PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA PADA BELVIA MINI PIE

Fransisca Astrina Wijayanto dan Ratih Indriyani, S.E., M.M
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: fransisca_09168@ymail.com ; ranytaa@peter.petra.ac.id

***Abstrak*—Penelitian ini dilakukan untuk mendeskripsikan pengelolaan usaha pada Belvia Mini Pie, merumuskan dan menyusun strategi yang sesuai untuk pengembangan usaha menggunakan analisa SWOT sebagai alat. Belvia Mini Pie merupakan sebuah perusahaan keluarga yang bergerak dalam industri makanan ringan dengan produknya kue pie.**

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif menggunakan metode studi kasus dengan tujuan untuk memperoleh dan memberikan gambaran menyeluruh dari objek penelitian.

Dari hasil penelitian yang dilakukan, dapat disimpulkan lingkungan internal perusahaan terdiri dari empat fungsi bisnis, yaitu produksi dan operasional, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia yang masing-masing telah memiliki empat fungsi manajemen (perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, pengawasan) di dalamnya. Sedangkan lingkungan eksternal perusahaan dipengaruhi oleh ancaman dari pendatang baru yang kuat, intensitas persaingan dalam industri yang tinggi, kekuatan tawar-menawar pembeli dan pemasok yang seimbang dengan perusahaan, serta banyaknya produk yang dapat menjadi substitusi bagi produk perusahaan. Strategi pengembangan yang dipilih adalah strategi pengembangan produk untuk menarik perhatian pembeli dan mendukung strategi diferensiasi perusahaan.

***Kata Kunci*—pengelolaan, pengembangan, perusahaan keluarga**

I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga merupakan jenis perusahaan yang paling banyak di jumpai di dunia. "Berdasarkan data yang diperoleh, di Amerika Serikat, 24 juta bisnis keluarga menyerap 62% angkatan kerja yang ada dan menyumbang 64% dari PDB negara. Bahkan, 37% dari perusahaan besar yang tergabung dalam *Fortune 500* adalah perusahaan keluarga. Di India dan negara-negara Timur Tengah, seperti Arab Saudi, Kuwait, dan hampir seluruh negara teluk yang melakukan kegiatan komersial di *Gulf Cooperation Council*, 98% dari perusahaan-perusahaan tersebut adalah usaha yang dijalankan oleh keluarga." (*Tantangan Perusahaan Keluarga di Era Bisnis Modern*, 2012). Berdasarkan data tersebut, Ini berarti bahwa perusahaan keluarga merupakan jenis perusahaan yang paling banyak atau paling mendominasi di dunia. Bahkan 80%-98% bisnis di dunia dikuasai oleh perusahaan keluarga. Sekitar 200 dari masing-masing perusahaan tersebut mampu mencetak keuntungan kotor sebesar 2 miliar dolar Amerika setiap bulannya. Perusahaan keluarga di berbagai belahan dunia mempekerjakan hampir separuh angkatan kerja di dunia dan menyumbang lebih dari separuh GDP (Produk Domestik Bruto/PDB) dunia.

Di Indonesia, fenomena yang sama juga terjadi. Lebih dari 50% perusahaan yang ada merupakan perusahaan keluarga. Hasil dari survei yang dilakukan oleh *The Jakarta Consulting Group* menyatakan bahwa sekitar 80% perusahaan besar di Indonesia merupakan milik keluarga atau berasal dari perusahaan keluarga. Dari catatan yang diperoleh dari Biro Pusat Statistik diketahui bahwa perusahaan keluarga di Indonesia merupakan perusahaan swasta yang memberikan kontribusi besar terhadap PDB, yaitu mencapai 82,44% (*Tantangan Perusahaan Keluarga di Era Bisnis Modern*, 2012). Dari data tersebut, bisa disimpulkan bahwa penyumbang pajak terbesar dan penggerak roda perekonomian utama di Indonesia adalah perusahaan keluarga.

Menurut Susanto (2007. p4) dalam bukunya "The Jakarta Consulting Group on Family Business", dalam terminologi bisnis, ada dua jenis perusahaan keluarga:

a. *Family Owned Enterprise* (FOE), yaitu perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Keluarga hanya berperan sebagai pemilik dan tidak melibatkan diri dalam operasi di lapangan. Perusahaan seperti ini merupakan bentuk lanjutan dari usaha yang semula dikelola oleh keluarga yang mendirikannya.
b. *Family Business Enterprise* (FBE), yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh keluarga pendirinya. Perusahaan tipe ini dicirikan oleh dipegangnya posisi-posisi kunci dalam perusahaan oleh anggota keluarga. Jenis perusahan keluarga inilah yang banyak terdapat di Indonesia.

Karakteristik dari perusahaan keluarga adalah sebagai berikut: keterlibatan anggota keluarga, lingkungan pembelajaran yang saling berbagi, tingginya tingkat keterandalan, kekuatan emosi, kurang formal, kepemimpinan ganda.

Partisipasi keluarga dalam perusahaan keluarga dianggap penting karena anggota keluarga umumnya sangat berdedikasi dan setia terhadap perusahaannya sendiri dibandingkan dengan orang luar.

Isu atau masalah yang paling sering timbul dalam perusahaan keluarga adalah isu pergantian kepemimpinan. Selain pergantian kepemimpinan, sering terjadi pula benturan-benturan antara kepentingan perusahaan dan kepentingan keluarga. Adanya kedekatan emosional antar anggota keluarga

cenderung menyebabkan perusahaan keluarga, terutama yang kecil dan berbentuk UKM (Usaha Kecil dan Menengah), tidak memiliki aturan dalam hal pembagian tugas, tanggung jawab hingga pembagian hasil perusahaan.

Pengelolaan dan pengembangan sangatlah penting dalam suatu usaha. Pengelolaan, atau akrabnya disebut dengan manajemen, penting dan wajib untuk dilakukan oleh semua jenis usaha, dalam rangka mencapai tujuan organisasi, yaitu dengan mengatur dan mengelola sumber daya, baik yang *tangible* maupun *intangible*, yang dimiliki organisasi. Sedangkan pengembangan sangat diperlukan untuk menghadapi tantangan dan perubahan lingkungan yang terus terjadi di sekitar lingkungan organisasi.

Menurut T. Hani Handoko (2000, p. 10), manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk menentukan, menginterpretasikan, dan mencapai tujuan-tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan, pengorganisasian, penyusunan personalia, pengarahan, kepemimpinan, dan pengawasan.

Fungsi manajemen menurut menurut George R. Terry (2006) ada empat, yaitu perencanaan *(planning*), pengorganisasian (*organizing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*)

Perencanaan adalah suatu pemilihan yang berhubungan dengan kenyataan-kenyataan, membuat dan menggunakan asumsi-asumsi yang berhubungan dengan waktu yang akan datang *(future)* dalam menggambarkan dan merumuskan kegiatan-kegiatan yang diusulkan dengan penuh keyakinan untuk tercapainya hasil yang dikehendakinya. Pengorganisasian adalah kegiatan pengaturan pekerjaan yang harus dikerjakan untuk tiap kelompok kerja, serta menetapkan wewenang dan tanggung jawab sehingga terwujud satu kesatuan usaha dalam mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan.Penggerakan adalah menempatkan semua anggota kelompok agar sama-sama bekerja mencapai suatu tujuan yang ditetapkan sesuai dengan perencanaan dan pola organisasi.Pengawasan adalah proses pengukuran dan koreksi terhadap aktivitas yang telah dilaksanakan dan jika diperlukan, dapat mengambil tindakan korektif agar pelaksanaan dapat berjalan menurut rencana.

Salah satu alat yang dapat digunakan untuk mengembangkan bisnis adalah analisa SWOT (*Strenghts, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Analisa SWOT digunakan oleh para manajer untuk menganalisa situasi internal (kekuatan dan kelemahan) dan situasi eksternal (ancaman dan kekuatan) dari perusahaan yang dikelolanya.

Analisa SWOT adalah sebuah teknik yang dimana melaluinya para manajer membuat sebuah gambaran singkat dari situasi strategis sebuah perusahaan. Elemen-elemen dalam analisa SWOT: kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weaknesses*), peluang (*opportunities*), ancaman (*threats*).

Sebuah kekuatan adalah sumber daya atau kapabilitas yang dikontrol atau tersedia bagi sebuah perusahaan yang memberikan keunggulan relatif terhadap para kompetitornya dalam mempertemukan kebutuhan pelanggan yang dilayaninya. Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam satu atau lebih sumber daya atau kapabilitas yang dimiliki perusahaan yang memiliki hubungan dengan kompetitornya, yang membuat sebuah kerugian dalam memenuhi kebutuhan pelanggan secara efektif.

Peluang adalah situasi utama yang baik dalam lingkungan sebuah perusahaan. Kunci tren (*key trend*) adalah salah satu sumber dari peluang. Identifikasi dari segmen pasar yang awalnya diabaikan, perubahan dalam keadaan persaingan, perubahan teknologi, dan peningkatan dalam hubungan dengan pembeli atau pemasok dapat mewakili atau menggambarkan peluang bagi perusahaan. Ancaman adalah situasi utama yang buruk atau tidak diinginkan dalam lingkungan sebuah perusahaan. Ancaman adalah kunci hambatan bagi posisi saat ini atau posisi yang diinginkan oleh perusahaan. Masuknya kompetitor baru, pertumbuhan pasar yang lambat, meningkatkan kekuatan tawar menawar pembeli dan pemasok, perubahan teknologi, dan regulasi/peraturan yang baru dapat mewakili atau menggambarkan ancaman terhadap kesuksesan perusahaan.

Menurut Fred R. David (2011, p.210) *Matrix SWOT (The-Strenghts-Weaknesses-Opportunities-Threats)* merupakan sebuah alat untuk mencocokkan yang dapat membantu para manajer untuk mengembangkan empat tipe strategi.

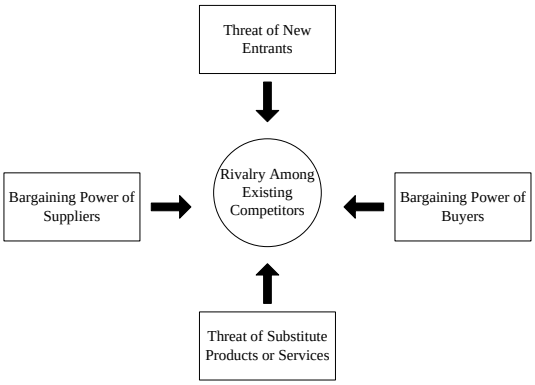
	Strengths – S Daftar kekuatan yang dimiliki	***Weaknesses – W*** Daftar kelemahan yang dimiliki
Opportunities – O Daftar peluang yang tersedia	***SO Strategies*** Menggunakan kekuatan untuk mengambil keuntungan dari peluang yang ada	***WO Strategies*** Memperbaiki kelemahan dengan memanfaatkan peluang yang ada
Threats – T Daftar ancaman yang ada	***ST Strategies*** Menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman	***WT Strategies*** Mengurangi kelemahan dan menghindari ancaman-ancaman dari luar.

Gambar 2.2. Matriks SWOT

Lingkungan internal adalah faktor-faktor yang ada di dalam perusahaan dan memegang peranan yang lebih mendalam karena menyangkut bagian dalam suatu organisasi. Menurut Fred R. David (2011) analisa lingkungan internal adalah mengidentifikasi dan mengevaluasi kekuatan (*strenghts*) dan kelemahan (*weaknesses*) di area fungsional bisnis. Melakukan sebuah analisa lingkungan internal melibatkan mengumpulkan dan mengevaluasi informasi tentang seluruh area dalam organisasi. Empat lingkungan internal dalam sebuah perusahaan: produksi dan operasional, pemasaran, keuangan, sumber daya manusia

Analisa Five Forces Porter merupakan sebuah kerangka kerja untuk analisa industri dan pengembangan strategi bisnis yang dikembangkan oleh Michael E. Porter dari Harvard Business School pada tahun 1979. Model tersebut, ditunjukkan

dalam gambar, berfokus kepada lima kekuatan yang membentuk kompetisi atau persaingan dalam sebuah industri.



Gambar 2.3. *Porter's Five Generic Strategies*

Dalam sebuah organisasi, peralihan dari formulasi strategi ke implementasi strategi memerlukan perubahan tanggung jawab dari para ahli strategi kepada manajer-manajer tiap divisi/fungsi. Isu-isu utama dalam implementasi strategi antara lain meliputi menetapkan tujuan tahunan, kebijakan, dan alokasi sumber daya.

Menetapkan tujuan tahunan adalah sebuah desentralisasi kegiatan yang secara langsung melibatkan semua manajer dalam sebuah organisasi. Tujuan tahunan penting untuk implementasi strategi karena (1) menggambarkan dasar untuk alokasi sumber daya; (2) merupakan mekanisme utama untuk mengevaluasi para manajer; (3) merupakan instrument utama untuk memonitor kemajuan dalam mencapai tujuan jangka panjang; dan (4) menetapkan prioritas yang berhubungan dengan organisasi, divisi, dan departemen. (Fred David, 2005, p.244)

Menurut Fred David (2005, p.246), kebijakan mengacu pada pedoman-pedoman, metode, prosedur, peraturan, format, dan penerapan adiministratif spesifik yang ditetapkan untuk mendukung dan mendorong pekerjaan menuju tujuan yang telah ditetapkan. Alokasi sumber daya memungkinkan organisasi untuk melaksanakan strateginya dan memungkinkan sumber daya dialokasikan menurut prioritas yang telah ditetapkan dalam tujuan tahunan. Semua organisasi memiliki paling sedikit empat tipe sumber daya yang dapat digunakan untuk meraih tujuannya: sumber daya keuangan, sumber daya fisik, sumber daya manusia, sumber daya teknologi (Fred David, 2005, p.248-249).

Salah satu dari strategi pengembangan adalah strategi pertumbuhan intensif. Menurut Kotler dan Keller (2009, p.84-87) strategi intensif terdiri dari tiga strategi sebagai berikut: strategi penetrasi pasar (*market penetration*) adalah strategi yang bertujuan untuk memperoleh pangsa pasar lebih dengan menggunakan produk-produk yang sudah dimiliki perusahaan dalam pasar yang sekarang; strategi pengembangan pasar (*market development*) adalah strategi yang bertujuan untuk menemukan atau mengembangkan sebuah pasar baru untuk menjual produk yang telah dimiliki perusahaan; strategi pengembangan produk (*product development*) adalah strategi mengembangkan sebuah produk baru bagi pasar yang sudah ada.

Menurut Grewal dan Levy (2010, p.6), bauran pemasaran atau *marketing mix* merupakan serangkaian aktivitas dan keputusan yang digunakan perusahaan untuk merespon kebutuhan pelanggannya. Ada empat keputusan yang digunakan, yaitu: *product* (produk), *price* (harga), *place* (lokasi), *promotion* (promosi).

Perusahaan memutuskan produk atau *value* (nilai) apa yang akan dibuat. Produk dikategorikan menjadi dua, yaitu barang (*goods*) dan jasa (*services*) Barang adalah produk yang berwujud dan memiliki bentuk fisik, sedangkan jasa adalah produk yang tidak memiliki bentuk fisik, berupa perbuatan, tindakan, atau usaha yang tidak bisa dimiliki. Menurut Kotler dan Armstrong (2001, p.294), ada tiga level produk, yaitu: *core product*, adalah *core benefit* atau nilai yang diberikan produk kepada konsumen; *actual product*, adalah produk yang sesungguhnya dan memiliki bentuk fisik. Ada lima elemen dalam *actual product*: kualitas, fitur, desain, brand, dan *packaging*; *augmented product*, adalah layanan dan benfeit tambahan yang diberikan untuk mendukung actual product.

Harga merupakan keseluruhan pengorbanan yang dikeluarkan oleh konsumen untuk memperoleh barang dan jasa. Pengorbanan ini bisa berupa uang dan bukan uang seperti waktu yang dihabiskan untuk memperoleh produk dan jasa. Harga merefleksikan hubungan *value* dan *benefit* dari sebuah produk, sehingga sangat penting bagi perusahaan untuk menetapkan harga yang sesuai dengan *value* dan *benefit* yang ditawarkan sebuah produk. Sebagai contoh harga yang terlalu rendah dapat merefleksikan kualitas barang/jasa yang rendah pula.

Place (lokasi) mewakili semua aktivitas yang penting untuk mengantarkan produk kepada pelanggan yang tepat ketika pelanggan menginginkannya. Aktivitas ini sering disebut sebagai *supply chain management*, yaitu serangkaian pendekatan dan teknik yang digunakan perusahaan untuk secara efektif dan efisien mengintegrasikan supplier, manufaktur, gudang, toko, dan pihak-pihak lain yang terlibat dalam transaksi produk, seperti perusahaan transportasi, ke lokasi yang tepat, dan pada saat yang tepat, selagi meminimalkan biaya keseluruhan dan memuaskan level pelayanan yang dibutuhkan konsumen.

Promosi merupakan komunikasi oleh pemasar yang menginformasikan, membujuk, dan mengingatkan pembeli potensial mengenai sebuah produk atau jasa untuk mempengaruhi pendapat mereka dan memperoleh respon.

Selain bauran pemasaran, perusahaan juga perlu menetapkan segmentasi, *positioning*, dan *targeting*. Menurut Grewal dan Levy (2010, p. 246), segmentasi merupakan proses mengidentifikasi segmen pasar atau pelanggan yang memiliki potensi menghasilkan keuntungan dan memberikan peluang bagi perusahaan.

Menurut Grewal dan Levy (2010, p. 249-256), segmentasi dibagi menjadi enam pendekatan: segmentasi berdasarkan geografi; segmentasi berdasarkan demografi, segmentasi berdasarkan psikografis, segmentasi berdasarkan *benefit*, segmentasi berdasarkan geodemografi, yaitu pengelompokkan pelanggan berdasarkan kombinasi dari geografi, demografi,

dan lifestyles, serta segmentasi berdasarkan kesetiaan (*loyalty*). Langkah selanjutnya setelah melakukan segmentasi adalah memilih target pasar. Faktor kunci yang mempengaruhi pemilihan target adalah kemampuan perusahaan untuk meraih peluang atau target pasar.

Positioning berfokus kepada bagaimana produk/jasa mempengaruhi pelanggan atau bagaimana produk/jasa lebih baik daripada produk/jasa milik pesaing. Ketika melakukan positioning terhadap pesaing, tujuannya adalah untuk memainkan bagaimana brand yang dipasarkan menyediakan benefit yang diinginkan lebih baik daripada pesaingnya.

Menurut Grewal dan Levy (2010, p.357-361), *product life cycle* atau siklus kehidupan produk mendefinisikan tahap-tahap produk mulai dari baru diperkenalkan kepada pasar, diterima, dan hingga akhirnya keluar dari pasar. Ada empat siklus kehidupan produk: Pada tahap *introduction* (pengenalan), perusahaan mengalami kerugian awal dikarenakan tingginya biaya *start-up* (biaya pengembangan dan pengenalan produk) dan rendahnya tingkat penjualan dan pendapatan ketika produk diluncurkan; tahap *growth* (pertumbuhan) ditandai oleh bertambahnya jumlah pembeli, pertumbuhan pesat dalam penjualan, dan meningkatnya jumlah pesaing dan jumlah produk yang memiliki fungsi, bentuk dan fitur yang mirip; tahap *maturity* atau kematangan ditandai oleh persaingan ketat dalam memperebutkan pangsa pasar yang dikarenakan banyaknya jumlah pesaing dan produk serupa yang beredar dalam industri; tahap *decline* atau kemunduran ditandai dengan menurunnya jumlah pesaing dan produk yang beredar, serta tingkat penjualan dan pendapatan yang semakin berkurang.

Belvia Mini Pie merupakan usaha dagang yang memproduksi dan menjual produk pie susu yang tersedia dengan delapan macam topping. Usaha mini pie ini dimulai pada tahun 2009 dan diberi merk pada tahun 2011. Hingga saat ini, Belvia telah mempekerjakan sebanyak 15 orang karyawan untuk membantu pemilik dalam mengelola usahanya yang di dalamnya terdapat fungsi-fungsi produksi, pemasaran, keuangan, dan sumber daya manusia yang masih tercampur dan diatur oleh pemilik. Sebagian besar karyawan tersebut dipekerjakan dalam fungsi produksi karena fungsi tersebut paling banyak membutuhkan tenaga kerja.

Belvia Mini Pie masuk ke dalam industri makanan kategori makanan ringan berdasarkan produk yang dihasilkannya, yaitu pie susu. Berdasarkan pernytaan dari Ketua GAPMMI, Adhi S.Lukman, dalam *Business Outlook 2012*, sejak beberapa tahun lalu perkembangan bisnis di bidang makanan dan minuman terus mengalami pertumbuhan yang positif. Selanutnya, untuk tahun 2012, diharapkan omzet industri makanan dan minuman akan tumbuh 8-10% atau lebih besar dari pertumbuhan tahun 2011 lalu yang mencapai 7-8%.Berdasarkan data yang diperoleh oleh IFT (*Indonesia Finance Today*) dari GAPMMI (Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Seluruh Indonesia), Nilai investasi industri makanan dan minuman Indonesia diproyeksikan akan mencapai 22 triliun rupiah pada tahun 2012. Jumlah tersebut meningkat 10% dari target tahun 2011, yakni sebesar 20 triliun rupiah. Kenaikan tersebut mengikuti target pertumbuhan industri makanan dan minuman tahun ini

Berdasarkan data-data yang diperoleh di atas, penulis yakin bahwa industri makanan di Indonesia mempunyai prospek yang menjanjikan, sehingga Belvia yang merupakan bisnis keluarga yang masih belum cukup lama berdiri memiliki potensi yang kuat untuk berkembang lebih jauh lagi dan mampu memperluas lapangan kerja. Berdasarkan latar belakang ini, penulis ingin meneliti bagaimana pengelolaan dan pengembangan fungsi-fungsi bisnis di Belvia Mini Pie sehingga dapat membantu memberikan usulan strategi guna mengembangkan fungsi-fungsi bisnisnya agar mampu memberikan hasil yang efektif, efisien dan optimal bagi bisnis pie susu tersebut.

Masalah Penelitian

1. Bagaimana pengelolaan usaha pada Belvia Mini Pie?
2. Bagaimana analisa lingkungan internal dan eksternal pada Belvia Mini Pie?
3. Bagaimana analisa SWOT pada Belvia Mini Pie?
4. Bagaimana rumusan strategi pengembangan usaha pada Belvia Mini Pie

Tujuan Penelitian

1. Mendeskripsikan pengelolaan usaha pada Belvia Mini Pie.
2. Melakukan analisa lingkungan internal dan eksternal Belvia Mini Pie.
3. Menyusun analisa SWOT Belvia Mini Pie.
4. Merumuskan dan menyusun rencana pengembangan usaha pada Belvia Mini Pie.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian kualitatif deskriptif menggunakan studi kasus dengan tujuan untuk memperoleh dan memberikan gambaran menyeluruh dari objek penelitian.

Jenis dan sumber data yang digunakan adalah data primer dan data sekunder. Data primer yang dipakai adalah data yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pemilik toko Belvia Mini Pie dan hasil observasi yang dilakukan penulis di lokasi objek penelitian. Data sekunder berupa data yang diperoleh dari internet dan dokumen-dokumen dari perusahaan yang berupa: gambaran struktur perusahaan, daftar pemasok, dan lain-lain.

Metode penentuan jenis informan dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*. Informan yang dipilih penulis ada tiga orang, yaitu *owner* (pemilik), istri *owner*, dan koordinator mixing di perusahaan.

Teknik pengumpulan data menggunakan wawancara dan teknik dokumentasi. Jenis wawancara yang digunakan adalah wawancar semi terstruktur, dengan mempersiapkan panduan wawancara terlebih dahulu tapi pertanyaan masih bisa dikembangkan lagi. Teknik dokumentasi dilaksanakan dengan mengumpulkan informasi yang didapatkan dari dokumen, yakni peninggalan tertulis, arsip-arsip, akta ijazah, rapor, peraturan perundang-undangan, buku harian, surat-surat pribadi, catatan biografi, dan lain-lain yang memiliki keterkaitan dengan masalah yang diteliti.

Penelitian ini menggunakan uji triangulasi untuk mengecek keabsahan data dengan membandingkan data yang diperoleh dari beberapa narasumber yang berbeda. Triangulasi yang digunakan triangulasi sumber, membandingkan data hasil pengamatan dengan wawancara, membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang, serta membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen berkaitan.

Teknik analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah model analisa interaktif Miles dan Huberman. Proses analisa dalam model analisa interaktif terdiri dari tiga proses yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan/verifikasi.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa Lingkungan Internal

1. Fungsi produksi dan operasional

a. Perencanaan

Perencanaan dalam fungsi produksi dan operasional di Belvia Mini Pie dilaksanakan berdasarkan jumlah pesanan yang ada. Ini berarti perusahaan tidak merencanakan target produksi untuk tiap harinya, melainkan menggunakan jumlah pesanan sebagai acuan. Agar proses produksi dapat berjalan dengan lancar dan optimal, pembeli diharuskan melakukan pemesanan terlebih dahulu minimal 2 hari sebelum tanggal pengiriman. Sebelum proses produksi dimulai, bahan baku yang telah dibeli disimpan dahulu di gudang penyimpanan bahan baku. Kapasitas produksi maksimal setiap harinya adalah 3000 buah pie susu. Setiap harinya perusahaan bisa memenuhi minimal 80% kapasitas produksi. Selain memproduksi pesanan, perusahaan juga melebihkan jumlah produksinya untuk dijual di dalam toko. Produksi yang lebih tersebut akan dijual di toko untuk pembelian langsung di tempat. Persediaan (*ready stock*) di toko tiap harinya minimal sekitar 20 dus atau 480 buah mini pie.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian dalam Belvia Mini Pie diatur oleh koordinator masing-masing area. Ada tiga area dalam fungsi produksi, yaitu area *mixing*, area oven, dan area *packing*. Masing-masing area diatur dan diawasi oleh seorang koordinator yang mengatur jadwal dan membagi tugas masing-masing karyawan di bawahnya. Dapat disimpulkan bahwa pengorganisasian dalam fungsi produksi diwujudkan dalam tindakan koordinator yang mengatur jadwal dan membagi tugas masing-masing karyawan di bawahnya.

c. Penggerakan

Penggerakan karyawan dilakukan melalui perintah produksi. Perintah produksi dilaksanakan berdasarkan pesanan. Dapat disimpulkan bahwa penggerakan dalam fungsi produksi merupakan sebuah aktivitas penerjemahan dari pesanan menjadi perintah produksi. Perintah produksi tersebut memberikan target berapa jumlah yang harus diproduksi dan memastikan tiap-tiap karyawan tahu berapa yang harus diproduksi atau dikerjakan untuk mencapai target tersebut. Perusahaan juga memberikan bonus. Bonus diberikan dalam bentuk uang, berdasarkan omzet yang diperoleh dan evaluasi kinerja karyawan. Motivasi dalam bentuk bonus hanya diberikan pada karyawan yang bekerja dalam fungsi produksi saja.

d. Pengawasan

Pengawasan dalam Belvia Mini Pie dilakukan melalui pengecekan, laporan penggunaan material dan form produksi harian, serta *briefing* dan *sharing*. Pertama, pengecekan, dilakukan pada tiap proses produksi, mulai dari proses *mixing*, *oven*, hingga *packing*. Koordinator tiap-tiap area/proses memastikan bahwa produk setengah jadi dan jadi yang dihasilkan memenuhi standar. Kedua, laporan penggunaan material dan form produksi harian. Tiap hari koordinator *mixing* diwajibkan mengisi laporan penggunaan material yang menjelaskan berapa banyak bahan baku yang digunakan untuk proses *mixing*. Kemudian setelah proses pengovenan dilakukan dan diperoleh pie yang sudah jadi, koordinator oven diwajibkan untuk mengisi form produksi harian yang berisi jumlah produksi yang menjadi target, realisasinya, dan selisih antara target dan realisasi. Dicantumkan pula di dalamnya berapa banyak produk yang cacat atau ditolak. Ketiga, *briefing dan sharing*, bertujuan untuk mempertemukan para karyawan, koordinator, dan pemilik sehingga mereka dapat berkumpul bersama untuk mendiskusikan kesulitan atau masalah apa saja yang sedang dan akan dihadapi untuk kemudian dicarikan jalan keluarnya bersama dan mengantisipasi agar terjadinya masalah yang tidak diinginkan. Jangka waktu atau interval diadakannya *briefing* dan *sharing* ini tidak tetap, yaitu hanya pada saat dibutuhkan, yaitu apabila ada masalah dan isu yang harus dibicarakan dan diselesaikan bersama.

2. Fungsi pemasaran

a. Perencanaan

Perencanaan dalam fungsi pemasaran di Belvia Mini Pie berupa penetapan strategi promosi, produk, penjualan, distribusi, harga dan target pasar.

b. Pengorganisasian

Fungsi pemasaran dikelola oleh pemilik sendiri dengan dibantu seorang admin.

c. Penggerakan

Penggerakan dalam fungsi pemasaran menggunakan perintah langsung, yaitu memberikan perintah dengan bertatap muka langsung dengan admin.

d. Pengawasan

Pengawasan dilakukan melalui pengamatan sehari-hari secara langsung terhadap petugas administrasi di bawahnya. Karena petugas admin tersebut bekerja dekat dengan beliau, maka jadi mudah mengawasinya.

3. Fungsi keuangan

a. Perencanaan

Perencanaan dalam fungsi keuangan diwujudkan dalam bentuk alokasi dana untuk pembiayaan produksi dan biaya lainnya. Biaya lainnya adalah biaya operasional seperti biaya gaji, perawatan mesin, listrik, air, dan telepon.

b. Pengorganisasian

Keuangan ditangani oleh pemilik dan dibantu oleh seorang admin (Administrasi I).

c. Penggerakan

Penggerakan dalam fungsi keuangan dilakukan melalui perintah langsung (*direct order*). Pemilik langsung memberikan perintah apa yang harus dikerjakan oleh admin. Sedangkan untuk kasir, penggerakan dilakukan dengan melalui *job description*. Bisa disimpulkan bahwa setiap hari kasir sudah tidak perlu lagi diperintah langsung dan hanya menjalankan tugas sesuai dengan deskripsi pekerjaannya.

d. Pengawasan

Pengawasan keuangan dalam Belvia Mini Pie dilaksanakan melalui pencocokan bukti transaksi pembayaran melalui *internet banking* dan resi dengan jumlah penerimaan yang telah dimasukkan dalam *database* setiap harinya dan laporan keuangan.

4. Fungsi sumber daya manusia

a. Perencanaan

Perencanaan dalam fungsi sumber daya manusia dimulai dengan membuat analisa dan desain pekerjaan terlebih dahulu, kemudian membuat deskripsi pekerjaan atau detail tugas-tugas yang harus dilaksanakan dalam pekerjaan tersebut. Perekrutan tidak dilakukan secara rutin, hanya ketika perusahaan membutuhkan saja. Karyawan yang telah direkrut harus melalui proses seleksi berupa wawancara pribadi dengan pemilik. Apabila calon karyawan lulus seleksi, maka akan dilatih langsung di lokasi produksi.

b. Pengorganisasian

Fungsi SDM ditangani oleh pemilik. Pengaturan dan penetapan pekerjaan masing-istri masing karyawan menggunakan atau berdasarkan deskripsi pekerjaan yang dibuat berdasarkan kegiatan/tugas yang perlu dikerjakan untuk menghasilkan output dan mendukung kegiatan utama perusahaan, yaitu produksi.

c. Penggerakan

Penggerakan dalam fungsi produksi menggunakan perintah produksi, sedangkan di fungsi pemasaran dan keuangan perintah langsung. Pemberian bonus tersebut merupakan motivator yang paling efektif. Bonus diberikan dalam bentuk uang, berdasarkan omzet yang diperoleh dan evaluasi kinerja karyawan. Bonus tersebut hanya diberikan pada karyawan yang bekerja dalam fungsi produksi saja.

d. Pengawasan

Pengawasan dilakukan melalui: pertama, *briefing* dan *sharing* untuk mempertemukan para karyawan, koordinator, dan pemilik di mana mereka dapat berkumpul bersama untuk mendiskusikan kesulitan atau masalah apa saja yang sedang dan akan dihadapi; kedua, evaluasi kinerja yang diadakan setiap bulan untuk karyawan di bagian produksi dilakukan berdasarkan kertas pencapaian kerja (*performance record*) dan daftar absensi, sedangkan untuk karyawan di fungsi pemasaran dan keuangan dilakukan berdasarkan pengamatan subjektif sehari-hari dan dilaksanakan setahun sekali; ketiga, pengamatan subjektif yang dilakukan setiap hari oleh kedua pemilik terhadap karyawan di fungsi pemasaran dan keuangan, yaitu admin dan kasir; dan yang keempat melalui absensi untuk mengawasi jumlah kehadiran karyawannya.

Analisa Lingkungan Eksternal

1. Ancaman dari pendatang baru

a. Skala Ekonomi

Penurunan biaya produksi per unit terjadi pada saat kapasitas produksi yang terisi mencapai minimal 80%. Dalam keadaan normal sehari-hari, kapasitas produksi 100% (3000 buah) dapat terpenuhi. Hal ini berarti Belvia memiliki keunggulan skala ekonomi karena telah mampu mencapai skala ekonomi dalam kondisi tingkat penjualan normal.

b. Diferensiasi Produk

Belvia berusaha melakukan diferensiasi melalui bentuk, rasa, serta merk/brand produk. Sejauh ini, perusahaan sudah memiliki delapan varian rasa, yaitu original, choco chips, keju, kismis, coklat, almond, blueberry, dan apel.

c. Kebutuhan Modal

Modal yang diperlukan untuk mendirikan usaha yang serupa, yaitu pie susu, tergantung pada target pasar dan bahan baku yang digunakan. Jika perusahaan memilih target menengah ke bawah, otomatis tidak bisa memasang harga jual yang terlalu tinggi, sehingga bahan baku yang digunakan juga tidak bisa yang berkualitas tinggi. Dapat disimpulkan bahwa kebutuhan modal untuk masuk ke dalam industri pie susu ini relatif rendah apabila pendatang baru melakukan penetrasi melalui pasar menengah ke bawah.

d. Biaya Beralih Pemasok

Bahan baku yang dibutuhkan untuk proses produksi adalah bahan-bahan yang mudah didapat seperti susu, telur, dan mentega. Hal ini menyebabkan perusahaan mudah untuk berganti pemasok tanpa harus mengeluarkan biaya yang besar. Biaya beralih pemasok yang kecil menyebabkan pendatang baru dapat dengan mudah masuk ke dalam industri.

e. Akses ke Saluran Distribusi

Belvia Mini Pie menggunakan jasa ekspedisi dari perusahaan JNE, Tiki, dan PCP. Akses ke berbagai perusahaan ini mudah dicapai oleh siapa saja sehingga memudahkan pendatang baru untuk masuk.

Dapat disimpulkan bahwa ancaman dari pendatang baru sangatlah besar. Hal ini dikarenakan kebutuhan modal dan biaya beralih pemasok yang relatif rendah, mudahnya akses ke saluran distribusi, serta tidak adanya kebijakan pemerintah yang mempersulit tidak membentuk hambatan masuk yang kuat dan membuat pemain baru dapat dengan mudah masuk ke dalam industri pie susu.

2. Intensitas persaingan dalam industri

a. Jumlah Pesaing

Jumlah pesaing yang banyak serta tidak adanya hambatan masuk yang signifikan membuat persaingan dalam industri pie susu ketat. Resep untuk membuat pie susu mudah didapat dengan mencari di internet dan kebanyakan industri rumah tangga juga menjual produk yang sama.

Perusahaan memiliki dua pesaing utama yang memproduksi produk sejenis, yaitu Pie Susu Istana dan Pie Susu Asli Enaak.

b. Kurangnya diferensiasi produk atau biaya peralihan

Perusahaan memberikan merk dan berusaha membangun brand agar dapat dijadikan sebuah keunggulan kompetitif juga. Sejauh ini perusahaan telah memiliki delapan varian rasa, tetapi bentuk produknya masih standar atau mirip dengan pie susu lain yang beredar dalam industri. Dapat disimpulkan bahwa perusahaan telah melakukan diferensiasi, dan sangat tampak dari pemberian merk dan usaha membangun brand, tapi perbedaan antara bentuk fisik dan varian rasa dengan produk pesaing masih kurang nampak. Biaya peralihan bagi pembeli tidak tinggi mengingat ada banyak sekali pemain dalam industri pie susu dengan harga produk yang lebih murah dari produk perusahaan.

c. Keragaman Pesaing

Keragaman pesaing di sekitar lingkungan industri perusahaan bisa dikategorikan menjadi tiga: berdasarkan daerah, produk dan strategi penjualan.

- Berdasarkan daerah/asal-usul

  Dari dua pesaing utama perusahaan, yang paling dekat adalah Pie Susu Istana yang berasal dan berlokasi di Surabaya. Sedangkan Pie Susu Asli Enaak berasal dan berlokasi di Bali.

- Berdasarkan produk

  Dua pesaing utama perusahaan memiliki varian rasa yang lebih sedikit daripada perusahaan. Pie Susu Istana memiliki 7 varian rasa, tapi lini produk yang lebih beragam dengan menjual aneka roti dan kue vegetarian di samping pie susu. Pie Susu Asli Enaak hanya memiliki dua varian rasa pie susu saja, yaitu rasa original dan cokelat.

- Berdasarkan strategi penjualan

  Strategi penjualan antar pesaing bisa dikatakan sama, yaitu *direct selling* dengan pemesanan maupun membeli langsung di toko. Hal ini yang membedakan perusahaan dengan pesaingnya. Selain *direct selling*, Belvia Mini Pie juga menggunakan sistem *reseller* dan *drop-shipping* yang memampukan perusahaan untuk memperoleh pembeli lebih banyak lagi dengan menggunakan individu-individu sebagai *reseller* yang akan menawarkan dan mencarikan pembeli bagi perusahaan.

Dapat disimpulkan bahwa jumlah pesaing yang banyak serta kurangnya diferensiasi dalam bentuk dan rasa membuat intensitas persaingan dalam industri tinggi.

3. Kekuatan tawar-menawar pembeli

Promosi dan penjualan produk perusahaan sebagian besar dilakukan melalui internet dan jasa ekspedisi, hal ini memungkinkan perusahaan untuk menjangkau pembeli dari berbagai daerah dalam wilayah Indonesia. Tidak ada batasan wilayah bagi penjualan perusahaan, selama pembeli bersedia membayar ongkos kirim, wilayahnya bisa dijangkau jasa ekspedisi, dan waktu pengiriman tidak melebihi jangka waktu daya tahan produk.

Pelanggan Belvia Mini Pie bisa dibagi menjadi dua kategori:

a. Pelanggan berdasarkan demografis

- jenis kelamin wanita
- usia 20-35 tahun
- profesi sebagian besar ibu rumah tangga
- kelas sosial/tingkat pendapatan menengah ke atas

b. Pelanggan berdasarkan geografis

Sekitar 50-60% jumlah pelanggannya terpusat di Jakarta. Hal ini disebabkan karena penduduk Jakarta telah terbiasa dengan sistem pembelian online. Sisanya tersebar di wilayah Surabaya, Solo, Semarang, Banjarmasin, Pontianak, dan Manado.

Hasil analisa kekuatan tawar-menawar pembeli:

a. Perusahaan memiliki banyak pesaing dalam industri pie susu, mulai dari industri rumah tangga kecil-kecilan hingga yang berskala besar seperti perusahaan. Jumlah pembeli atau pelanggan perusahaan terbagi dalam beberapa daerah yaitu, Jakarta, Surabaya, Solo, Semarang, Banjarmasin, Pontianak, dan Manado. Jumlah penjual yang banyak diikuti dengan jumlah pembeli yang banyak membuat kekuatan tawar-menawar pembeli seimbang dengan perusahaan. Artinya, apabila salah satu pembeli berpindah ke penjual lain, perusahaan masih memiliki banyak pembeli yang lain.

b. Pembagian tingkatan penjualan berdasarkan jumlah box perharinya adalah:

- banyak (diatas 10 box): 10%
- sedang (3-10 box): 30%
- sedikit (1-2 box): 60%

Hal ini berarti pembeli lebih banyak melakukan pembelian dalam jumlah sedikit atau kecil, sehingga mengurangi kekuatan tawar-menawar pembeli.

c. Jumlah produsen mini pie yang banyak memudahkan pembeli untuk berpindah produk tanpa harus mengeluarkan banyak biaya. Hal ini menyebabkan kekuatan tawar-menawar pembeli lebih besar.

Dapat disimpulkan bahwa kekuatan tawar-menawar pembeli seimbang dengan perusahaan. Pembeli dapat dengan mudah berpindah penjual, tapi di satu sisi perusahaan juga masih punya jangkauan pasar yang luas dan banyak pembeli lain.

4. Kekuatan tawar-menawar pemasok

Perusahaan memperoleh bahan baku/input produksinya dari dua pemasok yang merupakan agen, yaitu Harijaya dan Indrajaya.

Hasil analisa kekuatan tawar-menawar pemasok:

a. Bahan baku untuk membuat produk seperti mentega, susu, dan telur diperoleh dua pemasok utama yang merupakan agen, yaitu Harijaya dan Indrajaya. Disebut agen karena Harijaya dan Indrajaya bukanlah distributor utama atau penyalur yang memperoleh bahan baku langsung dari produsen, melainkan merupkan agen yang memperoleh pasokan bahan baku dari distributor utama. Harijaya menyediakan telur sedangkan Indrajaya menyediakan tepung dan susu. Dengan demikian, berarti dua pemasok ini punya pengaruh yang vital bagi perusahaan karena menyediakan bahan baku utama yang diperlukan untuk melakukan produksi.

b. Bahan baku utama mini pie perusahaan, seperti mentega, telur, dan susu, merupakan bahan baku yang banyak digunakan oleh berbagai jenis produk dalam industri

makanan ringan dan kue. Hal ini berarti apabila perusahaan beralih pemasok, maka pemasok dapat cukup mudah menemukan pembeli yang lain lagi.

c. Bahan baku utama mini pie perusahaan mudah didapat dari pemasok mana saja karena bukan merupakan barang langka dan dijual oleh banyak pemasok/agen lain selain Harijaya dan Indrajaya. Ini berarti biaya peralihan pemasok relatif kecil.

d. Hingga saat ini perusahaan masih belum mampu untuk memproduksi sendiri bahan baku yang digunakan untuk membuat mini pie. Ini berarti perusahaan sangat bergantung pada para pemasok.

Dapat disimpulkan bahwa kekuatan tawar-menawar pemasok seimbang dengan perusahaan. Pemasok menjual bahan baku yang vital bagi perusahaan dan memiliki pelanggan lain selain perusahaan, tapi di sisi lain, bahan baku perusahaan bukan merupakan barang langka dan mudah didapat dari pemasok lainnya.

5. Ancaman dari produk pengganti

Produk yang bisa menjadi subsitusi dari pie susu adalah semua jenis kue kering. Kue kering adalah kue dengan kadar air yang minimal, sehingga dapat tahan disimpan lebih lama daripada kue basah. Kue kering kini lebih dikategorikan sebagai kue yang dipanggang sama dengan *cookie*. Kue kering biasanya populer disajikan pada saat perayaan Lebaran atau Natal. Kue kering memiliki banyak varian jenis atau tipe. Banyaknya jenis produk yang dapat menjadi substitusi bagi produk perusahaan membuat ancaman akan produk substitusi sangat besar.

Analisa SWOT

	Strengths – S	*Weaknesses – W*
	1. Penggunaan internet sebagai bagian dari strategi pemasaran 2. Sistem *reseller* dan *drop-shipping* 3. Memiliki brand yang cukup terkenal dalam industrinya	1. Belum ada solusi untuk mengatasi kekurangan kapasitas pada even-even tertentu 2. Daya tahan produk tidak lama. 3. Belum melakukan analisa pesaing dan pasar
Opportunities – O 1. Keragaman produk pesaing tidak terlalu besar 2. Pelanggan atau pasar internasional 3. Adanya teknologi untuk menambah daya tahan makanan tanpa menggunakan pengawet. 4. Penggunaan jasa kurir dan ekspedisi untuk pengiriman. 5. Jangkauan pasar yang luas. 6. Keanggotaan dalam Pesona JNE.	*SO Strategies* 1. Memperluas pasar ke luar negeri (S1, S3, O2, O3, O4) 2. Pengembangan produk (S2, S3, O1, O5)	*WO Strategies* 1. Menggunakan mesin *vacum packaging* dan plastik *vacuum* agar produk dapat bertahan lebih lama. (W2, O3)
Threats – T 1 Kurangnya hambatan masuk ke dalam industri 2. Banyaknya produk yang dapat menjadi substitusi	*ST Strategies* 1. Menambah lini produk (S2, S3, T2)	*WT Strategies* 1. Melakukan analisa pasar dan pesaing (W3, T1, T2, T3)

Tabel 4.4. Matriks SWOT Belvia Mini Pie

Dari di atas, dapat dihasilkan beberapa alternatif strategi sebagai berikut:

1. Memperluas pasar ke luar negeri (S1, S3, O2, O3, O4)

Dari hasil wawancara dengan pemilik, diperoleh keterangan bahwa perusahaan pernah menerima pesanan dari Malaysia. Menurut peneliti, dengan menggunakan teknologi internet dan jasa ekspedisi, tidaklah mustahil bagi perusahaan untuk mengembangkan pasarnya ke luar negeri. Namun mengingat produk yang dijual perusahaan adalah makanan ringan, disarankan untuk membidik pasar di negara-negara Asia Tenggara yang paling dekat dengan Indonesia, mengingat dengan daya tahan produk tidak begitu tahan lama karena tidak menggunakan pengawet. Peneliti menyarankan untuk membidik pasar Malaysia terlebih dahulu mengingat letaknya yang paling dekat dengan Indonesia dan sudah ada calon pembeli yang pernah memesan dari sana.

2. Pengembangan produk (S2, S3, O1, O5)

Karena keragaman produk dengan dan antar pesaing sangat kecil, maka disarankan agar perusahaan menambah lagi varian rasanya. Semakin unik varian rasa yang diproduksi, semakin baik karena akan semakin susah ditiru pesaing. Belvia memiliki brand yang sudah cukup terkenal dalam industrinya. Jangkauan pasarnya juga luas. Langkah selanjutnya yang perlu dilakukan adalah melakukan pengembangan produk. Pengembanagn produk dapat dilakukan dengan menciptakan rasa pie susu yang baru, mengingat brand dan posisi produk sebagai mini pie yang memiliki "*great taste*". Selain rasa, peneliti juga menyarankan agar perusahaan menambah varian dalam

bentuknya agar semakin membedakan dari merek pie susu yang lain. Strategi *reseller* dan *drop-shipping* memudahkan perusahaan untuk mempromosikan dan menjual produk baru. Para *reseller* dapat membantu perusahaan dalam mempromosikan, memberikan informasi, serta memperoleh pesanan.

3. Menggunakan mesin *vacum packaging* dan plastik *vacuum* agar produk dapat bertahan lebih lama. (W2, O3)
   Vacuum packaging adalah mesin untuk menghisap oksigen yang ada di dalam kantong makanan sehingga bakteri tidak bisa berkembang biak dan merusak produk. Tidak adanya bakteri akan membuat produk lebih segar dan memperpanjang masa gunanya. Untuk menggunakan mesin ini, diperlukan plastik *vacuum* yang memiliki pelindung atau pelapis yang sangat baik (pori-pori kecil) sehingga udara tidak bebas untuk dapat keluar masuk dan produk dapat tetap terbebas dari oksigen. Mengingat perusahaan tidak menggunakan pengawet dalam produknya, maka penggunaan *vacuum packaging* dan *plastik vacuum* adalah solusi yang sempurna untuk memperpanjang daya tahan produk selama pengiriman.
4. Menambah lini produk (S2, S3, T2)
   Belvia Mini Pie memiliki brand yang sudah cukup terkenal dalam industrinya. Brand yang terkenal membuat perusahaan memiliki keunggulan kompetitif, sehingga akan lebih meudah bagi perusahaan untuk mempromosikan dan membujuk pelanggan untuk mencoba produk-produk baru yang diluncurkan perusahaan. Keunggulan lain, yaitu strategi *reseller* dan *drop-shipping* yang memudahkan perusahaan untuk mempromosikan dan menjual produk baru. Para *reseller* dapat membantu perusahaan dalam mempromosikan, memberikan informasi, serta memperoleh pesanan. Peneliti juga menyarankan agar perusahaan memilih kue kering, mengingat produk ini merupakan substitusi utama bagi produk perusahaan. Perusahaan juga bisa menambah jenis kue lain seperti kue basah dan kue pastri ke dalam lini produknya pula.
5. Melakukan analisa pasar dan pesaing (W3, T1, T2, T3)
   Mengingat bahwa perusahaan belum pernah melakukan riset pasar dan pesaing, peneliti menyarankan agar perusahaan melakukannya sekarang. Melalui riset pasar dan pesaing, perusahaan dapat memperoleh gambaran lebih jelas mengenai selera dan tren pasar serta target pasar dan strategi apa saja yang digunakan pesaing. Perusahaan dapat menggunakan data-data yang diperoleh dari riset untuk menentukan apakah ada cara lain untuk menciptakan suatu keunggulan yang dapat menjadi hambatan masuk bagi pemain baru maupun keunggulan atas pesaing-pesaing yang sekarang.

Formulasi Strategi Perusahaan

Untuk formulasi strategi Belvia Mini Pie, peneliti memilih untuk menggunakan strategi pertumbuhan intensif dengan melakukan pengembangan produk. Alasan peneliti memilih strategi tersebut adalah sebagai berikut:

a. Produk memiliki banyak fitur yang bisa dikembangkan
   Pengembangan bisa dilakukan melalui berbagai macam cara. Hingga saat ini, perusahaan baru memiliki 8 varian rasa. Untuk ke depannya, peneliti menyarankan agar perusahaan juga melakukan pengembangan dalam bentuk produk dan *packaging*-nya.

b. Keragaman produk dalam industri kecil
   Keragaman produk pesaing tidak terlalu besar. Kebanyakan varian rasa dalam industri pie susu tidak jauh berbeda antara produsen satu dengan yang lainnya. Hal ini semakin mendorong perusahaan untuk mengembangkan rasa baru yang berbeda dengan pesaingnya.

c. Perusahaan berada dalam tahap *maturity*
   Belvia Mini Pie berada dalam tahap *maturity* dalam industrinya, hal ini ditandai dengan tingginya intensitas persaingan dalam industri pie susu di Surabaya, banyaknya pesaing atau pemain dalam industri pie susu yang memiliki produk yang hampir serupa antara penjual satu dengan yang lainnya. Pesaing utama adalah Pie Susu Istana dan Pie Susu Asli Enaak, dan pesaing lainnya adalah produsen pie susu kecil berskala rumah tangga, yang produksinya terbatas dan tidak tentu interval penjualannya. Untuk mengatasi kejenuhan pasar, perusahaan harus memperkenalkan produk dengan fitur yang baru atau menemukan fungsi baru dari produk yang sudah ada guna mempertahankan pangsa pasar dalam persaingan yang ketat.

d. Perusahaan menggunakan strategi diferensiasi
   Seperti yang telah dijelaskan oleh pemilik, bahwa perusahaan menggunakan strategi diferensiasi dengan membangun merek dan *image*, *positioning*, memasang harga yang lebih tinggi dibandingkan dengan pesaingnya, serta penetapan target pasar yang membidik kelas menengah ke atas. Usaha untuk membangun *image* dan *positioning* produk dilakukan dengan memberi merek dan nama pada produknya, yaitu “Belvia Mini Pie”. Nama “mini pie” berfungsi sebagai pembeda dari para pesaingnya, yang umumnya menggunakan “pie susu” sebagai nama dan merek produk. Diferensiasi selalu dicapai melalui inovasi atau pengembangan produk. Tujuan dari inovasi produk adalah untuk mendiferensiasikan perusahaan dengan pesaingnya dengan mengembangkan sebuah produk baru maupun memodifikasi fitur-fitur yang sudah adam untuk menarik perhatian pelanggan sehingga mereka lebih memilih produk perusahaan daripada pesaingnya.

Strategi Pengembangan Usaha

Strategi pengembangan bagi perusahaan yang dipilih peneliti adalah strategi pengembangan produk. Pengembangan produk dapat dilakukan melalui:

1. *Core Product*
   Core product adalah *benefit* atau kegunaan dari produk yang bersangkutan yang memberikan value kepada pelanggannya. Bagi Belvia Mini Pie *core product*-nya adalah memuaskan kebutuhan pelanggan atas makanan ringan pie susu dengan menyajikan mini pie yang berkualitas tinggi dan enak.
2. *Actual Product*
   Actual product atau produk yang sesungguhnya merupakan produk yang berwujud (*tangible*) dan memiliki bentuk fisik.

Pengembangan *actual product* dapat dilakukan dengan mengembangkan:

a. Rasa dan *topping*

Hingga saat ini, perusahaan sudah memiliki 8 varian rasa, yaitu original, *choco chips*, keju, kismis, coklat, almond, *blueberry*, dan apel. Peneliti menyarankan untuk menambah beberapa rasa lagi seperti *blackforest*, vanila, tiramisu, *strawberry*, dan lain-lain. Perusahaan juga bisa memadukan rasa yang telah ada, misalnya cokelat dan keju bisa dikombinasikan menjadi *choco cheese* atau coklat keju, apel dan coklat menjadi *choco apple*, coklat dan vanila menjadi *choco vanilla*, dan seterusnya. Selain rasa, dapat juga ditambahkan *topping* seperti oreo. Semakin unik rasa yang diciptakan, semakin sulit pula bagi pesaing untuk membuat rasa yang sama.

b. Bentuk

Pengembangan produk juga dapai dilakukan dengan membuat bentuk yang baru. Bentuk yang unik dibandingkan dengan bentuk standar yang selama ini sudah ada akan menarik perhatian pembeli. Saat ini perusahaan hanya memiliki satu bentuk produk, yaitu bentuk standar pie susu, bulat/cincin dengan *fla*-nya ditengah. Perusahaan dapat mengembangkan bentuk, misalnya bentuk kotak-kotak seperti coklat dengan *fla*-nya di dalam setiap kotak, bentuk bunga dan bintang dengan *fla*-nya di dalam masing-masing kaki. Bentuk juga dapat disesuaikan dengan even-even tertentu, misalnya bentuk hati khusus pada saat valentine saja, bentuk kimpo (uang cina) pada saat Imlek. Ada berbagai macam bentuk yang bisa diadaptasi oleh perusahaan.

c. *Packaging*

Packaging yang standar untuk pengiriman adalah box/dus berbentuk kotak dengan motif warna coklat muda dan logo Belvia Mini Pie di permukaannya.

- Pengembangan bentuk dan motif packaging

Menurut peneliti, perusahaan bisa mengembangkan lagi bentuk dan motif *packagingnya*. Perusahaan bisa membuat *packaging* khusus untuk even-even tertentu seperti Natal, Imlek, dan Lebaran. Misalnya membuat *packaging* dengan bentuk pohon natal dengan motif warna hijau untuk paket natal, warna merah bertuliskan "Gong Xi Fa Cai" pada saat Imlek, dan kotak/box bergambar ketupat dan tulisan "Selamat Hari Raya Idul Fitri" untuk paket lebaran. Bentuk *packaging* yang unik akan memberi nilai lebih bagi produk perusahaan di mata konsumen, seakan-akan produk perusahaan adalah produk yang cocok untuk dijadikan sebagai hadiah pada even-even tersebut.

- Penggunaan *vacuum packaging*

Vacuum packaging adalah mesin untuk menghisap oksigen yang ada di dalam kantong makanan sehingga bakteri tidak bisa berkembang biak dan merusak produk. Tidak adanya bakteri akan membuat produk lebih segar dan memperpanjang masa gunanya. Untuk menggunakan mesin ini, diperlukan plastik *vacuum* yang memiliki pelindung atau pelapis yang sangat baik (pori-pori kecil) sehingga udara tidak bebas untuk dapat keluar masuk dan produk dapat tetap terbebas dari oksigen. *Vacuum packaging* dan *plastik vacuum* dapat memperpanjang daya tahan produk selama pengiriman.

3. *Augmented Product*

Augmented product adalah layanan dan *benefit* tambahan untuk mendukung *actual product*.

Augmented product yang mendukung *actual product* (mini pie) perusahaan adalah jasa pesan antar (*delivery*). Perusahaan dapat terus menggunakan jasa kurir untuk mengantar pesanan ke pembeli di daerah Surabaya dan jasa perusahaan ekspedisi seperti JNE (Jalur Nugraha Ekakurir), PCP (*Priority, Cargo, Package*), dan Tiki untuk pembeli di luar Surabaya.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

1. Pengelolaan fungsi bisnis dalam Belvia Mini Pie masih belum terpisah, artinya dari empat fungsi bisnis yang terlihat dalam kegiatan bisnisnya, keempat-empatnya masih dikelola secara bersama oleh kedua pemilik dan tidak ada kepala bagian atau manajer yang mengelola masing-masing fungsi. Keempat fungsi bisnis tersebut adalah fungsi produksi, fungsi pemasaran, fungsi keuangan, dan fungsi sumber daya manusia.
2. Lingkungan internal perusahaan terdiri dari empat fungsi bisnis sebagai berikut:
   a. Fungsi produksi dan operasional: dalam fungsi ini, perencanaan dilakukan berdasarkan jumlah pesanan, pembagian tugas dilakukan oleh koordinator masing-masing area dalam produksi (*mixing*, oven, *packing*); penggerakan melalui perintah produksi yang diterjemahkan dari jumlah pesanan dan pemberian bonus; serta pengawasan dilakukan melalui pengecekan pada setiap tahap produksi, laporan penggunaan material dan form produksi harian, serta *briefing* dan *sharing*.
   b. Fungsi pemasaran: dalam fungsi ini, perencanaan meliputi penetapan strategi promosi, produk, penjualan, distribusi, harga dan target pasar; dikelola oleh pemilik dan dibantu oleh seorang admin di bawahnya; penggerakan melalui perintah langsung; dan pengawasan dilaksanakan melalui pengamatan subjektif langsung sehari-hari.
   c. Fungsi keuangan: dalam fungsi ini, perencanaan berupa alokasi dana untuk pembiayaan kegiatan produksi dan biaya lainnya; dikelola oleh pemilik dan dibantu oleh seorang admin dan kasir di bawahnya; penggerakan melalui perintah langsung dan *job description*; dan pengawasan dilaksanakan melalui pencocokan antara bukti transaksi pembayaran melalui *internet banking* dan resi dengan jumlah penerimaan yang telah dimasukkan dalam *database* setiap harinya dan laporan keuangan.
   d. Fungsi sumber daya manusia: dalam fungsi ini, perencanaan meliputi analisis dan desain pekerjaan, rekruitmen, seleksi, dan pelatihan; dikelola oleh pemilik dan pembagian tanggung jawab berdasarkan deskripsi pekerjaan yang dibuat berdasarkan kegiatan/tugas yang perlu dikerjakan untuk

menghasilkan output dan mendukung kegiatan utama perusahaan; penggerakan melalui perintah produksi, perintah langsung, dan pemberian bonus; pengawasan dilakukan melalui *briefing* dan *sharing*, evaluasi kinerja, pengamatan secara subjektif, dan absensi.

Lingkungan eksternal perusahaan dipengaruhi oleh lima kekuatan, yaitu:

a. Ancaman dari pendatang baru, dipengaruhi oleh: skala ekonomi yang tinggi, diferensiasi produk melalui bentuk dan rasa, kebutuhan modal yang relatif rendah, biaya beralih pemasok yang rendah, serta akses ke saluran distribusi yang mudah dijangkau.
b. Intensitas persaingan dalam industri, dipengaruhi oleh: jumlah pesaing yang banyak, diferensiasi dan biaya peralihan yang relatif kecil, serta keragaman pesaing.berdasarkan asal-usul, produk, dan strategi penjualan.
c. Kekuatan tawar-menawar pembeli, dipengaruhi oleh: jumlah penjual dan pembeli yang sama banyaknya, jumlah pembelian yang relatif sedikit, dan biaya peralihan yang kecil.
d. Kekuatan tawar-menawar pemasok , dipengaruhi oleh pentingnya produk pemasok bagi kegiatan bisnis perusahaan, biaya peralihan yang rendah apabila pemasok berganti pembeli, biaya peralihan yang rendah apabila perusahaan berganti pemasok, dan ketergantungan perusahaan yang besar terhadap bahan baku atau produk dari para pemasok.
e. Ancaman dari produk pengganti, dipengaruhi oleh banyaknya produk yang dapat menjadi substitusi bagi produk perusahaan.

3. Berdasarkan hasil analisa SWOT, maka perusahaan memiliki kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman sebagai berikut:
   a. Kekuatan perusahaan terletak pada penggunaan internet sebagai bagian dari strategi pemasarannya, penggunaan jasa ekspedisi dan kurir daripada jasa pesan antar sendiri, keanggotaan dalam paket pesona JNE sebagai produk khas daerah, penggunaan sistem reseller dan drop-shipping sebagai strategi pemasaran, jangkauan pasar yang luas hingga ke seluruh daerah tanah air, serta brand yang cukup terkenal dalam industrinya.
   b. Kelemahan perusahaan adalah tidak mampu mengatasi lonjakan pesanan pada saat hari-hari besar Natal dan Lebaran sehingga terpaksa menolak pesanan apabila kapasitas tidak mencukupi, daya tahan produk yang tidak karena tidak menggunakan pengawet sehingga menjadi kendala apabila waktu pengiriman terlalu lama atau mengalami hambatan di jalan. Perusahaan juga sejauh ini belum melakukan analisis pasar yang menyebabkan kurangnya pengetahuan akan tren pasar serta kekuatan dari produk pesaing dan substitusi.
   c. Peluang yang ada di sekitar lingkungan perusahaan adalah keragaman produk yang tidak terlalu besar dalam industri sehingga memberi peluang untuk pengembangan produk, adanya pelanggan dari luar negeri, serta adanya teknologi untuk memperpanjang daya tahan produk tanpa menggunakan pengawet.
   d. Ancaman yang ada di sekitar lingkungan perusahaan adalah tidak adanya hambatan masuk yang signifikan ke dalam industri sehingga mempermudah pendatang baru untuk masuk serta banyaknya produk yang dapat menjadi substitusi bagi produk perusahaan.
4. Strategi pengembangan usaha yang dipilih oleh peneliti adalah strategi pengembangan produk yang dapat dilakukan melalui pengembangan rasa, bentuk, maupun *packaging* produk.

DAFTAR PUSTAKA

Bungin, Burhan. (2001). *Metode Penelitian Sosial: Format-format Kualitatif dan Kuantitatif*. Surabaya: Airlangga University

David, Fred R. (2005). *Strategic Management Concept and Cases* (10th ed.) New Jersey: Prentice Hall.

David, Fred R. (2011). *Strategic Management Concept and Cases* (13th ed.) New Jersey: Prentice Hall.

Donnelley, Robert G. (2002). *The Family Business* dalam Aronoff et. al. (ed). "*Family Business Sourcebook*". Marietta: Family Enterprise Publishers.

Grewal, Dhruv dan Michael Levy. (2010). *Marketing* (2nd ed.) New York: McGraw-Hill.

Handoko, T. Hani. (2000). *Manajemen*.Yogyakarta: BPFE

Hill, Charles W. L. and Gareth R. Jones. (2009). *Theory of Strategic Management with Cases* (8th ed.) New York: McGraw-Hill.

Hitt, Michael A, R. D. Ireland, and Robert E. Hoskisson. (2003). *Strategic Management: Competitiveness and Globalization* (5th ed.) Ohio: South-Western

Jauch, L. R., & Glueck. (1998). *Manajemen Strategi dan Kebijakan Perusahaan* (3rd ed.) (Murad & Henry Sitangga Trans). Jakarta: Erlangga.

Kotler, Philip dan Kevin Lane Keller. (2009). *Marketing Management* (13th ed.) New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, Philip dan Gary Armstrong. (2001). *Principles of Marketing* (9th ed.) New Jersey: Prentice Hall.

Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*, New York: Free Press.

Porter, M.E. (2007). *Strategi Bersaing*. (Sigit Suryanto, S.Sos.). Tangerang: KARISMA Publishing Group.

Porter, M.E. (2008, January). *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, 63-78. Retrieved September 30, 2012 from http://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy/ar/1

Susanto, A. d. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business.* Jakarta: The Jakarta Consulting Group.

Terry, George R. (1977) *Principles of Management* (7th ed.) Homewood Illinois : Richad D. Irwin Inc.

Ward, John L. and Craig E Aronoff. (2002). *Just What is a Family Business* dalam Aronoff et. al. (ed). "*Family Business Sourcebook*". Marietta: Family Enterprise Publishers