

**STRATEGI PENINGKATAN DAYA SAING USAHA PRODUKSI ROTI PADA SKALA
RUMAH TANGGA
(Studi Kasus Rosana Bakery Desa Buruan, Kecamatan Penebel, Kabupaten Tabanan, Bali)**

Ni Made Rai Safitri¹, Agung Suryawan Wiranatha², I Wayan Gede Sedana Yoga²

¹Mahasiswa Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian Unud

²Dosen Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian Unud

Email: raisafitrii@gmail.com¹

Email koresponden: agung_suryawan@unud.ac.id ²

ABSTRACT

The objectives of this study were to calculate the added value of bread production, to analyze the internal and external conditions and to formulate strategies and to set priority strategy to increase the competitiveness of bread production at Rosana Bakery. Analysis was undertaken by using value added analysis of the modified Hayami method. The results showed that the value added one packet for Donut was Rp. 265.22, Roti Manis was Rp. 226.51 and Roti Sobek was Rp. 1,572.67. Analysis of strategies of enhancing business competitiveness was under taken by using SWOT matrix, supported by quantitative analysis by using matrix EFE, IFE, IE and QSPM. The result showed that the weighted value for the matrix Internal Factor Evaluation (IFE) was 3.00 (strong position) the External Factor Evaluation (EFE) was 2.64 (medium position). In the matrix Internal External (IE) strategy that must be done was grow and establish strategies (growth and build), which consists of intensive strategies (market penetration, market development and product development) or integrative strategies (backward integration, forward integration and horizontal integration). There are eight alternative strategies can be drawn up to develop the business competitiveness of Rosana Bakery. The highest TAS value of existing alternative strategies are to enhance product marketing efforts through intensive and efficient promotion and increase product quantity.

Key words: *bread, value added, SWOT, QSPM*

PENDAHULUAN

Industri kecil memiliki peranan penting dalam menunjang perekonomian nasional melalui penyerapan tenaga kerja, peningkatan nilai tambah dan keunggulan komparatif produksi lokal serta memberikan pengaruh pada pengembangan industri hulu dan penghematan devisa (Mulyanto, 2006; Rafick, 2007; Eriyatno, 2011). Salah satu industri kecil yang sedang berkembang saat ini adalah usaha produksi roti. Rosana Bakery, merupakan salah satu perusahaan yang memenuhi kebutuhan roti di wilayah Penebel Tabanan dengan konsumennya adalah masyarakat dari berbagai kalangan. Perusahaan ini resmi berproduksi sejak tahun 1995 di Ds. Buruan, Kec. Penebel, Kab. Tabanan, Bali. Roti yang diproduksi oleh Rosana Bakery ada 3 jenis roti, antara lain: Donat, Roti Manis dan Roti Sobek. Adapun tujuan membuka usaha tersebut adalah untuk memenuhi kebutuhan konsumen dan menambah lapangan pekerjaan.

Rosana Bakery merencanakan untuk meningkatkan daya saing usahanya karena banyak sekali usaha sejenis yang menjadi pesaing seperti: Sariwangi Bakery, Kanada Bakery, Roti Moni dan Roti Cantik. Bertambahnya usaha produsen roti akan berimplikasi terhadap tingkat persaingan yang semakin tinggi diantara perusahaan roti. Oleh sebab itu, perlu dilakukan penelitian "Strategi Peningkatan Daya Saing Usaha Produksi Roti Pada Skala Industri Rumah Tangga (Studi Kasus Rosana Bakery, Desa Buruan, Kecamatan Penebel, Kabupaten Tabanan, Bali)". Tujuan penelitian ini adalah menghitung nilai tambah produksi roti Rosana Bakery, menganalisis faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) yang dihadapi oleh produksi roti Rosana Bakery serta merumuskan strategi dan menetapkan prioritas strategi peningkatan daya saing usaha produksi roti Rosana Bakery.

METODE PENELITIAN

Tempat dan Waktu

Penelitian ini dilakukan di Rosana Bakery Desa Buruan, Kecamatan Penebel, Kabupaten Tabanan, Bali. Waktu pengumpulan data dilakukan pada bulan Maret sampai April 2017 dan waktu analisis data dilakukan selama bulan Mei 2017.

Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian strategi peningkatan daya saing usaha produksi Rosana Bakery yaitu: perumusan masalah dan tujuan penelitian, analisis nilai tambah dan analisis strategi peningkatan daya saing serta penetapan rekomendasi dan prioritas strategi.

Analisis Data

Metode pengolahan dan analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif dan kuantitatif melalui pendekatan konsep manajemen strategis. Analisis nilai tambah menggunakan Metode Hayami yang telah dimodifikasi (Hidayat, *et al.*, 2012), sedangkan untuk strategi peningkatan daya saing usaha, Analisis Input menggunakan matriks IFE, EFE, Tahap Pencocokan menggunakan matriks IE, SWOT dan tahap keputusan menggunakan Matriks QSPM (David, 2004).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis Nilai Tambah

Nilai Tambah (*value added*) adalah pertambahan nilai suatu komoditas karena mengalami proses pengolahan, pengangkutan ataupun penyimpanan (Hayami, *et al.*, 1987). Analisis Nilai Tambah berguna untuk menguraikan proses produksi menurut sumbangan masing-masing faktor produksi. Nilai tambah yang dihitung dalam produksi Roti Rosana Bakery merupakan nilai tambah untuk pengolahan, karena dipengaruhi oleh faktor teknis yang berpengaruh pada kapasitas produksi, jumlah bahan baku yang digunakan dan tenaga kerja serta faktor pasar yang berpengaruh pada harga output, upah, tenaga kerja, harga bahan baku dan nilai input lain. Nilai tambah roti dihitung berdasarkan jenis rotinya, karena setiap jenis roti yang diproduksi menggunakan nilai output, harga input lain serta harga bahan baku yang berbeda. Nilai tambah terbesar dihasilkan oleh Roti Sobek, karena produksi Roti Sobek nilai output, harga bahan baku serta harga input lain yang digunakan dalam produksi lebih sedikit atau lebih rendah dibandingkan produksi Donat dan Roti Manis.

Hasil perhitungan nilai tambah yang dibahas disini menunjukkan bahwa modifikasi terhadap metode Hayami untuk menghitung nilai tambah sudah berhasil dilakukan. Hasil perhitungan nilai tambah produksi Donat, Roti Manis dan Roti Sobek dalam sekali produksi pada Rosana Bakery dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 1. Perhitungan nilai tambah produksi Donat, Roti Manis dan Roti Sobek Rosana Bakery dalam sekali produksi.

No	Variabel	Nilai		
		Donat	Roti Manis	Roti Sobek
Output, input dan harga				
1	Output (bungkus)	1.200	1.200	480
2	Bahan Baku (kg)	36,31	36,28	24,20
3	Tenaga Kerja (HOK)	3	3	2
4	Faktor Konversi	33,05	33,08	19,83
5	Koefisien Tenaga Kerja (HOK/kg)	0,08	0,08	0,08
6	Harga Output (Rp/bungkus)	769,23	769,23	2.500,00
7	Upah Tenaga Kerja Langsung (Rp/HOK)	2.343,75	2.343,75	1.562,50
Penerimaan dan Keuntungan				
8	Harga Bahan Baku (Rp/kg)	330.060,00	301.260,00	215.240,00
9	Harga Input Lain (Rp/kg)	274.753,00	350.010,11	229.880,34
10	Nilai Output (Rp/kg)	923.076,92	923.076,92	1.200.000,00
11	a. Nilai Tambah (Rp/hari)	318.263,84	271.806,81	754.879,66
	b. Rasio Nilai Tambah (%)	34,48	29,45	62,91
12	a. Pendapatan Tenaga Kerja (Rp/kg)	193,65	193,81	129,13
	b. Pangsa Tenaga Kerja (%)	0,06	0,07	0,02
13	a. Keuntungan (Rp/kg)	318.070,20	271.613,01	754.750,53
	b. Tingkat Keuntungan (%)	34	29	63
Balas Jasa Pemilik Faktor Produksi				
14	Margin Keuntungan	593.016,92	621.816,92	984.760,00
	Pendapatan Tenaga Kerja (%)	0,0317	0,0312	0,0131
	Sumbangan Input Lain (%)	46,33	56,29	23,39
	Keuntungan Perusahaan (%)	54	44	77
Porsi Nilai Tambah per bungkus				
15	a. Dalam Nilai Uang	265,22	226,51	1.572,67
	b. Dalam Persentase	34,48	29,45	62,91

Berdasarkan Tabel 1. Output yang dihasilkan Donat adalah 1200 bungkus per hari dengan bahan baku yang digunakan sebesar 36,31 kg bahan baku, tenaga kerja yang digunakan sebanyak 3 orang dengan upah tenaga kerja langsung sebesar Rp. 2.343,75/ HOK. Harga bahan baku Donat dalam sekali produksi sebesar Rp. 330.060,00, harga input lain sebesar Rp. 274.753,00 dan nilai output sebesar Rp. 923.067,92.

Output yang dihasilkan Roti Manis adalah 1200 bungkus per hari dengan bahan baku yang digunakan sebesar 36,28 kg bahan baku, tenaga kerja yang digunakan sebanyak 3 orang dengan upah tenaga kerja langsung sebesar Rp. 2.343,75/ HOK. Harga bahan baku Roti Manis dalam sekali produksi sebesar Rp. 301.260,00, harga input lain sebesar Rp. 350.010,11,00 dan nilai output sebesar Rp. 923.067,92.

Sedangkan Output yang dihasilkan Roti Sobek adalah 480 bungkus per hari dengan bahan baku yang digunakan sebesar 24,20 kg bahan baku, tenaga kerja yang digunakan sebanyak 2 orang dengan upah tenaga kerja langsung sebesar Rp. 1.562,50/ HOK. Harga bahan baku Roti Sobek dalam sekali produksi sebesar Rp. 215.240,00, harga input lain sebesar Rp. 229.880,34 dan nilai output sebesar Rp. 1.200.000,00.

Identifikasi Faktor Eksternal dan Internal

Faktor-faktor strategis internal Rosana Bakery dapat dilihat pada Tabel 2. dan faktor-faktor strategis eksternal Rosana Bakery dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 2. Faktor-faktor strategis internal Rosana Bakery

Kekuatan	Kelemahan
1. Memiliki produk yang enak dibanding produk yang lainnya	1. Kurangnya pelatihan karyawan
2. Memiliki produk yang teksturnya lembut dibandingkan produk yang lainnya	2. Kurangnya kegiatan promosi
3. Produk yang diproduksi tanpa menggunakan pengawet buatan dan pemanis buatan	3. Bentuk Roti kurang menarik
4. Memiliki produk yang bernilai ekonomis	4. Desain kemasan kurang menarik
5. Pemasaran produk efisien dan tidak memakan biaya tinggi	5. Kurangnya inovasi terhadap produk baru
6. Produk disortir sebelum dipasarkan	6. Sebagian peralatan masih manual
7. Komunikasi terjalin baik antar pemilik usaha dengan karyawan	

Tabel 3. Faktor-faktor strategis eksternal Rosana Bakery

Peluang	Ancaman
1. Pertumbuhan jumlah penduduk yang sangat cepat	1. Banyak peasing produk sejenis dengan varian <i>topping</i> , rasa dan desain kemasan yang lebih menarik
2. Perubahan gaya hidup masyarakat yang semakin praktis	2. Kenaikan harga bahan baku
3. Pertumbuhan pasar yang tinggi	3. Daya beli konsumen menurun
4. Loyalitas konsumen	4. Adanya produk pengganti yang dapat mudah diperoleh konsumen
5. Banyak acara atau <i>event</i> (<i>Suppy</i> untuk <i>catering/ Function</i> di <i>Caffe</i>)	5. Munculnya monopoli oleh produk tertentu terhadap pasar

Analisis Input

a. Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Hasil analisis matriks IFE lebih rinci dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Analisis Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

No	Faktor Internal	Bobot (a)	Rating (b)	Nilai (c = a x b)
	Kekuatan (A)			
1.	Memiliki produk yang rasanya enak dibanding produk yang lainnya	0,09	4,0	0,36
2.	Memiliki produk yang teksturnya lembut dibanding produk lainnya	0,09	3,0	0,27
3.	Produk yang diproduksi tanpa menggunakan bahan pengawet dan pemanis buatan	0,08	4,0	0,32
4.	Memiliki produk yang bernilai ekonomis	0,07	3,0	0,21
5.	Pemasaran produk efisien dan tidak memakan biaya tinggi	0,08	3,0	0,24
6.	Produk disortir sebelum dipasarkan	0,09	4,0	0,36
7.	Komunikasi terjalin baik antara pemilik usaha dengan karyawan	0,09	3,0	0,27
	Kelemahan (B)			
1.	Kurangnya pelatihan karyawan	0,06	2,0	0,12
2.	Kurangnya kegiatan promosi	0,08	3,0	0,24
3.	Bentuk roti kurang menarik	0,08	2,0	0,16
4.	Desain kemasan kurang menarik	0,08	2,0	0,16
5.	Kurangnya inovasi terhadap produk baru	0,07	2,0	0,14
6.	Peralatan produksi sebagian masih manual	0,05	3,0	0,15
	Total IFE (A + B)	1,00	38,0	3,00

Berdasarkan tabel matriks IFE diperoleh total nilai terbobot sebesar 3,00. Hal ini menunjukkan bahwa Rosana Bakery memiliki kondisi internal yang kuat untuk mendukung peningkatan kinerjanya dalam memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan mampu mengatasi kelemahan yang ada. Rosana Bakery memiliki 2 kekuatan utama yang memiliki nilai 0,36, yaitu memiliki produk yang rasanya enak dibanding produk yang lainnya dan produk disortir sebelum dipasarkan. Rosana Bakery juga memiliki kelemahan utama yang memiliki nilai 0,24 yaitu kurangnya kegiatan promosi.

b. Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

Hasil analisis matriks EFE lebih rinci dapat dilihat pada Tabel 5.

Tabel 5. Hasil Analisis Matriks *External Factor Evaluation* (EFE)

No	Faktor Eksternal	Bobot (a)	Rating (b)	Nilai (c = a x b)
Peluang (A)				
1.	Pertumbuhan jumlah penduduk yang sangat cepat	0,09	2,0	0,18
2.	Perubahan gaya hidup masyarakat yang makin praktis	0,10	2,6	0,26
3.	Pertumbuhan pasar yang tinggi	0,10	3,0	0,30
4.	Loyalitas konsumen	0,13	3,8	0,49
5.	Banyak acara atau <i>event</i> (<i>Supply</i> untuk <i>Catering/ Function</i> di <i>Caffe</i>)	0,10	3,6	0,36
Ancaman (B)				
1.	Banyak pesaing produk sejenis dengan varian <i>topping</i> , rasa, dan desain kemasan yang lebih menarik	0,11	2,2	0,24
2.	Kenaikan harga bahan baku	0,10	2,0	0,20
3.	Daya beli konsumen menurun	0,10	2,0	0,20
4.	Adanya produk pengganti yang dapat mudah diperoleh konsumen	0,10	2,0	0,20
5.	Munculnya monopoli oleh produk tertentu terhadap pasar	0,10	2,0	0,20
Total EFE (A + B)		1,00	25,2	2,64

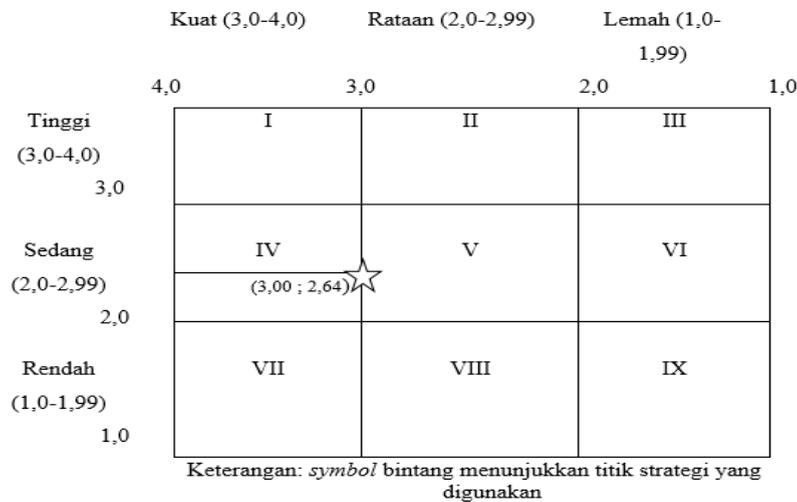
Berdasarkan tabel matriks EFE diperoleh total nilai terbobot sebesar 2,64. Hal ini menunjukkan bahwa posisi Rosana Bakery sedang dalam mengantisipasi lingkungan eksternalnya dalam upaya pemanfaatan peluang, serta mengantisipasi ancaman. Peluang utama yang dimiliki Rosana Bakery adalah loyalitas konsumen dengan nilai sebesar 0,49. Adanya kepercayaan dan komitmen para pelanggan terhadap produk produk Rosana Bakery karena mereka mendapatkan kepuasan dari produk yang dihasilkan. Hal ini bisa menjadi peluang yang menguntungkan, sebab konsumen yang sudah loyal dengan roti yang dijual akan melakukan pembelian secara rutin. Ancaman utama yang dihadapi oleh Rosana Bakery yaitu banyak pesaing produk sejenis dengan varian *topping*, rasa, dan desain kemasan yang lebih menarik dengan nilai sebesar 0,24. Menurut (Setiadji dan Harjanti, 2013), banyaknya perusahaan yang menawarkan produk-produk yang relatif sama dengan harga yang bersaing menyebabkan pembeli memiliki pilihan produk yang banyak, sehingga pembeli dengan mudah berpindah dari suatu perusahaan ke produk perusahaan lainnya jika kebutuhan atau permintaan mereka tidak dapat terpenuhi.

Tahap Pencocokan

a. Matriks IE (*Internal External*)

Berdasarkan pemetaan pada matriks IE, dapat dilihat bahwa pada sumbu-x matriks IE, nilai total IFE adalah 3,00 sedangkan pada sumbu-y matriks IE, nilai total EFE adalah 2,64. Hasil matriks IE menunjukkan

bahwa Rosana Bakery berada pada sel IV matriks IE. Strategi yang lazim digunakan untuk perusahaan yang berada pada sel IV adalah strategi tumbuh dan membangun yang terdiri dari strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integrative (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal). Matriks IE dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Hasil Analisis Matriks IE Rosana Bakery

b. Matriks Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT)

Berdasarkan analisis SWOT pada Tabel 6. Terdapat 8 alternatif strategi yang akan digunakan oleh Rosana Bakery untuk meningkatkan daya saing usahanya, yaitu:

1. Strategi S-O (*Strengths-Opportunities*)
 - Memperkenalkan dan memperluas produk yang ada saat ini pada pasar baru
 - Meningkatkan kuantitas produk
2. Strategi W-O (*Weaknesses-Opportunities*)
 - Melakukan perekrutan karyawan di bidang tertentu
 - Meningkatkan kualitas produk dan pelayanan
3. Strategi S-T (*Strengths-Threats*)
 - Meningkatkan kreatifitas produk baru yang lebih diminati konsumen dari pada produk sejenis lainnya
4. Strategi W-T (*Weaknesses-Threats*)
 - Membuat desain kemasan yang menarik yang lebih diminati konsumen dari produk sejenis lainnya
 - Meningkatkan upaya pemasaran produk melalui promosi yang intensif dan efisien
 - Membuat *website* mengenai Rosana Bakery

Matriks SWOT dapat dilihat pada Tabel 6.

diminati konsumen dari produk sejenis lainnya (ST1), meningkatkan mutu produk dan kualitas pelayanan (WO2), serta membuat desain kemasan yang menarik yang lebih diminati konsumen dari produk sejenis lainnya (WT1)

4. Strategi Integrasi ke Depan

Dengan membuat *website* mengenai Rosana Bakery (WT3)

Tahap Keputusan

Hasil perhitungan matriks QSPM secara singkat dapat dilihat pada Tabel 7.

Tabel 7. Hasil Analisis Matriks QSPM Rosana Bakery

No	Alternatif Strategi	Nilai TAS (Total Attractiveness Score)
1.	Strategi Penetrasi Pasar	
	- Melakukan perekrutan karyawan di bidang tertentu (WO1) - Meningkatkan upaya pemasaran produk melalui promosi yang intensif dan efisien (WT2)	5,14 5,62
2.	Strategi Pengembangan Pasar - Memperkenalkan dan memperluas pemasaran produk yang ada pada saat ini pada pasar baru (SO1)	2,80
3.	Strategi Pengembangan Produk	
	- Meningkatkan kuantitas produk (SO2)	5,62
	- Meningkatkan kreatifitas untuk produk baru yang lebih diminati konsumen dari produk sejenis lainnya (ST1)	3,75
	- Meningkatkan mutu produk dan kualitas pelayanan (WO2)	3,75
- Membuat desain kemasan yang menarik yang lebih diminati konsumen dari produk sejenis lainnya (WT1)	5,14	
4.	Strategi Integrasi ke Depan - Dengan membuat <i>website</i> mengenai Rosana Bakery (WT3)	3,60

Berdasarkan analisis Matriks QSPM diperoleh nilai TAS tertinggi berturut-turut pada alternatif strategi yang ada adalah meningkatkan upaya pemasaran produk melalui promosi yang intensif dan efisien, meningkatkan kuantitas produk dengan nilai 5,62, melakukan perekrutan karyawan di bidang tertentu, membuat desain kemasan yang menarik yang lebih diminati konsumen dari produk sejenis lainnya dengan nilai 5,14, meningkatkan kreatifitas untuk produk baru yang lebih diminati konsumen dari produk sejenis lainnya, meningkatkan mutu produk dan kualitas pelayanan dengan nilai 3,75, membuat *website* mengenai Rosana Bakery dengan nilai 3,60 serta memperkenalkan dan memperluas pemasaran produk yang ada pada saat ini pada pasar baru dengan nilai 2,80.

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Nilai tambah yang dihasilkan Rosana Bakery untuk produksi Donat sebesar Rp. 318.263,84/ hari, Roti Manis sebesar Rp. 271.806,81/ hari dan Roti Sobek sebesar Rp. Rp. 754.879,66/ hari, sedangkan untuk nilai tambah per bungkus Donat sebesar Rp. 265,22/ bungkus, Roti manis Rp. 226,51 dan Roti Sobek Rp. 1.572,67/ bungkus. Hasil penelitian juga menunjukkan Rosana Bakery memiliki 7 kekuatan, 6 kelemahan, 5 peluang serta 5 ancaman. Strategi yang digunakan Rosana Bakery adalah Strategi tumbuh dan membangun (*grow and build*) yang terdiri dari strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan

pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi depan dan integrasi horizontal). Prioritas strategi yang harus dilakukan Rosana Bakery yang memiliki nilai TAS tertinggi adalah meningkatkan upaya pemasaran melalui promosi yang intensif dan efisien serta meningkatkan kuantitas produk dengan nilai sebesar 5,62.

Saran

Rosana Bakery disarankan lebih banyak memproduksi Roti Sobek, karena produksi Roti Sobek menghasilkan nilai tambah yang lebih besar dibandingkan dengan produksi Roti Manis dan Donat, serta menerapkan strategi yang telah ditetapkan yaitu meningkatkan upaya pemasaran melalui promosi yang intensif dan efisien serta dengan meningkatkan kuantitas produk.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F. R. 2004. *Manajemen Strategis: Konsep*, Edisi Kesembilan. PT. Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Eriyatno. 2011. *Membangun Ekonomi Komparatif*. PT. Elex Media Komputindi, Jakarta
- Hayami, Y. 1987. *Agricultural Marketing and Processing in Upland Java. A Perspective from Sunda Village*. CGPRT Center. Bogor.
- Hidayat, S., Marimin., Ani, S., Sukardi dan Mohamad, Y. 2012. *Modifikasi Metode Hayami untuk Perhitungan Nilai Tambah pada Rantai Pasok Agroindustri Kelapa Sawit*. *Jurnal Teknologi Industri Pertanian* . 22 (1): 22-31.
- Mulyanto, D. 2006. *Usaha Kecil dan Persoalan di Indonesia*. Yayasan Akatiga, Bandung.
- Rafick, I. 2007. *Catatan Hitam Lima Presiden Indonesia: Jalan Baru Membangun Indonesia*. Ufuk Press, Jakarta Selatan.
- Setiadji, P dan Harjanti, D. 2013. *Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Pengolahan Roti pada PT.XYZ di Depok*. *Agora 1* (1).