

STRATEGI BISNIS DAN PROGRAM FUNSIONAL PADA USAHA ROTI DENGAN PENDEKATAN ANALISIS DAN MATRIKS SWOT

Rina Djunita Pasaribu¹; Adelia Nadya Pertiwi²; Zharfan Inzaghi Sugiharto³

Universitas Telkom, Bandung^{1,2,3}

Email : rinadpasaribu164@gmail.com¹; adelianadya21@gmail.com²;
zharfaninzaghi@gmail.com³

ABSTRAK

Ketatnya persaingan bisnis roti dan dinamisnya era digitalisasi saat ini menuntut Josh Gandos Bakery (JGB), sebuah toko roti dan kue tradisional di Karawang, untuk terus mengembangkan strategi agar bisnisnya bertahan dan berkembang. Terkait hal tersebut, tujuan penelitian ini adalah merumuskan strategi dan program fungsional perusahaan dengan menggunakan pendekatan analisis dan matriks SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). Metoda penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan teknik pengumpulan data melalui wawancara (mendalam). Narasumber diambil dari tiga grup pemangku kepentingan utama yaitu perusahaan, pemasok dan pelanggan. Analisis lingkungan internal (S dan W) dilakukan berdasarkan fungsional bisnis dan analisis lingkungan eksternal (O dan T) menggunakan teori *Porter's 5-Force*. Proses pencocokan matriks SWOT menghasilkan strategi pengembangan bisnis yang dijabarkan dalam program untuk mengimplementasikannya. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang perlu dilakukan JGB adalah kedua strategi generik Porter yaitu strategi kepemimpinan biaya dan diferensiasi. Kontribusi penelitian yang dianggap paling bermanfaat bagi JGB adalah jabaran strategi berupa program fungsional karena implementatif bagi perusahaan. Program yang dinilai paling prioritas adalah melakukan inovasi produk dengan pendekatan *green program*.

Kata Kunci : Strategi Bisnis; Program Fungsional; Analisis SWOT; Matriks SWOT; Usaha Roti

ABSTRACT

The tight competition in the bakery business and the dynamic era of digitalization today requires Josh Gandos Bakery (JGB), a traditional bakery and cake shop in Karawang, to continue developing strategies to keep the business survive and thrive. Related to this, the purpose of this research is to formulate company strategies and functional programs using Analysis and Matrix of SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). The research method is descriptive qualitative research with data collection techniques through interviews. Respondents are drawn from three main stakeholder groups, i.e., companies, suppliers, and customers. Analysis of the internal environment (S and W) was carried out based on the functional strategy perspectives and analysis of the external environment (O and T) using Porter's 5-Force theory. The process of matching in SWOT matrix produces a business development strategy that is outlined in the program to implement it. The results show that the business bstrategies that need to be implemented by JGB are Porter's both generic strategies, cost leadership and a differentiation. The research contribution that is considered the most useful for JGB is the elaboration of strategy in the form of functional programs because

it is implemented for the company. The programs that are considered the most priority is product innovation with a green program approach.

Keywords : Business Strategy; Functional Program; SWOT Analysis; SWOT Matrix; Bakery Business

PENDAHULUAN

Saat ini roti telah menjadi salah satu makanan pokok masyarakat Indonesia. Menurut data Euromonitor, prospek bisnis roti dan kue kering di Indonesia diperkirakan mencapai Rp 20,5 triliun/tahun hingga 2020, dengan rata-rata tingkat pertumbuhan penjualan 2014-2020 sebesar 10%. Bisnis roti dan kue kering di Indonesia masih 60% didominasi oleh UKM, 20% produsen besar dan sisanya adalah produsen kue artisan. Industri ini berkembang luas dengan persaingan yang semakin ketat di seluruh area Indonesia. Hal tersebut terjadi juga untuk pengusaha roti Josh Gandos Bakery (JGB) yang berlokasi di daerah Karawang. Berdasarkan data penjualan dan keuangan JGB, jelas terlihat adanya permasalahan. Permintaan konsumen sudah tidak sebanyak tahun-tahun sebelumnya dan sebagai contohnya pada tahun 2018 JGB dapat menjual produk 800-900 kue sedangkan pada tahun 2020 Josh hanya menghasilkan 500-600 kue per hari. Hal tersebut tentunya mempengaruhi nilai pendapatan JGB. Pendapatan tahun 2018 adalah sebesar Rp. 180 juta, pada tahun 2019 mengalami penurunan 2% atau turun sebesar Rp. 4.8juta dan tahun 2020 turun lebih tajam sekitar 6% atau turun sebesar Rp. 16 juta. Dari sisi biaya, JGB relatif mampu mengendalikan sehingga stabil di sekitar Rp 40juta. Dari pendapatan yang menurun dengan biaya yang stabil, jelas keuntungan akan menurun, hal tersebut dapat dilihat jelas pada Gambar 1. Dari penurunan keuntungan ini jelas bahwa JGB mengalami permasalahan sebagai unit bisnis dan perlu segera merumuskan strategi dan menjabarkannya dalam program untuk bertahan dan bertumbuh.

Sesuai berbagai referensi (Gunawan, 2016; Hartono, 2021; Indriyani, 2015; Setiawan, 2021), suatu usaha dapat bertahan dengan melakukan pengembangan pada strategi bersaing dalam industri tersebut. Cara yang dapat dilakukan yaitu dengan melakukan kesesuaian/ pencocokan antara faktor eksternal dengan faktor internal perusahaan untuk merumuskan strategi bersaing perusahaan. Pengembangan pada strategi bersaing dimaksudkan agar perusahaan dapat melihat secara objektif kondisi internal maupun eksternal dalam memprediksi perubahan lingkungan yang mungkin terjadi. Penting pula mengetahui faktor kunci kesuksesan lingkungan internal dan

eksternal pada industri ialah untuk menciptakan nilai/ *value* lebih yang berguna bagi persaingan. Hal lainnya yang membuat analisis lingkungan internal dan eksternal sangat penting bagi manajer yaitu fakta bahwa industri tidak berdiri sendiri atau independen tetapi berinteraksi antar lingkungan dan pengaruh lingkungan berdampak sangat kompleks mempengaruhi setiap bagian dari lingkungan.

Menurut David (2013) dan Wheelen & Hunger (2012), lingkungan internal meliputi beberapa aspek seperti pemasaran, produksi, sistem informasi manajemen, penelitian dan pengembangan, sumber daya manusia, dan keuangan. Sedangkan, untuk menganalisis lingkungan eksternal dapat menggunakan konsep *Porter's Five Force Model* yang terdiri dari lima hal yang menentukan tingkat persaingan dan daya tarik pasar dalam suatu industri tertentu (Medina, 2010). Setelah mengetahui kondisi lingkungan internal serta eksternal dari JGB maka tahapan selanjutnya adalah melakukan analisis SWOT dan menyusunnya menjadi matriks SWOT. Menurut Freddy (2013), Analisis SWOT merupakan analisis yang didasarkan pada logika sehingga dapat memaksimalkan kekuatan (*strength*), peluang (*opportunity*) untuk mengatasi kelemahan (*weakness*) serta ancaman (*threats*). Sedangkan matrix SWOT adalah suatu alat penting yang digunakan oleh manajer dalam membuat empat tipe strategi yang terdiri dari strategi SO (Kekuatan-Peluang), strategi WO (Kelemahan-Peluang), strategi ST (Kekuatan-Ancaman) dan strategi WT (Kelemahan-Ancaman) (David, 2013). Selanjutnya, berdasarkan hasil analisis lingkungan strategis SWOT, menentukan strategi bisnis yang cocok untuk JGB dengan menggunakan strategi bisnis generik Porter (1980) dengan tujuan untuk mengungguli perusahaan lain dalam suatu industri. Terdapat tiga pendekatan strategi bisnis generik, yaitu kepemimpinan biaya (*cost leadership*), diferensiasi (*differentiation*) dan fokus (*focus*) untuk ceruk pasar tertentu.

Berdasarkan uraian di atas tentang permasalahan JGB dan konsep teori yang dijadikan sebagai pendekatan solusi, maka perumusan permasalahan penelitian terdiri dari: 1) bagaimana kondisi *eksisting* dari JGB? 2) bagaimana formulasi strategi bisnis? serta 3) bagaimana pengimplementasian strategi bisnis tersebut bagi JGB? Terkait erat dengan perumusan masalah, tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui kondisi lingkungan strategis internal dan eksternal, mengetahui rancangan strategi bisnis serta mengusulksn rencana/ program implementasi strategi bisnis sehingga bermanfaat nyata bagi JGB.

TINJAUAN PUSTAKA

Menurut David (2013), manajemen strategi merupakan sebuah wujud kombinasi antara seni dan pengetahuan tentang merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya. Manajemen strategis menitikberatkan bagi upaya mengintegrasikan sistem manajemen, pemasaran, keuangan, manufaktur, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Sedangkan tujuan dari manajemen strategi itu sendiri yaitu untuk memanfaatkan dan menciptakan peluang baru yang berbeda bagi perencanaan jangka panjang serta menemukan cara mengoptimalkan tren saat ini di masa depan. Gambar 2. memperlihatkan diagram model manajemen strategi menurut David (2013).

Analisis SWOT yaitu kegiatan mengidentifikasi peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan dari suatu industri atau perusahaan. Analisis tersebut sangat di perlukan untuk kemajuan dan keberhasilan industri yang sedang dijalankan. Analisis SWOT adalah analisis yang di dasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan suatu kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunity*) dengan meminimalisir kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*) yang dimiliki oleh perusahaan yang bersangkutan.

Kekuatan dan kelemahan berasal dari internal perusahaan itu sendiri sehingga lebih mudah dalam mengubah dan mengontrolnya kapanpun. Sedangkan peluang dan ancaman berasal dari eksternal perusahaan yang dimana perusahaan harus bisa memanfaatkan peluang yang ada di luar perusahaan dengan baik sekaligus melindungi dari ancaman pesaing.

Melalui penyusunan analisis SWOT diperoleh empat kesimpulan atau yang biasa disebut dengan matriks SWOT. Menurut David (2013), matriks SWOT yaitu alat penting bagi manajer dalam menciptakan empat strategi yang berbeda, yang terdiri dari :

a. SO (*Strengths-Opportunities*)

Strategi yang digunakan untuk meningkatkan eksternal dengan menggunakan kekuatan internal perusahaan.

b. ST (*Strengths-Threats*)

Strategi yang memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal perusahaan.

c. WO (*Weaknesses-Opportunities*)

Strategi yang digunakan bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan keuntungan eksternal perusahaan.

d. WT (*Weaknesses-Threats*)

Strategi bertahan ditujukan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal perusahaan.

METODE PENELITIAN

Metode adalah suatu cara kerja yang dapat digunakan untuk memperoleh sesuatu. Sedangkan metode penelitian dapat diartikan sebagai tata cara kerja di dalam proses penelitian, baik dalam pencarian data ataupun pengungkapan fenomena yang ada. (Zulkarnaen, W., Amin, N. N., 2018). Metode penelitian adalah kualitatif. Metode ini adalah metode penelitian yang digunakan dalam rangka mengkaji kondisi objek, dimana peneliti berperan sebagai alat kunci, teknik pengumpulan data menggunakan triangulasi atau kombinasi, analisis data bersifat induktif serta hasil penelitian lebih menekankan pada makna dari pada generalisasi (Sugiyono, 2012). Penelitian deskriptif merupakan metode penelitian yang memiliki maksud mengklarifikasi suatu fenomena sosial melalui berbagai variabel penelitian yang saling terkait (Sugiyono, 2021; Hayati, 2021; Zakky, 2020). Tidak ditemukan hipotesis pada penelitian deskriptif, karena pengujian dan penulisan hanya dapat dilakukan setelah peneliti terjun langsung ke lapangan. Sumber data terbagi menjadi primer dan data sekunder. Peneliti menggunakan beberapa metode yang menunjang serta mempermudah dalam pengumpulan data pada penelitian ini, yaitu wawancara dan dokumentasi. Wawancara digunakan sebagai teknik pengumpulan data untuk menemukan masalah yang harus diselidiki dan apakah peneliti ingin mempelajari lebih jauh tentang orang yang diwawancarai. Dalam penelitian kualitatif tidak ada populasi dan sampel (Sugiyono, 2012; Hidayat, 2012, Pasaribu, 2016). Sebagai responden/ narasumber diambil dari tiga grup pemangku kepentingan utama yaitu perusahaan, pemasok dan pelanggan. Jumlah total narasumber enam orang, 3 responden dari internal perusahaan, 1 responden dari pemasok dan 2 responden dari pelanggan. Panduan pertanyaan berisi aspek dari lingkungan internal S dan W serta dari lingkungan eksternal O dan T yang melingkupi *Five-force industry*: pelanggan, pemasok, pendatang baru, pengganti serta persaingan antar perusahaan dalam industri tersebut. Aspek untuk pertanyaan internal berasal dari manajemen fungsional

perusahaan yaitu: pemasaran, operasi/ produksi, penelitian & pengembangan, sistem informasi, SDM, keuangan (David, 2012; Rufaidah, 2014; Wheelen & Hunger, 2012)

Selanjutnya, analisis data menggunakan beberapa tahap, menurut Miles dan Huberman (1984) dalam Sugiyono (2007:246) aktivitas analisis data kualitatif dilakukan secara interaktif dan berlangsung secara berkelanjutan hingga akhir, sehingga data menjadi jenuh. Aktivitas dalam analisis data meliputi *data reduction*, *data display* dan *conclusion drawing* atau *verification*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

1. Hasil Penelitian

Hasil wawancara memberikan jawaban pertanyaan peneliti dengan pemetaan sebagai berikut

- a. S, W yang menggunakan pendekatan manajemen fungsional perusahaan (pemasaran, operasi/ produksi, sistem informasi, penelitian & pengembangan, SDM, dan keuangan) untuk aspek lingkungan internal. Pertanyaan ini diajukan dan dijawab oleh responden internal perusahaan, pelanggan (sekaligus bertanya perbandingan dengan pesaing)
- b. O, T menggunakan pendekatan analisis industri Porter's 5-force (kekuatan pelanggan, pemasok, pendatang baru, pengganti dan sesama pelaku) untuk aspek lingkungan eksternal. Pertanyaan ini diajukan dan dijawab oleh responden internal perusahaan, pemasok dan pelanggan

Uji keabsahan data/ informasi hasil penelitian menggunakan triangulasi sumber untuk responden internal perusahaan dan ketekunan pertanyaan.

2. Analisis Lingkungan Internal (S dan O)

a. Pemasaran

Berdasar hasil wawancara yang dilakukan kepada tiga responden dari internal JGB. Untuk pengelolaan kegiatan pemasaran yang selama ini sudah dilakukan oleh JGB dengan cukup baik. Hal ini terbukti dengan pelanggan eksisting pada umumnya adalah pelanggan berulang (loyal) yang hubungannya dijaga baik; hal ini adalah kekuatan JGB. Dari hasil wawancara ditemukan pula bahwa JGB menjaga pelanggan eksistingnya melalui produk dan menjaga relasional yang baik dengan mereka. Lokasi toko berada di lokasi yang strategis hal ini menjadi kekuatan JGB, namun area pemasaran JGB baru berfokus pada pelanggan yang ada disekitar JGB. Proses pemasaran dan penjualan di JGB menggunakan cara langsung dimana

pelanggan eksisting melakukan order hanya melalui telepon yang biasa digunakan. Kegiatan pemasaran yang sudah baik dilakukan adalah menjaga hubungan baik dengan pelanggan eksisting; karena pelanggan lama yang dominan, JGB tidak melakukan aktivitas promosi: pengiklanan dan sales. Dalam penetapan harga, JGB cenderung mengikuti harga bahan baku dan harga pasaran, jika harga pasaran ataupun harga bahan baku turun maka harga otomatis akan turun juga. Proses pendistribusian produk dilakukan owner ataupun melalui kurir. Apabila owner berhalangan untuk mengantarkan produk langsung kepada konsumen maka owner akan menggunakan jasa kurir. Proses distribusi langsung oleh JGB sebenarnya lebih efisien namun kendaraan operasional masih terbatas dan perlu ditambah.

b. Produksi

Produksi di JGB meliputi dari pembelian bahan baku yaitu berupa, tepung, telur dan bahan-bahan lainnya. Selanjutnya, bahan-bahan digiling dan dipisahkan sesuai dengan jenis produk yang akan dihasilkan. Berikutnya yaitu pengemasan produk agar produk tetap terjaga kualitasnya hingga ke tangan konsumen dan proses terakhir yaitu pengiriman produk kepada konsumen. Dari hasil wawancara ditemukan bahwa pasokan untuk produksi merupakan kekuatan JGB karena memiliki pemasok yang kuat dalam arti kualitas dan volume bahan dapat terus dipenuhi oleh pemasok. Pendukung utama dari kondisi ini adalah JGB selalu menjaga hubungan kerjasama yang baik dengan pemasok utama

c. Sistem Informasi Manajemen

Dalam sistem informasi manajemen saat ini JGB belum memilikinya. Semua proses manajemen yang ada di JGB masih dilakukan secara manual, seperti pencatatan keuangan yaitu berupa pengeluaran atau pemasukan, pencatatan mengenai jumlah produk yang di pesan konsumen dan hal lainnya semua hanya dilakukan dengan mencatat pada buku atau laptop. Hal ini menjadi kelemahan dan perlu menjadi perbaikan ke depan, terutama untuk meningkatkan efisiensi proses kerja. Proses digitalisasi ini akan memerlukan tambahan sarana kerja digital yang harus dilengkapi, selain sarana operasional penting lainnya.

d. Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang ada di JGB berjumlah 5 orang. Untuk mengelola manajemen dilakukan oleh 3 orang sedangkan untuk proses produksi terdiri dari 2

orang yang berpengalaman dalam pembuatan roti dan kue. Dalam pengelolaan manajemen JGB dapat menanganinya dengan baik karena sesuai dengan keahlian dari masing-masing individu. Kualitas hasil proses produksi sudah terbukti baik, namun jumlah hanya 2 orang. Dari kondisi ini dapat dianalisa bahwa kekuatan JGB antara lain adalah SDM yang kompeten namun sekaligus ada kekurangan dari jumlah pembuat roti dan kue terutama saat permintaan tinggi.

e. Penelitian dan Pengembangan

Dalam penelitian dan pengembangan banyak hal-hal yang harus dikembangkan dalam JGB seperti dalam bagian sistem informasi dan inovasi produk terbaru. Dimana sebuah usaha dibangun agar dapat menghasilkan pendapatan yang besar dan tentunya usaha harus terus *growth*. Bidang penelitian dan pengembangan JGB harus ditingkatkan agar hasil baik dan maksimal.

f. Keuangan

Dalam aspek keuangan, JGB sudah baik dalam mengelola keuangannya. Hal ini terbukti dimana bagian keuangan mencatat segala pemasukan dan pengeluaran terkecil sekalipun secara detil dan disiplin, termasuk pencatatan pembagian profit yang telah dihasilkan oleh JGB. Dalam pengelolaan anggaran, bagian keuangan juga membuat prakiraan keuangan untuk tahun/ masa depan.

3. Analisis Lingkungan Eksternal (O dan T)

Untuk menganalisa lingkungan eksternal dengan menggunakan analisis Porter's Five Forces Model, yang terdiri dari:

a. Adanya Ancaman Baru

Munculnya beberapa pendatang baru mempengaruhi pasar eksisting. Banyak muncul pengusaha roti yang juga mengeluarkan produk yang sama namun berbeda rasa atau tampilan. Oleh karena itu, dibutuhkan suatu pembeda pada produk agar pelanggan dapat membedakan dan memilih sesuai dengan kebutuhan dan keinginan mereka.

b. Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Saat ini, pemasok yang dimiliki oleh JGB hanya satu pemasok dan sisanya hanya dari para pedagang di pasar. Hubungan JGB dengan para pemasok berjalan dengan baik dan tentunya saling membutuhkan. Hanya saja pemasok tidak hanya berfokus menjual bahan baku kepada JGB tetapi juga beberapa usaha lain. Daya tawar pemasok kuat karena merupakan toko besar yang merupakan pemain besar, memiliki beberapa toko

cabang dan mempunyai banyak konsumen. Pemasok JGB memiliki kualitas bahan baku yang bagus dan harga yang murah dibanding yang lain.

c. Kekuatan Tawar Menawar Konsumen

Konsumen JGB yaitu pembeli borongan atau membeli produk dalam jumlah yang banyak. Pembelian yang dilakukan oleh konsumen biasanya 800 ke atas tiap sekali memesan. Loyalitas dari konsumen JGB cukup baik, yang menjadi perbedaan dari pesaing adalah JGB menerima *request* dari konsumen.

d. Ancaman Produk Pengganti

Ancaman produk pengganti pada JGB dapat dikatakan rendah atau hampir tidak ada. Hal ini karena semua produk yang dihasilkan merupakan suatu hal yang sama dengan pesaing, yang menjadi pembeda yaitu dari segi kualitas serta rasa. Produk pengganti cenderung ditawarkan dengan harga yang murah dan mudah untuk didapatkan karena banyak usaha yang menghasilkan produk serupa.

e. Persaingan Antar Perusahaan

Sebuah usaha tidak akan tumbuh apabila tidak adanya persaingan, hal ini pun berlaku bagi usaha JGB. Banyaknya pengusaha roti di Karawang menyebabkan industri bersaing ketat, persaingan terjadi dari berbagai sisi baik dari segi harga, kualitas ataupun pelayanan. Diketahui bahwa terdapat 4 pesaing dari JGB yaitu catering 92, toko kue Aulia Rasa, rumah kue Cavistara dan dapur Oemi. Produk yang ditawarkan oleh para pesaing ini hampir sama. Dari hasil penelitian diperoleh informasi bahwa pesaing-pesaing JGB tidak menerima *request* konsumen, yang artinya mereka hanya menjual produk yang tertera dalam menu. Hal ini menjadi nilai lebih bagi JGB yang menerima *customized request*, pelanggan dapat memesan diluar menu.

4. Matriks SWOT

Selanjutnya, berdasarkan hasil Analisa SWOT yang resumennya disusun dalam Tabel 1, dengan matriks SWOT dilakukan pencocokan antara faktor internal (S dan T) dan eksternal (W dan O) yang menghasilkan strategi S-O, S-T, W-O, W-T. Matriks SWOT bagi JGB yang tertuang dalam Tabel 2 menghasilkan 2 strategi S-O, 1 strategi S-T, 2 strategi W-O dan 2 strategi W-T. Strategi dengan kemungkinan tercepat diimplementasikan adalah strategi dari kelompok S- (S-O dan S-T). Hal ini karena S sudah eksis menjadi kekuatan perusahaan. Dari segi waktu, maka strategi tersebut menjadi prioritas ini diwakili oleh strategi eksisting menjaga hubungan baik dengan

pemasok dan pelanggan serta strategi baru melakukan inovasi pada produk dan layanan. Prioritisasi selain waktu tentu perlu perhatikan kebaruan dan manfaat bagi keunggulan bersaing JGB maka strategi prioritas secara waktu, kebaruan dan keunggulan bersaing adalah: meningkatkan inovasi pada produk dan layanan.

5. Strategi Pengembangan Bisnis

Berdasarkan analisis dan formulasi strategi bisnis dengan melalui metode matriks SWOT, maka strategi yang tepat untuk diterapkan oleh JGB yaitu strategi *cost leadership*/ kepemimpinan biaya serta strategi *differentiation*/ diferensiasi produk. Dalam strategi ini JGB didorong untuk mencapai biaya yang paling rendah dibandingkan pesaing yang berada didalam satu industri yang sama serta dapat menambahkan sejumlah perbedaan yang cukup mencolok agar para konsumen menilai JGB memiliki ciri khusus yang tidak dimiliki oleh toko lain sehingga pelanggan pun bersedia untuk membayar lebih.

Strategi kepemimpinan biaya dapat dilakukan melalui penerapan teknologi di dalam sistem informasi manajemen akan membuat kinerja operasional lebih efektif dan efisien terutama di era digital saat ini. Di sisi lain, keunggulan dalam strategi diferensiasi berupa inovasi/ pembeda di sisi pelayanan dan juga produk akan memberi nilai lebih JGB dibanding pesaing. Terlebih hal ini juga di dukung oleh proses produksi yang mudah dan bahan baku berkualitas dan mencukupi karena memiliki pemasok yang tetap. serta modal yang besar sehingga JGB dapat mempengaruhi terhadap harga. Jabaran strategi bisnis berupa program fungsional untuk rencana pengembangan bisnis JGB disusun sesuai Tabel 3.

Di sisi lain, hasil analisa terhadap situasi lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dengan target market luas, maka JGB tidak bisa memilih fokus ke salah satu strategi generik Porter namun harus mengambil keduanya yaitu: Kepemimpinan Biaya dan Diferensiasi. JGB sudah memiliki pangsa pasar yang baik, untuk menjaga dan menambah pelanggan maka perbedaan yang dipersepsi unik oleh pelanggan harus terus diinovasikan untuk membedakan dengan pesaing dan juga konsumen akan bersedia membayar lebih untuk itu.

KESIMPULAN

Sesuai tujuan penelitian, kesimpulan penelitian adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis SWOT, kondisi lingkungan bisnis JGB adalah sebagai berikut:

- a. Kekuatan/ *Strength* (S): modal merupakan milik dari *owner* itu sendiri, memiliki tenaga kerja yang berpengalaman di dalam bidangnya, lokasi usaha yang strategis, menerima *request* konsumen di luar menu yang telah ditentukan, dan menjalin hubungan baik dengan para pemasok dan konsumen.
 - b. Kelemahan/ *Weakness* (W): tenaga kerja dan kendaraan operasional yang kurang memadai.
 - c. Peluang/ *Opportunity* (O): pemasok yang kuat yang membuat JGB tidak kekurangan terhadap bahan baku dan loyalitas konsumen terhadap JGB tinggi karena produk serta pelayanan yang baik.
 - d. Ancaman/ *Threats* (T): hadirnya pendatang baru dan banyaknya jumlah pesaing di dalam industri yang serupa.
2. Hasil pencocokan faktor internal dan eksternal dalam Matriks SWOT menghasilkan 2 strategi S-O, 1 strategi S-T, 2 strategi W-O dan 2 strategi W-T. Strategi dengan kemungkinan tercepat diimplementasikan adalah strategi dari kelompok S- (S-O dan S-T). Strategi prioritas secara waktu, kebaruan dan keunggulan bersaing adalah: meningkatkan inovasi pada produk dan layanan.
3. Di sisi lain, hasil analisa terhadap situasi lingkungan bisnis yang sangat kompetitif dengan target market luas, maka JGB tidak bisa memilih fokus ke salah satu strategi generik Porter namun harus mengambil keduanya yaitu: Kepemimpinan Biaya dan Diferensiasi. JGB sudah memiliki pangsa pasar yang baik, untuk menjaga dan menambah pelanggan maka perbedaan yang dipersepsi unik oleh pelanggan harus terus diinovasikan untuk membedakan dengan pesaing dan juga konsumen akan bersedia membayar lebih untuk itu.
4. Strategi bisnis tersebut selanjutnya dituangkan dalam program fungsional: pemasaran, produksi, penelitian dan pengembangan, sistem informasi, sumber daya manusia, dan keuangan. Jabaran program untuk strategi kepemimpinan biaya menekankan efisiensi terhadap biaya/ sumber daya yang dikeluarkan. Di sisi lain, jabaran program untuk strategi diferensiasi menekankan pada peningkatan keunikan produk dan layanan agar efektif meningkatkan pendapatan. Secara keseluruhan program fungsional tersebut adalah: 1) inovasi produk dan layanan berkonsep *green* program (prioritas); 2) menjaga relasional baik dengan pelanggan loyal/ eksisting; 3) menjaga hubungan baik dengan pemasok utama; 4) promosi ke target lebih luas, *e-commerce/ e-marketing* 5)

rekrut SDM (dapat diawali dengan skema *outsourcing*); 6) penambahan sarana operasional; serta 7) digitisasi proses

Penelitian ini memperlihatkan bahwa analisa dan matriks SWOT dapat digunakan untuk mendukung perusahaan dalam mengembangkan strategi pengembangan bisnisnya serta penjabaran dalam program implementasinya. Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi masukan konkrit bagi JGB dan menambah khasanah penelitian untuk konsep analisis dan matriks SWOT khusus dalam bisnis roti. Disadari bahwa hasil dan analisa penelitian semuanya menggunakan metoda kualitatif. Dalam hal sesuai dan diperlukan, serta untuk pengembangan keilmuan lebih lanjut disarankan untuk dilengkapi dengan metoda kuantitatif dalam penentuan prioritas strategi dan atau program.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F. R. (2013). *Strategic Management, Concepts and Cases*, 14th ed. USA: Pearson.
- Gunawan, H. (2016). *Formulasi Strategi Bisnis pada PT. Duta Waru Kencana dengan Pendekatan SWOT Analysis*. Retrieved 01 19, 2022, from Neliti.com: <https://www.neliti.com/publications/36479/formulasi-strategi-bisnis-pada-pt-duta-waru-kencana-dengan-pendekatan-swot-analy>.
- Hartono, T. (2021, Juni 22). *Penjelasan Lengkap Strategi Marketing Segmenting, Targeting, Positioning (STP)*. Retrieved 10 12, 2021, from dewaweb: <https://www.dewaweb.com/blog/stp-marketing-adalah/>
- Hayati, R. (2021, Februari 7). *Pengertian Definisi Operasional, Tujuan, Manfaat, dan Contohnya*. Retrieved November 10, 2021, from PenelitianIlmiah.com: <https://penelitianilmiah.com/definisi-operasional/>
- Hidayat, A. (2012, Oktober 14). *Populasi dan Sampel: Pengertian Populasi Adalah?* Retrieved Oktober 20, 2021, from Statistikian: <https://www.statistikian.com/2012/10/pengertian-populasi-dan-sampel.html>
- Indonesia, K. P. (2021, 5 3). *Publikasi*. Dipetik 10 2, 2021, dari PORTAL EPUBLIKASI PERTANIAN: <http://epublikasi.setjen.pertanian.go.id/publikasi/perstatistikan>
- Indriyani, O. K. (2015, 5 3). *Analisa Strategi Bersaing pada Bakery Donalson di Makassar*. Dipetik 4 4, 2021, dari media.neliti.com: <file:///C:/Users/Hp/AppData/Local/Temp/36424-ID-analisa-strategi-bersaing-pada-bakery-donalson-di-makassar-2.pdf>
- MateriBelajar.co.id. (2018). *Pengertian Strategi Menurut para Ahli Secara Umum*. Jakarta: MateriBelajar.co.id.
- Medina, D. A. (2010, 10 24). *Analisa Five Forces Porter Teh Botol Sosro*. Retrieved 10 10, 2021, from Wordpress: <http://ismed.blog.binusian.org/2010/10/14/analisa-five-forces-porter-teh-botol-sosro/>
- Pasaribu, R. D. (2016). *Model Rantai Pasok Strategik Broadband Dan Skema Pemecahan Masalah Terintegrasi Untuk Industri Fixed Broadband Indonesia. Disertasi, Ilmu Manajemen Universitas Padjajaran, Bandung, 1.*

Setiawan, P. (2021, 8 17). *Strategi Analisis SWOT – Pengertian, Matriks, Jenis, Komponen, Contoh*. Retrieved 10 4, 2021, from GURUPENDIDIKAN.com: <https://www.gurupendidikan.co.id/strategi-analisis-swot/>

Statmat. (2021, Januari 23). *Teknik Purposive Sampling dan Contoh Aplikasinya*. Retrieved Oktober 28, 2021, from Statmat.net: <https://www.statmat.net/teknik-purposive-sampling/>

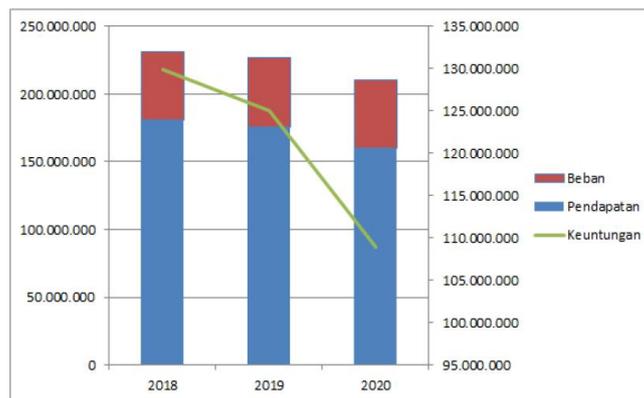
Unknown. (2010, 6 4). *Tahapan dalam Manajemen Strategi*. Dipetik 5 4, 2020, dari Jurnal Manajemen, Bahan Kuliah Manajemen : <http://jurnal-sdm.blogspot.com/2011/04/tahapan-dan-model-manajemen-strategi.html>

Wheelen, L. T., & Hunger, D. J. (2012). *Strategic Management and Business Policy* (13 Edition). United States of America: Pearson

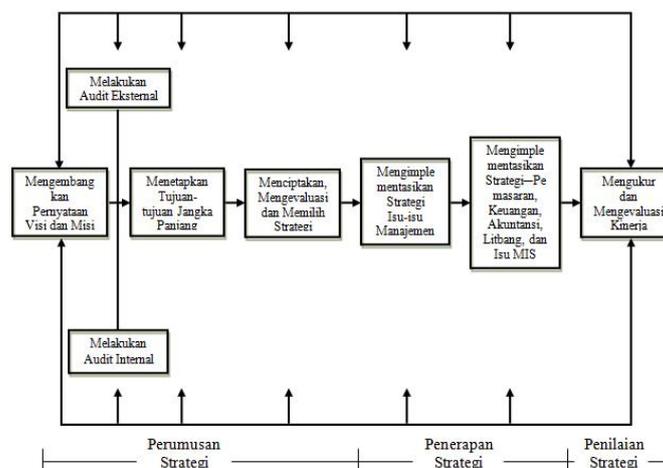
Zakky. (2020, Februari 23). *Pengertian Variabel Menurut Para Ahli dan Secara Umum [Lengkap]*. Dipetik 6 1, 2020, dari ZonaReferensi.com: <https://www.zonareferensi.com/pengertian-variabel>.

Zulkarnaen, W., Amin, N. N. (2018). *Pengaruh Strategi Penetapan Harga Terhadap Kepuasan Konsumen*. Jurnal Ilmiah MEA (Manajemen, Ekonomi, & Akuntansi), 2(1), 106-128.

GAMBAR, GRAFIK DAN TABEL



Gambar 1. Grafik Keuangan Josh Gandos Bakery (JGB)
Sumber: Data JGB



Gambar 2. Model Manajemen Strategi
Sumber: David (2013)

Tabel 1. Hasil Analisis SWOT JGB

Kekuatan/ Strengths (S)	Kelemahan/ Weaknesses (W)
<ul style="list-style-type: none"> • Modal sepenuhnya milik owner • Tenaga yang berpengalaman • Lokasi JGB berada di daerah yang strategis • JGB menerima permintaan konsumen di luar menu yang telah ditetapkan • Hubungan baik dengan pemasok • Hubungan baik dengan konsumen 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemasaran terbatas • Proses masih banyak manual/ konvensional • Tenaga kurang • Kendaraan operasional kurang memadai
Peluang/ Opportunities (O)	Ancaman/ Threats (T)
<ul style="list-style-type: none"> • Daya tawar pemasok kuat • Loyalitas konsumen tinggi. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pendetang baru • Banyaknya jumlah pesaing di dalam industri yang sama. • Era Digital

Sumber: Hasil Penelitian

Tabel 2. Hasil Matriks SWOT JGB

Matriks SWOT	Kekuatan/ Strengths (S)	Kelemahan/ Weaknesses (W)
	<ul style="list-style-type: none"> • Modal sepenuhnya milik owner • Tenaga yang berpengalaman (mampu berinovasi) • Lokasi JGB berada di daerah strategis • JGB menerima permintaan konsumen di luar menu yang telah ditetapkan • Hubungan baik dengan pemasok • Hubungan baik dengan konsumen 	<ul style="list-style-type: none"> • Pemasaran terbatas • Proses masih banyak manual/ konvensional • Tenaga kurang • Kendaraan operasional kurang memadai
Peluang/ Opportunities (O)	STRATEGI S-O	STRATEGI W-O
<ul style="list-style-type: none"> • Daya tawar pemasok kuat • Loyalitas konsumen tinggi. - Peluang pasar ada 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Menjaga hubungan kerja sama yang baik dengan pemasok 2. Mempertahankan hubungan baik dengan para konsumen tetap 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Promosi ke target lebih luas, e-commerce/ e-marketing 2. Rekrut SDM tambahan (outsorce) 3. Pemenuhan sarana operasional
Ancaman/ Threats (T)	STRATEGI S-T	STRATEGI W-T
<ul style="list-style-type: none"> • Pendetang baru • Banyaknya jumlah pesaing di dalam industri yang sama. - Era digital 	Melakukan inovasi pada produk dan kemasan	Digitisasi proses

Sumber: Hasil Penelitian

Tabel 3. Program Fungsional - Rencana Pengembangan Bisnis [1/2]

Strategi	Kepemimpinan Biaya Rendah
Tujuan	Meningkatkan keuntungan JGB dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya rendah. Pelaksanaan strategi ini didukung oleh modal yang dimiliki owner. Efisiensi biaya dapat diperoleh dari aspek finansial karena tidak ada biaya (cost of money) untuk penyiapan modal/ biaya kerja. JGB tidak dipengaruhi oleh kebijakan pihak luar dan owner dapat membuat produk dengan harga rendah dengan kualitas tidak berubah dan dijual dengan harga murah untuk meningkatkan pangsa pasar.
Program Fungsional	1. Pemasaran
	JGB dapat memaksimalkan fungsi pemasaran dengan seefisien mungkin, tanpa kehilangan efektivitas. Melakukan riset proses pemasaran guna mengurangi biaya pemasaran. Melakukan e-marketing. Meningkatkan kapasitas pemasaran dengan menjangkau pasar baru dan tetap menjaga hubungan baik dengan para pemasok serta konsumen.
	2. Produksi
	Menjaga proses produksi di JGB agar produk tidak cacat/ tetap terjaga kualitasnya dan tidak mengurangi loyalitas konsumen terhadap JGB.
	3. Sistem Informasi Manajemen
	JGB dapat membuat sistem informasi agar mempermudah dalam mengelola kegiatan operasional, efisiensi tanpa kehilangan efektivitas. Digitisasi proses
	4. Penelitian dan Pengembangan
	JGB menciptakan sistem informasi manajemen berbasis digital untuk operasional agar menjadi lebih efisien serta mengembangkan inovasi guna lebih menarik minat konsumen.
	5. Sumber Daya Manusia
Menambah pekerja outsourcing (non tetap) dalam proses produksi apabila diperlukan dan menjaga hubungan baik antar karyawan agar lingkungan kerja baik dan nyaman.	
6. Keuangan	
JGB harus dapat mempertahankan kinerja saat ini yaitu disiplin mencatat setiap pemasukan ataupun pengeluaran sekecil apapun supaya tidak terjadi kerugian.	

Sumber: Hasil Penelitian

Tabel 3. Program Fungsional - Rencana Pengembangan Bisnis [2/2]

Strategi	Diferensiasi
Tujuan	Menjadi salah satu toko roti terbaik dibandingkan pesaing karena mempunyai kesan unik dan menarik konsumen. Penggunaan teknologi untuk produksi agar lebih maksimal serta sistem informasi manajemen yang berbasis digital. Menjalankan green program, inovasi ramah lingkungan.
Program Fungsional	1. Pemasaran
	JGB dapat melakukan pemasaran dengan menjual produk pada e-commerce dan sosial media. Hal tersebut bertujuan agar pangsa pasar dari JGB lebih luas lagi dengan mengenalkan keunikan produk JGB serta pelayanan yang jauh lebih baik dengan berbasis digital.
	2. Produksi
	Meningkatkan kinerja dan memperhatikan proses produksi di JGB dan juga meningkatkan kemampuan karyawan untuk bisa mengolah bahan baku dengan menggunakan mesin yang berteknologi canggih agar produksi menjadi lebih maksimal.
Meningkatkan keunikan produk dan layanan, kolaborasi dengan fungsi penelitian dan pengembangan	
3. Sistem Informasi Manajemen	

	JGB harus dapat memperhatikan serta memelihara sistem informasi supaya tidak terdapat gangguan agar segala informasi tersampaikan dengan baik. Digitisasi proses
4. Penelitian dan Pengembangan	JGB dapat melakukan penjualan dengan menggunakan e-commerce dan sosial media agar dapat bersaing di era digital saat ini. Serta melakukan inovasi dengan green program yaitu mengganti pengemasan dengan menggunakan besek bambu supaya lebih ramah lingkungan dan melakukan inovasi pada produk dengan mengubah tampilan tanpa merubah rasa dan kualitas.
5. Sumber Daya Manusia	Meningkatkan kemampuan para karyawan untuk bisa menjalankan dan mengelola produksi serta sistem informasi agar performa dari JGB lebih efektif.
6. Keuangan	JGB harus dapat menjalankan sistem ketika terdapat pemasukan dan pengeluaran keuangan agar tidak terjadi kerugian. Performansi pendapatan dievaluasi dan diberikan masukan kepada seluruh fungsi lain untuk meningkatkan efektivitas penambahan pendapatan.

Sumber: Hasil Penelitian