk sesuai permintaan jenis roti yang ada di toko baik ditambahkan isi maupun *topping* sesuai dengan kebutuhan toko.
5. Pemanggangan : Roti yang sudah dibentuk dioven sekitar 20 - 30 menit agar warna dari roti menjadi keemasan.
6. Packaging : Setelah dari proses pemanggangan, roti didiamkan sejenak lalu dikemas ke dalam plastic.

b. Kapasitas

Menurut hasil wawancara dari ketiga narasumber baik informan A, informan B dan informan D, produksi roti untuk kapasitas barang produksi dalam tidak menentu sehingga tergantung dengan kondisi dan juga kapasitas produksi dibagi menjadi 2 yaitu pesanan dan toko. Apabila terjadi kelebihan pesanan maka kelebihannya untuk kebutuhan toko sedangkan untuk toko sendiri akan diperhitungkan lagi Tetapi rata-rata setiap harinya Populer Bakery memproduksi roti sebanyak 250 dengan berat 50 gr per rotinya dan untuk memproduksi roti sebanyak 250 roti dengan berat 50 gr diperlukan tepung sebanyak 3,5 kg. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kapasitas produksi bergantung dengan situasi yang ada dan rata-rata produksi roti Populer Bakery sebanyak 250 roti dengan berat 50 gr.

c. Inventori

Menurut wawancara dengan informan A, kapasitas penyimpanan barang tersedia pada Populer Bakery ada pengaturannya seperti rata-rata produksi 250 roti dengan berat 50 gr per roti setiap harinya apabila ada sisa misalnya sisa 50 roti yang tidak laku maka produksi berikutnya sebanyak 200 saja supaya menghindari kerugian karena produk Populer Bakery tidak menggunakan pengawet sehingga dapat mengatasi adanya kekurangan atau kelebihan barang yang tersedia. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan B dan informan D, keduanya menjelaskan hal yang sama seperti yang dikatakan oleh pemilik dan juga apabila ada roti yang tidak laku dan mendekati masa kadaluarsa maka akan diberikan kepada orang lain seperti tukang becak sehingga dapat disimpulkan sistem inventori pada Populer Bakery sudah berjalan dengan maksimal.

d. Tenaga Kerja

Peran tenaga kerja dalam proses produksi merupakan hal yang penting karena tanpa adanya tenaga kerja yang maksimal, maka usaha Populer Bakery tidak akan berjalan dengan maksimal pula. Populer Bakery sangat memperhatikan kinerja dari setiap pekerjanya dengan pengawasan yang dilakukan oleh informan A berdasarkan hasil dari wawancara dengan informan A. Wawancara yang dilakukan dengan informan B dan informan D juga sesuai yang dikatakan oleh pemilik. Dalam proses produksi pemilik melihat dari proses saat pekerja membuat adonan sampai jadi roti dan hasil rotinya harus sesuai standart yang sudah ditetapkan. Sehingga dapat disimpulkan tenaga kerja untuk produksi ini sesuai dengan apa yang diminta oleh toko dalam bekerja.

e. Kualitas

Berdasarkan hasil wawancara dari ketiga narasumber baik informan A, informan B, dan informan D bahwa karyawan bagian produksi yang menjaga kualitas dan adanya pengawasan oleh Kepala Produksi dalam proses produksi roti yang dihasilkan memiliki kualitas roti berwarna keemasan dan lembut ketika dikonsumsi. Tentu kualitas roti ditentukan dari awal peracikan dan pengolahan adonan, *mixing*, pemanggangan sampai menjadi roti yang siap dijual tetapi khususnya pada saat proses pemanggangan harus diperhatikan waktu pemanggangannya tidak boleh lebih atau kurang sehingga harus pas sesuai standart agar mencapai hasil yang maksimal. Tujuan dari pengawasan tersebut agar meminimalisir terjadinya kerugian seperti membuang produk yang tidak bisa dijual oleh karena gagal proses produksinya. Sehingga dapat disimpulkan kualitas produksi dari produk Populer Bakery ini terjamin.

3. Pemasaran

a. Menganalisis Pelanggan

Menurut hasil wawancara dengan informan A mengenai analisis pelanggan, produk roti yang dijual oleh Populer bakery untuk semua kalangan masyarakat. Harga roti juga masih terjangkau dari harga dua ribu lima ratus rupiah sampai sebelas ribu lima ratus rupiah. Lalu wawancara yang dilakukan dengan informan B juga menyatakan bahwa

produk roti Populer Bakery untuk kalangan bawah, menengah dan atas sehingga mampu mencukupi kebutuhan masyarakat dalam mengonsumsi roti. Demikian juga informan C mengatakan bahwa produk roti Populer untuk semua kalangan dari bawah, menengah dan juga atas. Dari hasil wawancara dari ketiga narasumber dapat disimpulkan bahwa analisis pelanggan yang dilakukan Populer Bakery ini didasarkan pada semua kalangan masyarakat dari kalangan bawah hingga kalangan atas sehingga Populer Bakery mampu memenuhi kebutuhan masyarakat dalam mengonsumsi roti.

b. Produk atau Jasa

Berdasarkan hasil dari ketiga narasumber yaitu informan A, informan B, dan informan C dapat disimpulkan bahwa dalam menjual produk maupun jasa, pasar yang telah dicapai oleh Populer Bakery saat ini adalah masyarakat di wilayah kota Sidoarjo karena konsumen rata-rata berasal dari kota Sidoarjo. Populer Bakery melayani setiap pembelian dalam roti, tart, dan kue kering terutama dalam acara yang membutuhkan konsumsi.

c. Perencanaan barang atau Jasa

Populer Bakery memproduksi 3 jenis produk yaitu roti, kue kering dan kue tart. Semua produk direncanakan oleh Informan A tetapi implementasi rencananya dijalankan oleh bagian produksi. Informan A mengatakan bahwa dari ketiga jenis produk, produk roti yang paling diminati oleh konsumen. Roti yang dikonsumsi merupakan jenis roti untuk snack. Demikian juga wawancara yang dilakukan dengan informan B dan informan C mengatakan bahwa Populer Bakery memproduksi roti, kue kering dan kue tart dan proses perencanaan produk dilakukan oleh informan A dan diimplementasikan oleh bagian produksi. Populer bakery lebih fokus ke roti dan juga roti merupakan produk yang paling diminati konsumen, khususnya roti isi selai. Hal ini merupakan tanggung jawab kepala produksi dan operasional untuk tetap memastikan roti yang dihasilkan memiliki kualitas yang selalu terjaga. Dari hasil wawancara dari ketiga narasumber dapat disimpulkan roti merupakan produk andalan dari Populer Bakery dan yang paling diminati oleh konsumen dan setiap perencanaan produk diatur oleh informan A dan pelaksanaannya dilakukan oleh bagian produksi.

d. Harga

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan A, informan B dan informan C, ketiga informan tersebut mengatakan bahwa dalam penentuan harga produk Populer Bakery, informan A menentukan berdasarkan biaya yang dikeluarkan seperti biaya produksi dan biaya SDM. Namun harga setiap roti menjadi berbeda oleh karena banyak variasi dari roti yang diproduksi seperti isi maupun *topping* meskipun tiap roti sebenarnya biaya produksinya sama. Sehingga dapat disimpulkan bahwa harga yang diberikan oleh Populer Bakery terhadap roti yang diproduksi didasarkan oleh biaya produksi maupun biaya SDM yang dikeluarkan.

e. Distributor

Berdasarkan wawancara dengan informan A, pendistribusian yang dilakukan oleh Populer Bakery selama ini hanya ada distribusi melalui toko Populer Bakery saja. Populer Bakery juga memiliki jasa *delivery* roti dan proses pengiriman pesanan roti dilakukan dengan cara yaitu dengan menggunakan motor atau juga bisa menggunakan mobil, semuanya bergantung dengan banyaknya jumlah pesanan dan ada biaya pengiriman untuk proses tersebut. Menurut informan B dan informan C menyatakan juga bahwa pendistribusian roti hanya melalui toko saja dan untuk jasa pengirimannya, pengiriman dilakukan dengan sepeda motor dilakukan apabila jumlah pesanan hanya sekitar 2 – 3 tas plastik apabila lebih dari jumlah tersebut maka pengiriman akan dilakukan dengan menggunakan mobil. Dapat disimpulkan pendistribusian produk hanya melalui toko, belum ada upaya menghampiri konsumen secara langsung sehingga distribusinya kurang maksimal.

f. Promosi

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan A, promosi yang telah dilakukan oleh Populer Bakery adalah menyebarkan brosur dengan cara dititipkan di loper koran. Belum ada promosi yang digunakan melalui media yang lainnya seperti media social yang sangat berpengaruh terhadap bisnis saat ini yaitu Instagram, Facebook, BBM, Line, dan Twitter yang sebenarnya mampu menciptakan *brand awareness* dan meningkatkan penjualan. Selain itu ada promo paket kue kering yang dikeluarkan oleh Populer Bakery dengan program paket yang harganya jauh lebih murah dibandingkan dengan hanya membeli satuan produk. Namun promo tersebut hanya ada pada event-event tertentu yaitu hari raya lebaran, natal dan tahun baru bagi kaum Tionghoa sehingga belum ada promo menarik contohnya seperti “Rabu Hemat” atau promo yang ada pada setiap bulan seperti “September Ceria” dengan pemberian diskon 20% pembelian minimal 10 roti jenis apa saja. Menurut informan B dan informan C mengatakan Populer Bakery hanya melakukan promosi dengan cara menyebarkan brosur yang dititipkan di loper Koran dan memberikan promo menarik pada saat hari besar yaitu hari raya lebaran, natal dan tahun baru kaum Tionghoa. Sehingga dapat disimpulkan promosi yang dilakukan oleh Populer Bakery belum terlalu maksimal karena belum menggunakan media yang lain seperti media sosial yang sangat berpengaruh terhadap bisnis saat ini dalam menciptakan *brand awareness* sehingga meningkatkan penjualan, selain itu belum ada promo-promo menarik harian atau setiap bulannya selain promo pada hari besar.

4. Keuangan

Menurut hasil wawancara dari ketiga narasumber baik informan A, informan B serta informan C, yang melakukan pengawasan terhadap data keuangan yang dikerjakan oleh bagian keuangannya dan pengambilan keputusan keuangan Populer Bakery dilakukan oleh informan A tetapi dibantu masukan dari informan C. Informan A mengatakan pendapatan sebulan dapat mencapai 20-30 juta per bulannya tergantung banyaknya pesanan sedangkan laba yang diperoleh Populer Bakery dalam sebulan sekitar 14 juta. Namun dari penjualan tersebut, ada biaya produksi seperti

biaya bahan baku, listrik, gas, telepon dan ada biaya lain seperti gaji karyawan yang jika semuanya ditotal dalam sebulan pengeluarannya sekitar 16 juta.

Sehingga dapat ditarik kesimpulan dari data dan wawancara yang dilakukan adalah memang ada penurunan dari segi omzet, biaya dan laba. Keputusan keuangan juga diambil oleh pemilik dengan dibantu beberapa masukan dari kepala keuangan, Populer Bakery dapat lebih dioptimalkan jika penjualan yang dilakukan dapat lebih banyak lagi.

Analisa Lingkungan Eksternal Perusahaan

1 Ancaman Pendetang Baru

a. Skala Ekonomi

Dalam skala ekonomi pada industri roti pasti setiap pendatang baru akan mengalami beberapa hambatan seperti produksi, pemasaran, dan juga pelayanan. Menurut wawancara dengan informan A menyatakan bahwa sangat mudah sekali bagi pendatang baru seperti kiroro bakery, bitter sweet dan lainnya untuk masuk ke dalam industri roti oleh karena hanya memerlukan Surat Izin Usaha Perdagangan (SIUP) dan modal untuk membeli peralatan maupun mesin sehingga bisnis ini mudah diatur oleh pendatang baru. Memperoleh kepercayaan dari pelanggan juga bukan hal yang sulit apabila sebuah bakery mampu memberikan pelayanan yang terbaik bagi konsumennya dan apabila sudah cocok dengan sebuah bakery pasti konsumen akan menjadi pelanggan yang setia bagi bakery tersebut. Namun jika dari pelayanan saja buruk maka untuk memperoleh sebuah kepercayaan juga tidak mudah. Informan A mengatakan pada saat ini ada beberapa kompetitor baru yang muncul seperti kampoeng roti, sari bakery dan pinkan bakery. Informan B dan informan C juga mengatakan hal yang sama dengan informan A. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa hambatan pendatang baru dari skala ekonomi kecil.

b. Diferensiasi Produk

Menurut wawancara yang dilakukan dengan informan A, informan B dan Informan C mengenai differensiasi produk, kompetitor baru dapat dengan mudah melakukan differensiasi produk karena pada umumnya variasinya terletak pada isi, topping dan bentuk sehingga perlu menjaga kualitas, rasa, pelayanan dan membuat kreasi-kreasi agar mampu bersaing. Differensiasi yang dilakukan Populer Bakery hanya mengikuti tren model roti yang sedang berkembang bukan menciptakan sesuatu yang belum ada seperti membuat kue tart dengan model yang sedang diminati banyak orang. Dengan demikian dapat disimpulkan pengaruh pendatang baru dalam segi differensiasi produk besar.

c. Persyaratan Modal

Dalam memulai sebuah usaha roti memerlukan persyaratan modal tidak terlalu besar sekitar kurang lebih 50 juta sudah cukup untuk membuka usaha bakery seperti *home made industry* dan mesin bakery tidak harus selalu baru, banyak yang menjual mesin bakery bekas 1 set lengkap dengan kondisi yang masih bagus dengan harga kurang lebih 25 juta sehingga sisanya dapat digunakan untuk membeli bahan baku menurut hasil wawancara dengan informan A. Lalu menurut wawancara dengan informan B dan C, kedua informan tersebut menjelaskan dengan modal kurang lebih

50 juta kompetitor baru mampu membuka *home made industry*, memperoleh 1 set lengkap peralatan serta mesin bakery, memperoleh bahan baku bahkan mampu menargetkan pasar yang sama. Sehingga dapat disimpulkan untuk menjadi pendatang baru dibutuhkan persyaratan modal yang kecil.

d. Pengalaman

Menurut wawancara dengan informan A, pengalaman dalam bidang ini dibutuhkan paling tidak mengerti tentang roti saat ingin memulai usaha di bidang roti karena jika tidak mengerti akan sulit juga dalam menjalani proses produksi dalam usaha ini. Lalu wawancara juga dilakukan dengan informan B dan C yang mengatakan bahwa pengalaman memang dibutuhkan akan tetapi modal dan strategi juga diperlukan dalam menghadapi persaingan yang ada. Sehingga dapat ditarik kesimpulan dari hasil ketiga wawancara bahwa pengalaman penting untuk dimiliki pendatang baru.

e. Akses kesaluran Distribusi

Menurut hasil wawancara dengan informan A, informan B dan informan C, akses distribusi bagi kompetitor baru sangat mudah oleh karena pada saat ini banyak juga depo roti maupun konsinyasi yang mau menampung roti yang diproduksi oleh *home made industry* atau produsen kecil dibidang bakery sehingga persaingan juga menjadi semakin ketat oleh karena mudahnya kompetitor baru dalam mendistribusikan produknya ke konsumen. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa akses distribusi yang dimiliki oleh pendatang baru untuk saat ini cukup mudah.

f. Kebijakan Pemerintah

Berdasarkan wawancara dengan informan A, dalam memulai usaha ini diperlukan SIUP (Surat Ijin Usaha Perdagangan). Lalu menurut wawancara dengan informan B dan C memang perlu dilakukan pengurusan SIUP dalam menjalankan usaha ini agar usaha ini tidak ilegal dan terdaftar namun pengurusannya tidak begitu sulit sehingga siapa pun dapat membuka usaha di bidang roti.

2. Persaingan dengan perusahaan kompetitor

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan informan A, persaingan bakery yang ada di Sidoarjo meliputi beberapa kompetitor baru maupun toko roti yang sudah ada seperti Kampoeng Roti, Sari Bakery, Pinkan Bakery dan ada beberapa toko lainnya. Lalu menurut informan B dan Informan C menyatakan jumlah kompetitor yang banyak dan banyaknya kompetitor baru yang bermunculan ini membuat persaingan roti menjadi ketat.

Berdasarkan wawancara dengan informan A di dalam usaha ini hampir semuanya melakukan differensiasi pada umumnya namun hanya ada perbedaan dari segi isi, *topping*, dan bentuk. Biaya tetap yang dikeluarkan untuk usaha ini cukup tinggi seperti bahan baku dan biaya produksi sekitar 68 juta dalam setahun. Lalu menurut informan B dan informan C apabila ada produk yang hampir mendekati masa kadaluarsa dan belum laku dijual maka Populer Bakery akan membagi-bagikannya kepada masyarakat sekitar misalnya seperti tukang becak. Dapat disimpulkan bahwa biaya dan produk ini cukup besar.

Berdasarkan wawancara dengan informan A, informan B, dan informan C terdapat hambatan jika ingin melakukan penutupan usaha dalam industry ini oleh karena pihak Populer Bakery ada beban biaya yang ditanggung cukup

besar seperti pemberian pesangon kepada pekerja biaya pesangon untuk para pekerja dan biaya mesin produksi yang dimiliki sehingga dapat disimpulkan bahwa hambatan keluar dari industry roti ini besar.

3. Daya tawar pembeli

Menurut hasil wawancara dengan informan A yang mengatakan baik pelanggan maupun pembeli Populer adalah masyarakat sekitar wilayah kota Sidoarjo sehingga Populer Bakery menjadi sebuah pilihan masyarakat ketika mereka ingin membeli roti.

Menurut informan B, ada beberapa kendala yang dihadapi seperti selera konsumen yang menentukan apakah cocok dengan produk Populer Bakery dan solusinya sejauh ini populer bakery hanya sebatas percaya bahwa tiap usaha pasti ada berkatnya masing-masing.

Informan A menjelaskan bahwa ada perbedaan pelanggan yang suka membeli dalam jumlah besar dan jumlah kecil. Pelanggan yang membeli dalam jumlah besar dengan nominal di atas 1 juta akan diberi diskon atau gratis ongkos kirim. Pada kondisi tersebut pelanggan yang membeli dalam jumlah besar selalu menawar cukup agresif bahkan biasanya kalau rutin dengan kuantitas yang serupa maka pelanggan memperoleh bonus roti. Berbeda dengan pelanggan yang melakukan pembelian dalam jumlah kecil, tidak ada kekuatan menawar untuk memperoleh diskon maupun gratis ongkos kirim. Menurut informan E, informan E tidak memiliki kekuatan tawar-menawar yang kuat karena kuantitas pembeliannya antara 3 sampai 5 roti dan berkunjung setiap 3 hari sekali karena hanya untuk bekal cucunya. Informan E memilih produk Populer Bakery karena harganya terjangkau, jenis roti bervariasi, kualitas rotinya lembut dan harganya sesuai. Menurut informan F, ketika memilih produk Populer Bakery didasari oleh kualitas dan rasa produk tersebut dan setiap kali informan F melakukan pembelian di atas 1 juta rupiah maka informan F memperoleh diskon atau memberikan gratis biaya kirim. Tidak jarang informan F memiliki kekuatan yang besar untuk menawar diskon yang ingin diperoleh, gratis ongkos kirim maupun bonus roti oleh karena besarnya kuantitas yang dilakukan secara rutin untuk kegiatan persekutuan, acara sekolah dan arisan.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan F, informan F menjelaskan bahwa harga, kualitas dan rasa menjadi pertimbangan dalam membeli produk. Informan F mengatakan produk Populer Bakery cocok digunakan dalam acara apapun. Berdasarkan wawancara informan A dan B, tingkat profitabilitas yang diperoleh dari konsumen cukup besar. Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa kekuatan pembeli dalam memperoleh diskon yang diinginkan, gratis ongkos kirim, dan memperoleh bonus roti itu besar ketika pembeliannya dilakukan dalam jumlah besar.

4. Daya tawar pemasok

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan informan A, pemasok merupakan distributor umum sehingga pemasok memasokkan bahan baku ke banyak tempat, tidak hanya Populer Bakery saja seperti tepung terigu, gula, telur, mentega, susu dan bahan-bahan lainnya. Pemasok tersebut antara lain toko Sylvia dan toko Prambanan, toko Jaya dan

masih banyak lagi. Berdasarkan hasil wawancara dengan informan G, informan G merupakan salah satu dari pemasok Populer Bakery.

Menurut informan B, Populer Bakery memiliki hubungan yang baik dengan pemasok oleh karena Populer Bakery tidak pernah mengalami hambatan dalam melakukan pembayaran kepada pemasok. Berdasarkan hasil wawancara dari informan G yang menjelaskan bahwa informan G memiliki hubungan yang baik dengan Populer Bakery.

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan G, Populer Bakery bukan merupakan satu-satunya pelanggan tetapi Populer Bakery termasuk dalam salah satu pelanggan prioritas oleh karena selalu membeli bahan baku dengan kuantitas yang cukup besar dan selalu membina hubungan yang baik sehingga dapat ditarik kesimpulan posisi pemasok kuat karena Populer Bakery merupakan pembeli penting bagi pemasok.

d. Produk Pengganti

Informan A menjelaskan adanya produk pengganti dari produk seperti nasi kotak. Ada yang beralih ke produk pengganti tetapi tidak terlalu besar dampaknya. Berdasarkan hasil wawancara dari informan B, memang benar bahwa nasi kotak merupakan produk pengganti dari roti tetapi jika dilihat dari segi harga, harga roti jauh lebih murah dibandingkan nasi kotak dan menurut informan E, informan E cenderung lebih memilih roti dibandingkan dengan nasi kotak karena faktor harga nasi kotak yang cenderung lebih mahal dibandingkan dengan roti. Sehingga dapat disimpulkan bahwa dampak yang ditimbulkan oleh produk pengganti tidak terlalu besar karena konsumen lebih memilih roti dibanding produk pengganti dengan alasan faktor harga.

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*)

- Jenis roti bervariasi dan harga roti cukup terjangkau untuk semua kalangan masyarakat
- Memiliki kualitas dan rasa yang selalu terjaga
- Memiliki layanan jasa antar roti yang dipesan.

2. Kelemahan (*Weakness*)

- Kurangnya kepekaan tidak menggunakan media promosi lainnya yang sebenarnya sangat berpengaruh terhadap usaha.
- Masih menggunakan distribusi langsung melalui toko sehingga konsumen harus ke toko.

3. Peluang (*Opportunity*)

- Pelanggan memiliki loyalitas terhadap Populer Bakery
- Populer Bakery memiliki hubungan yang baik dengan pemasok

4. Ancaman (*Threat*)

- Masuknya pendatang baru
- Banyaknya jumlah kompetitor yang sudah ada.

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

1. Strategi SO

a. Melakukan ekspansi pasar Populer Bakery

Melakukan ekspansi pasar bertujuan agar Populer Bakery dapat menjangkau masyarakat lainnya dengan menambah outlet di wilayah lain seperti Gresik, Krian, Waru, dan Surabaya oleh sehingga omzetnya dapat meningkat karena Populer Bakery memiliki harga yang bervariasi dan cukup terjangkau serta dapat memanfaatkan peluang yang ada yaitu loyalitas pelanggan terhadap Populer Bakery dan layanan jasa antar yang dimiliki agar semakin memudahkan konsumen.

2. Strategi WO

a. Meningkatkan variasi promosi dan promo yang menarik

Pemasaran yang dilakukan Populer Bakery tidak berjalan maksimal karena hanya sebatas sebar brosur dengan cara dititipkan ke loper koran. Padahal sangat besar peluang kompetitor baru untuk merebut pasar sehingga diperlukan promosi baik melalui media social seperti *instagram*, *twitter*, *Blackberry Messenger*, *line* dan lainnya serta memberikan promo menarik dalam setiap bulannya seperti program “September Ceria” yaitu setiap pembelian 5 roti isi selai apa saja akan memperoleh gratis 1 roti isi selai supaya dapat menaikkan penjualan.

b. Mengerahkan beberapa armada untuk berjualan keliling menghampiri konsumen

Dengan mengerahkan beberapa armada sepeda atau sepeda motor untuk berjualan keliling mampu memudahkan konsumen untuk membeli produk tanpa harus ke toko sehingga *brand awareness* masyarakat terhadap produk semakin tinggi dan mempengaruhi peningkatan omzet yang diperoleh.

3. Strategi ST

a. Menjaga dan meningkatkan kualitas, rasa dan layanan serta menciptakan varian roti yang baru.

Melakukan pengawasan yang ketat terhadap proses produksi dan layanan agar kualitas dan layanan Populer Bakery seperti melakukan kontrol bahan baku apakah masih layak digunakan, lalu memberikan pelatihan kepada karyawan dalam proses produksi agar kualitas tetap terjaga karena jika semua bakery memiliki kualitas dan rasa yang serupa maka faktor pelayanan yang perlu ditingkatkan dengan cara memberikan pelatihan seperti cara melayani pelanggan, cara berkomunikasi dan memberikan sapaan kepada pelanggan ketika memasuki Populer Bakery seperti “Selamat datang di Populer Bakery. Pilihan yang tepat” sehingga pelanggan merasa dihargai dan dapat mengatasi persaingan dengan kompetitor sehingga omzet Populer Bakery meningkat. Menciptakan varian baru yang dapat menjadi sebuah tren di industri bakery juga dapat meningkatkan omzet dan mampu mengatasi kejenuhan yang dialami oleh pelanggan seperti mengeluarkan produk sejenis roti boy dengan rasa pandan, strawberry maupun lainnya. Strategi ini didasarkan dari kekuatan yang dimiliki yaitu harga yang bervariasi serta cukup terjangkau untuk semua kalangan, kualitas produk dan layanan yang selalu terjaga, dan memiliki layanan jasa antar agar dapat menghadapi ancaman baik calon kompetitor baru yang masuk dan kompetitor yang sudah ada

4. Strategi WT

a. Melakukan promosi dengan gencar

Melakukan promosi dengan melakukan penawaran promo terhadap masyarakat sekitar seperti pemberian potongan pada hari tertentu seperti program “Rabu Hemat” dengan pemberian diskon 20% untuk pembelian minimal 10 jenis roti apa saja supaya pelanggan menjadi tertarik untuk membeli produk Populer Bakery.

b. Mengerahkan beberapa armada untuk berjualan keliling secara aktif.

Dengan mengerahkan beberapa armada berjualan keliling secara aktif maka memudahkan konsumen dalam memperoleh produk tanpa harus ke toko sehingga strategi ini mampu mengatasi ancaman kompetitor yang akan mengambil alih pasar.

Pengembangan Usaha

Setelah mendapatkan beberapa alternative strategi yang dihasilkan oleh analisa SWOT, berikut strategi yang dapat disarankan untuk Populer Bakery :

1. Startegi Intensif

Strategi intensif yang dapat diterapkan pada Populer Bakery adalah sebagai berikut :

a. Penetrasi pasar

- Memperkenalkan Populer Bakery kepada masyarakat agar lebih mengenal Populer Bakery dengan cara membuat promosi melalui media sosial.
- Memberikan pelayanan yang terbaik kepada konsumen dengan selalu ramah dan tanggap serta menjaga hubungan yang baik dengan konsumen demi menjaga kepuasan konsumen terhadap Populer Bakery.
- Membuat beberapa program promosi yang rutin untuk setiap bulannya dan pemberian diskon sehingga mampu menarik konsumen.
- Mengerahkan beberapa armada berjualan keliling yang mampu menciptakan *brand awareness* di lingkungan masyarakat sehingga masyarakat tidak perlu pergi ke toko dan mampu meningkatkan omzet Populer Bakery

b. Pengembangan pasar.

- Memperkenalkan produk roti yang sudah ada ke wilayah lainnya seperti daerah Gresik, Krian, Waru, dan Surabaya oleh karena daerah tersebut memiliki kondisi demografis tidak jauh beda dengan Sidoarjo dan kemampuan daya beli konsumennya juga serupa sehingga Populer Bakery dapat berkembang di kota-kota tersebut.

c. Pengembangan produk

- Menjaga dan meningkatkan kualitas produk yang sudah ada atau menambah variasi roti baru untuk mengatasi kejenuhan konsumen yang mampu menaikkan penjualan.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan yang dilakukan terhadap strategi yang telah dilakukan oleh Populer Bakery dapat ditarik kesimpulan dan saran yang dapat berguna bagi pengembangan usaha Populer Bakery. Kesimpulan yang didapatkan dari pengolahan dan analisis data, antara lain sebagai berikut :

1. Berdasarkan analisa pada lingkungan internal Populer Bakery dengan fungsi bisnis dapat disimpulkan bahwa Populer Bakery memiliki kelebihan seperti memiliki varian roti dan harga yang cukup terjangkau, kualitas dan rasa yang selalu terjaga serta adanya layanan pesan

antar yang dapat memudahkan pembeli. Namun dalam segi pemasaran, Populer Bakery masih belum maksimal karena belum menggunakan beberapa media yang mampu mendorong penjualan melalui media social seperti *instagra*., *twitter*, *blackberry messenger*, *line* maupun lainnya dan masih menggunakan distribusi hanya melalui toko sehingga penjualan Populer Bakery cenderung fluktuatif.

2. Berdasarkan analisa lingkungan eksternal Populer Bakery dengan menggunakan *Porter's Five Forces* dapat disimpulkan bahwa Populer Bakery memiliki pelanggan yang loyal dan memiliki hubungan yang baik dengan pemasok yang dapat dimanfaatkan oleh Populer Bakery untuk mengembangkan usahanya namun Populer Bakery juga memiliki ancaman seperti pendatang baru dan banyaknya kompetitor yang sudah ada.

Saran

Dari kesimpulan di atas maka saran yang dapat diutarakan adalah:

1. Strategi yang dapat diterapkan oleh Populer Bakery yaitu penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Dengan strategi tersebut Populer Bakery mampu mengembangkan secara optimal apa yang dimiliki sehingga Populer Bakery mampu bersaing dan bertahan pada industri roti.
2. Perlu melakukan ekspansi pasar di kota lain dengan membuka outlet baru agar masyarakat lainnya dapat mengenal Populer Bakery dengan cepat dan tidak kesulitan dalam membeli Populer Bakery.
3. Menciptakan variasi roti, kue kering maupun tart yang baru sehingga tidak hanya mengikuti tren tetapi menjadi tren *setter* sehingga dapat lebih unggul dari yang lain dengan harapan terjadi peningkatan jumlah konsumen.
4. Memertahankan dan meningkatkan layanan yang sudah ada serta tetap menjaga kualitas dan rasa roti.
5. Perlu adanya armada yang berkeliling jualan yang secara tidak langsung akan menciptakan *brand awareness* dari Populer Bakery di lingkungan masyarakat dan memudahkan masyarakat untuk membeli produk Populer Bakery.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F.R (2011) *Strategic Management Concept and Cases* (13th ed), New York: Pearson Education.
- Dessler, Gary. (2003). *Human Resource Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kementerian koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah Republik Indonesia. (n.d). *Kriteria Usaha Mikro Kecil Menengah menurut UU no. 20 tahun 2008*. Retrieved Agustus 28, 2014 from http://www.depkop.go.id/attachments/article/129/259_KRITERIA_UU_UMKM_Nomor_20_Tahun_2008.pdf
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (2013). *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian* (edisi 13.). Jakarta : Salemba Empat.
- Schermerhorn, John. R (2003). *Manajemen buku 1*(Putranta et.al.). Yogyakarta: Andi

Sulistyastuti, Dyah Ratih. (2004). *Dinamika Usaha Kecil dan Menengah (UMKM). Analisis Konsentrasi Regional UMKM di Indonesia 1999-2001*. *Jurnal Ekonomi Pembangunan* 99(2), 143.

Sugiyono. (2008). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.

Suyanto. (2007). *Strategic Management Global Most Admired Companies*. Yogyakarta: CV. Andi Offset.

Umar, H. (2008). *Strategic management in action*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.