

## **STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PRODUKSI ROTI BALI KENCANA BAKERY, DENPASAR**

Ni Putu Kiki Vrashinta Dewi<sup>1</sup>, Ni Luh Putu Wrasiasi<sup>2</sup>, I Ketut Satriawan<sup>2</sup>

<sup>1</sup>Mahasiswa Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian Unud

<sup>2</sup>Dosen Jurusan Teknologi Industri Pertanian, Fakultas Teknologi Pertanian Unud

Email: kikivdewi@gmail.com<sup>1</sup>

Email koresponden: wrasiati@unud.ac.id<sup>2</sup>

### **ABSTRACT**

This study aims to analyze the internal and external conditions and to develop and recommend business development strategies of Bali Kencana Bakery. Business Development Strategy Analysis using SWOT matrix, supported by quantitative analysis was using matrix EFE, IFE, IE, and QSPM. The result showed that the weighted value for the matrix Internal Factor Evaluation (IFE) was 3.11 (strong position) and External Factor Evaluation (EFE) was 2.64 (relatively moderate). In the matrix Internal External (IE) strategy that must be done was to grow and establish strategies (growth and build), which consists of an intensive strategy (market penetration, market development and product development) or integrative strategies (backward integration, forward integration and integration horizontal). There were nine alternative strategies can be drawn up to develop the business of Bali Kencana Bakery.

Keywords: Business Development Strategy, Bakery, SWOT, QSPM

### **PENDAHULUAN**

Usaha Kecil Menengah (UKM) merupakan salah satu motor penggerak perekonomian Indonesia karena telah terbukti mampu bertahan pada masa krisis ekonomi dan menjadi dinamisator pertumbuhan ekonomi pasca krisis ekonomi. Industri makanan jadi merupakan bagian dari sektor industri pengolahan yang mempunyai peranan penting dalam pemenuhan dan penganekaragaman pangan. Roti merupakan salah satu alternatif makanan jadi yang cukup diminati masyarakat karena tersedia dalam aneka pilihan rasa, praktis penyajiannya, dan dapat dinikmati mulai anak-anak sampai orang tua (Ariessiana, 2009).

Roti Bali Kencana Bakery (Baken Bakery) merencanakan untuk mengembangkan usahanya karena banyak sekali usaha sejenis yang menjadi pesaing. Oleh sebab itu perlu dilakukan analisis faktor internal dan eksternal untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki, serta dapat memanfaatkan peluang dan mewaspadaikan ancaman yang dihadapi agar dapat menghadapi pesaing sehingga perlu dilakukan penelitian “Strategi Pengembangan Usaha Produksi Roti Bali Kencana Bakery, Denpasar” dimana nantinya akan memberikan suatu rekomendasi strategi pengembangan usaha. Tujuan penelitiannya adalah menganalisis kondisi internal dan eksternal, merumuskan alternatif strategi serta menetapkan prioritas strategi pengembangan usaha Roti Bali Kencana Bakery.

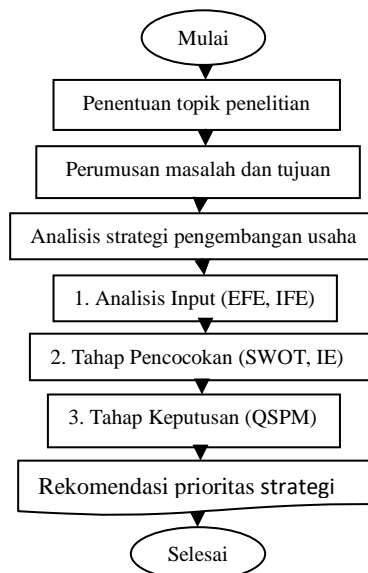
## METODE PENELITIAN

### Waktu dan Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Roti Bali Kencana Bakery yang terletak di Jalan Cargo Saridana 1, Denpasar. Waktu pengumpulan data dilaksanakan pada bulan Mei sampai Juni 2015, dan waktu analisis data dilakukan selama bulan Juli 2015.

### Tahapan Penelitian

Tahapan penelitian strategi pengembangan usaha produksi Roti Bali Kencana Bakery dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 2. Skema Tahapan Penelitian

### Perumusan Strategi Pengembangan Usaha

Metode pengolahan dan analisis data yang digunakan adalah analisis deskriptif kualitatif dan kuantitatif melalui pendekatan konsep manajemen strategis. Analisis deskriptif kualitatif digunakan untuk mengetahui lingkungan perusahaan terkait dengan peluang, ancaman, kekuatan, kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan serta perumusan strategi dengan menggunakan matriks SWOT, sedangkan analisis kuantitatif menggunakan matriks EFE, IFE dan IE dan QSPM.

Menurut David (2005), penyusunan suatu strategi dilakukan melalui tiga tahap kerja yaitu tahap input, tahap pencocokan dan tahap keputusan. Tahap pertama menggunakan matriks EFE dan IFE. Tahap pencocokan berfokus pada pembuatan alternatif strategi yang tepat dengan mencocokkan faktor eksternal dan internal menggunakan matriks IE dan SWOT. Tahap terakhir menggunakan matriks QSPM untuk menentukan keputusan strategi/kebijakan.

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

**Gambaran Umum Roti Bali Kencana Bakery**

Roti Bali Kencana Bakery merupakan salah satu usaha skala kecil yang berada di Jalan Kargo Saridana 1 No. 4 Br. Umasari Desa Ubung Kaja Denpasar. Diatas tanah seluas 470 m2. Mulai resmi berproduksi pada tanggal 22 Agustus 1996 sesuai dengan SP Depkes – Ijin dari Dinas Kesehatan Provinsi Bali. Roti Bali Kencana Bakery merupakan suatu usaha rumah tangga (Home Industri) yang menyerap 12 tenaga produksi, 6 tenaga pengepakan, 2 tenaga administrasi dan didukung oleh 8 orang tenaga pemasaran baik dengan kendaraan mobil maupun sepeda motor. Produk yang dihasilkan meliputi roti-roti kebutuhan hotel, sekolah, kantor (kue kotak), dan beberapa jenis kue Eropa (misalnya Cake Black Forest, Tiramisu dll), kue ulang tahun serta memproduksi roti manis dengan isian varian rasa, yaitu : Roti Pisang Coklat, Roti Coklat, Roti Pisang, Roti Coklat Keju, Roti Pisang Keju, Roti Keju, Roti Keju Susu, Roti Blueberry, Roti Mocca dan Roti Fla Keju.

**Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal**

Menurut (Hunger dan Wheelen, 2001), dalam merumuskan suatu strategi pemasaran, perusahaan harus memperhatikan lingkungan yang mempengaruhinya agar sukses dalam jangka waktu lama. Lingkungan ini dibedakan menjadi lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Faktor-faktor strategis internal dapat dilihat pada Tabel 1 dan faktor-faktor strategis eksternal dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 1. Faktor-Faktor Strategis Internal Roti Bali Kencana Bakery

<b>Kekuatan</b>	<b>Kelemahan</b>
1. Pengelolaan manajemen dalam perusahaan baik	1. Kurangnya promosi dan periklanan secara rutin
2. Terbukanya pihak perusahaan dengan pihak luar	2. Luasan perusahaan terbatas
3. Perijinan lengkap dan sertifikat halal	3. Tidak ada bidang pengendalian mutu
4. Memiliki segmentasi pasar	4. Labelisasi kemasan belum lengkap
5. Memiliki tenaga kerja lokal dan terampil	5. Peralatan produksi sebagian masih manual
6. Memiliki produk yang bernilai ekonomis	
7. Pemasaran produk efisien dan tidak memakan biaya tinggi	
8. Komunikasi terjalin baik antara pihak perusahaan dengan karyawan	

Tabel 2. Faktor-Faktor Strategis Eksternal Roti Bali Kencana Bakery

<b>Peluang</b>	<b>Ancaman</b>
1. Pertumbuhan jumlah penduduk yang sangat cepat	1. Munculnya banyak pesaing produk sejenis
2. Perubahan gaya hidup masyarakat	2. Kenaikan BBM dan bahan baku
3. Pertumbuhan pasar yang tinggi	3. Daya beli konsumen makin menurun
4. Loyalitas konsumen	4. Adanya produk pengganti yang dapat mudah diperoleh konsumen
	5. Munculnya monopoli produk tertentu terhadap pasar

**Analisis Input**

**(a) Matriks Internal Faktor Evaluation (IFE)**

Hasil analisis matrik IFE lebih rinci dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Hasil Analisis Matriks *Internal Factor Evaluation* (IFE) Roti Bali Kencana Bakery

No.	Faktor Internal	Bobot (a)	Rating (b)	Nilai (c = a x b)
<b>Kekuatan ( A )</b>				
1.	Pengelolaan manajemen dalam perusahaan baik	0,09	3,6	0,32
2.	Terbukanya pihak perusahaan dengan pihak luar	0,07	2,8	0,19
3.	Perijinan lengkap dan sertifikat halal.	0,08	3,2	0,26
4.	Memiliki segmentasi pasar	0,09	3,2	0,28
5.	Memiliki tenaga kerja lokal dan terampil	0,08	3,2	0,26
6.	Memiliki produk yang bernilai ekonomis	0,09	3,0	0,26
7.	Pemasaran produk efisien dan tidak memakan biaya tinggi	0,08	3,6	0,30
8.	Komunikasi terjalin baik antara pihak perusahaan dengan karyawan	0,09	3,4	0,30
<b>Kelemahan ( B )</b>				
1.	Kurangnya promosi dan periklanan secara rutin	0,07	2,8	0,19
2.	Luasan perusahaan terbatas	0,05	1,8	0,09
3.	Tidak ada bidang pengendalian mutu	0,09	3,2	0,28
4.	Labelisasi kemasan belum lengkap	0,07	3,0	0,22
5.	Peralatan produksi sebagian masih manual	0,06	2,8	0,16
<b>Total IFE ( A + B )</b>		<b>1,00</b>	<b>39,60</b>	<b>3,11</b>

Berdasarkan tabel matriks IFE diperoleh total nilai terbobot sebesar 3,11. Hal ini menunjukkan bahwa Roti Bali Kencana Bakery berada pada posisi kuat dalam memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan mampu mengatasi kelemahan yang ada.

Roti Bali Kencana Bakery memiliki kekuatan utama yang memiliki nilai 0,32 yaitu pengelolaan manajemen dalam perusahaan baik. Pengelolaan manajemen ditangani sendiri oleh pemilik perusahaan. Manajemen di bidang produksi berlangsung dengan baik sehingga mampu menghasilkan produk atau layanan yang diminati oleh konsumen, manajemen di bidang pemasaran dan manajemen di bidang distribusi telah berlangsung baik. Penganalisisan sumber dana, pengalokasian dan penggunaannya untuk merealisasikan keuntungan sudah maksimum. Kelemahan utamanya adalah tidak ada bidang pengendalian mutu dengan jumlah nilai 0,28. Saat ini Roti Bali Kencana Bakery tidak memiliki tenaga kerja di bidang pengendalian mutu (*quality control*). Padahal bidang pengendalian mutu memiliki peran yang cukup besar terkait dengan mutu produk yang dihasilkan. Menurut (Assauri, 2008) suatu produk didasarkan oleh ukuran dan karakteristik dari produk yang diproduksi sesuai dengan keinginan konsumen. Oleh karena itu perusahaan harus melakukan pengawasan atau pengendalian terhadap produk yang dihasilkan dan lebih fokus terhadap mutu dengan cara melakukan pengawasan atau pengendalian mutu agar dapat tercapainya tujuan perusahaan.

**(b) Matriks Eksternal Factor Evaluation (EFE)**

Hasil analisis matrik EFE lebih rinci dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Hasil Analisis Matriks *External Factor Evaluation* (EFE) Roti Bali Kencana Bakery

No.	Faktor Eksternal	Bobot (a)	Rating (b)	Nilai (c = a x b)
	<b>Peluang ( A )</b>			
1.	Pertumbuhan jumlah penduduk yang sangat cepat	0,10	3,2	0,32
2.	Perubahan gaya hidup masyarakat	0,12	3,2	0,38
3.	Pertumbuhan pasar yang tinggi	0,12	3,4	0,42
4.	Loyalitas konsumen	0,13	3,4	0,44
	<b>Ancaman ( B )</b>			
1.	Munculnya banyak pesaing produk sejenis	0,12	2,4	0,28
2.	Kenaikan BBM dan bahan baku	0,03	1,8	0,15
3.	Daya beli konsumen makin menurun	0,11	1,8	0,20
4.	Adanya produk pengganti yang dapat mudah diperoleh konsumen	0,10	2,4	0,24
5.	Munculnya monopoli produk tertentu terhadap pasar	0,12	1,8	0,21
	<b>Total EFE ( A + B )</b>	<b>1,00</b>	<b>23,4</b>	<b>2,64</b>

Berdasarkan tabel matriks EFE diperoleh total nilai terbobot sebesar 2,64. Hal ini menunjukkan bahwa kemampuan Roti Bali Kencana Bakery tergolong sedang dalam memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi ancaman.

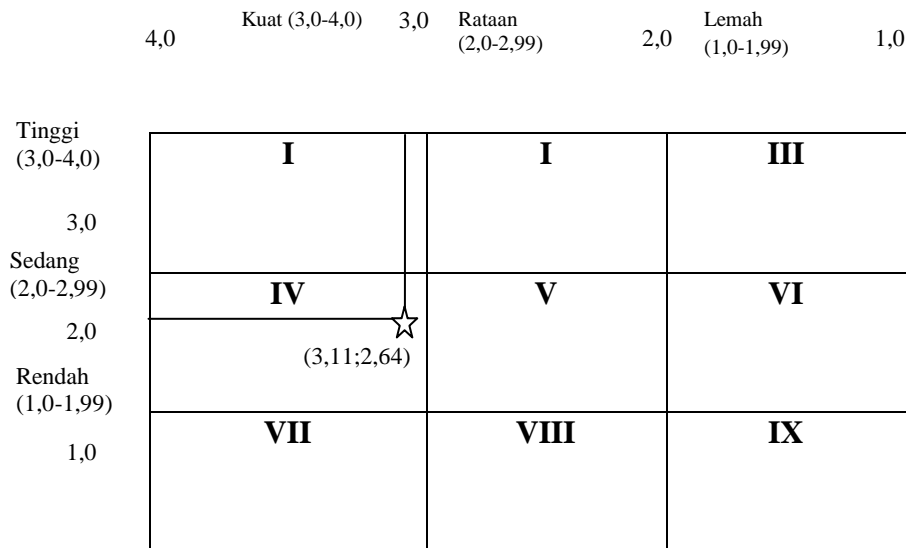
Peluang utama yang dimiliki Roti Bali Kencana Bakery adalah loyalitas konsumen dengan nilai sebesar 0,44. Adanya kepercayaan dan komitmen para pelanggan terhadap produk Roti Bali Kencana Bakery karena mereka mendapatkan kepuasan dari produk yang dihasilkan. Hal ini bisa menjadi peluang yang menguntungkan, sebab konsumen yang sudah loyal dengan roti yang dijual akan melakukan pembelian secara rutin. Ancaman utama yang dihadapi yaitu munculnya banyak pesaing produk sejenis dengan nilai sebesar 0,28. Jumlah produsen roti sejenis yang semakin meningkat juga berimplikasi terhadap tingkat persaingan yang semakin tinggi. Selain itu, skala usaha yang dijalankannya juga semakin beragam, yaitu mulai dari skala rumah tangga, kecil, sampai menengah. Menurut (Setiadji dan Harjanti, 2013), banyaknya perusahaan yang menawarkan produk-produk yang relatif sama dan dengan harga yang bersaing menyebabkan pembeli memiliki pilihan produk yang banyak, sehingga pembeli dengan mudah berpindah dari produk suatu perusahaan ke produk perusahaan lainnya jika kebutuhan atau permintaan mereka tidak dapat terpenuhi. Oleh karena itu, peningkatan jumlah produsen roti di Kota Denpasar dapat menjadi ancaman bagi Roti Bali Kencana Bakery karena adanya perebutan pangsa pasar atau sumber daya produksi.

**Tahap Pencocokan**

**Matriks IE (*Internal Eksternal*)**

Berdasarkan pemetaan pada matriks IE, dapat dilihat bahwa pada sumbu-x matriks IE, nilai total IFE adalah 3,11 sedangkan pada sumbu-y matriks IE, nilai total EFE adalah 2,64. Hasil dari Matriks IE menunjukkan bahwa Roti Bali Kencana Bakery berada pada sel IV

matriks IE. Strategi yang lazim digunakan untuk perusahaan yang berada pada sel IV adalah strategi tumbuh dan bina (*growth and build*), yaitu terdiri dari strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal). Matriks IE dapat dilihat pada Gambar 2.



Keterangan : symbol Bintang (☆) menunjukkan titik strategi yang digunakan

Gambar 2. Hasil Analisis Matriks IE Roti Bali Kencana Bakery

**Matriks Strengths, Weakness, Opportunities, and Threats (SWOT)**

Analisis SWOT merupakan suatu kerangka analisis yang terintegrasi antara internal perusahaan dan lingkungan eksternal, dengan membangun pendekatan SWOT (Assauri, 2013). Setelah mengetahui posisi Roti Bali Kencana Bakery dan didapatkan inti strategi berdasarkan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman, maka dapat diformulasikan alternatif strategi (Rangkuti, 2005). Berdasarkan analisis SWOT pada Tabel 5, terdapat 9 alternatif strategi yang akan digunakan oleh Roti Bali Kencana Bakery untuk mengembangkan usahanya, yaitu:

**1. Strategi S – O (Strong-Opportunities)**

- a. Memperkenalkan dan memperluas pemasaran produk yang ada saat ini pada pasar baru
- b. Meningkatkan kualitas produk

**2. Strategi W – O (Weaknesses-Opportunities)**

- a. Melengkapi label kemasan produk
- b. Melakukan perekrutan karyawan di bidang tertentu
- c. Meningkatkan mutu pelayanan



1. Strategi Penetrasi Pasar

Dengan melakukan perekrutan karyawan di bidang tertentu (WO<sub>2</sub>) dan meningkatkan upaya pemasaran produk melalui kegiatan promosi yang intensif dan efisien (WT<sub>1</sub>).

2. Strategi Pengembangan Pasar

Dengan memperkenalkan dan memperluas pemasaran produk yang ada pada saat ini pada pasar baru (SO<sub>1</sub>).

3. Strategi Pengembangan Produk

Dengan meningkatkan kualitas produk (SO<sub>2</sub>), meningkatkan kreatifitas untuk produk baru yang lebih diminati konsumen (ST<sub>1</sub>), melengkapi label kemasan produk (WO<sub>1</sub>), meningkatkan mutu pelayanan (WO<sub>3</sub>), serta membuat kemasan produk yang lebih menarik dari produk sejenis lainnya (WT<sub>3</sub>).

4. Strategi Integrasi ke Depan

Dengan membuat website mengenai Roti Bali Kencana Bakery (WT<sub>2</sub>)

**Tahap Keputusan**

Hasil perhitungan matriks QSPM secara singkat dapat dilihat pada Tabel 6.

Tabel 6. Hasil Analisis Matriks QSPM Roti Bali Kencana Bakery

No.	Alternatif Strategi	Nilai TAS (Total Attractiveness Scores)
1.	Meningkatkan kualitas produk (SO <sub>2</sub> )	20
2.	Meningkatkan upaya pemasaran produk melalui kegiatan promosi yang intensif dan efisien (WT <sub>1</sub> ), Meningkatkan mutu pelayanan (WO <sub>3</sub> )	19
3.	Memperkenalkan dan memperluas pemasaran produk yang ada pada saat ini pada pasar baru (SO <sub>1</sub> ), Membuat kemasan produk yang lebih menarik dari produk sejenis lainnya (WT <sub>3</sub> ), Membuat website mengenai Roti Bali Kencana Bakery (WT <sub>2</sub> )	18
4.	Meningkatkan kreatifitas untuk produk baru yang lebih diminati konsumen (ST <sub>1</sub> ), Melengkapi label kemasan produk (WO <sub>1</sub> )	17
5.	Melakukan perekrutan karyawan di bidang tertentu (WO <sub>2</sub> )	16

Berdasarkan analisis matriks QSPM diperoleh nilai TAS tertinggi berturut-turut pada alternatif strategi yang ada adalah meningkatkan kualitas produk dengan nilai 20, meningkatkan upaya pemasaran produk melalui kegiatan promosi yang intensif dan efisien, meningkatkan mutu pelayanan dengan nilai 19, memperkenalkan dan memperluas pemasaran produk yang ada pada saat ini pada pasar baru, membuat kemasan produk yang lebih menarik dari produk sejenis lainnya, membuat website mengenai Roti Bali Kencana Bakery dengan nilai 18, Meningkatkan kreatifitas untuk produk baru yang lebih diminati konsumen, melengkapi label kemasan produk dengan nilai 17 dan melakukan perekrutan karyawan di bidang tertentu dengan nilai 16. Roti Bali Kencana Bakery harus terus melakukan evaluasi secara terus-menerus agar usaha rotinya dapat terus bertahan dan berkembang.



## KESIMPULAN DAN SARAN

### KESIMPULAN

1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Roti Bali Kencana Bakery memiliki 8 kekuatan, 5 kelemahan, 4 peluang dan 5 ancaman. Roti Bali Kencana Bakery berada pada posisi kuat dalam memanfaatkan kekuatan yang dimiliki dan mampu mengatasi kelemahan yang ada. Kekuatan utama memiliki nilai 0,32 yaitu pengelolaan manajemen dalam perusahaan baik, sedangkan kelemahan utamanya adalah tidak ada bidang pengendalian mutu dengan jumlah nilai 0,28. Roti Bali Kencana Bakery tergolong sedang dalam memanfaatkan peluang yang ada dan mengatasi ancaman. Peluang utama yang dimiliki adalah loyalitas konsumen dengan nilai sebesar 0,44, sedangkan ancaman utama yang dihadapi yaitu munculnya banyak pesaing produk sejenis dengan nilai sebesar 0,28.
2. Strategi yang digunakan oleh Roti Bali Kencana Bakery adalah strategi tumbuh dan bina (*growth and build*), yaitu terdiri dari strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan dan integrasi horizontal). Prioritas strategi yang harus dilaksanakan oleh Roti Bali Kencana Bakery berturut-turut dari nilai TAS terbesar adalah meningkatkan kualitas produk dengan nilai 20, meningkatkan upaya pemasaran produk melalui kegiatan promosi yang intensif dan efisien, meningkatkan mutu pelayanan dengan nilai 19, memperkenalkan dan memperluas pemasaran produk yang ada pada saat ini pada pasar baru, membuat kemasan produk yang lebih menarik dari produk sejenis lainnya, membuat website mengenai Roti Bali Kencana Bakery dengan nilai 18, Meningkatkan kreatifitas untuk produk baru yang lebih diminati konsumen, melengkapi label kemasan produk dengan nilai 17 dan melakukan perekrutan karyawan di bidang tertentu dengan nilai 16

### SARAN

1. Roti Bali Kencana Bakery disarankan untuk lebih mengantisipasi kemungkinan-kemungkinan yang terjadi ke depannya yang dapat menurunkan kemajuan perusahaan diantaranya yaitu, munculnya banyak pesaing produk sejenis, kenaikan BBM dan bahan baku, daya beli konsumen makin menurun, adanya produk pengganti yang dapat mudah diperoleh konsumen dan munculnya monopoli produk tertentu terhadap pasar. Dengan memanfaatkan peluang yang ada, yaitu, pertumbuhan jumlah penduduk yang sangat cepat, perubahan gaya hidup masyarakat, pertumbuhan pasar yang tinggi, dan loyalitas konsumen.

2. Menerapkan strategi yang telah diperoleh, yaitu meningkatkan kualitas produk, meningkatkan upaya pemasaran produk melalui kegiatan promosi yang intensif dan efisien, meningkatkan mutu pelayanan, memperkenalkan dan memperluas pemasaran produk yang ada pada saat ini pada pasar baru, membuat kemasan produk yang lebih menarik dari produk sejenis lainnya, membuat website mengenai Roti Bali Kencana Bakery, meningkatkan kreatifitas untuk produk baru yang lebih diminati konsumen, melengkapi label kemasan produk dan melakukan perekrutan karyawan di bidang tertentu. Secara berkala melakukan evaluasi untuk merinci secara lebih tepat dan jelas, bagaimana realisasi sesungguhnya dari strategi pengembangan usaha yang telah dipilih.

### DAFTAR PUSTAKA

- Ariessiana, T. 2009. Analisis Strategi Pengembangan Usaha Roti Pada Bagas Bakery, Kabupaten Kendal. Skripsi (tidak dipublikasikan) : Fakultas Ekonomi dan Manajemen, Institut Pertanian Bogor. Bogor.
- Assauri, S. 2008. *Manajemen Produksi dan Operasi*. Edisi revisi : Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia. Jakarta
- Assauri, S. 2013. *Strategic Management Sustainable Competitive Advantages*. PT raja Grafindo Persada. Jakarta.
- David, F. R. 2005. Manajemen Strategis. Penerjemah : Salemba Empat. Terjemahan dari : *Strategic Management*. Jakarta.
- Hunger, D, J dan T. L Wheelen. 2001. Manajemen Strategis. ANDI : Yogyakarta.
- Setiadji, J. P. Dan Harjanti. D. 2013. *Pengelolaan dan Pengembangan Usaha Pengembangan Roti Pada PT. XYZ di Depok*. Jurnal Mahasiswa Manajemen Bisnis : Vol. 1, No. 1. Surabaya.
- Rangkuti, F. 2005. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.