

# **Strategi Pengembangan Perusahaan Roti Hawaii *Bakery* Kota Malang**

**Oleh :**

**Ine Madinatul M.**

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya*

*Jl. MT Haryono 165 Malang*

*inemadinah@gmail.com / ine\_madinah@yahoo.com*

**Dosen Pembimbing :**

**Prof. Dr. M. Syafiie Idrus, SE, M.Ec, PhD**

## **ABSTRAK**

Penelitian ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimunculkan oleh faktor eksternal dan faktor internal, yang mempengaruhi pengembangan usaha di perusahaan roti Hawaii *Bakery* Malang dan untuk merumuskan alternatif strategi dan pilihan strategi pengembangan pada perusahaan roti Hawaii *Bakery* yang dapat dijalankan Hawaii *Bakery* Malang. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian deskriptif dengan menggunakan rancangan studi kasus strategi pengembangan pada perusahaan roti Hawaii *Bakery* Malang agar dapat mengetahui kendala-kendala yang sedang dan yang akan dihadapi perusahaan, serta memberikan alternatif strategi yang tepat untuk diterapkan oleh perusahaan roti Hawaii *Bakery* Malang. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data yang diperoleh diolah dan dianalisis dengan metode analisis yang digunakan yaitu matriks EFAS, matriks IFAS, matriks IE, matriks SPACE, dan QSPM. Berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal ternyata perusahaan roti Hawaii *Bakery* Malang berada pada posisi berbenah diri / konservatif serta sedang dalam kondisi tumbuh dan membangun, sehingga perusahaan roti Hawaii *Bakery* Malang perlu menerapkan strategi WO. Dalam penerapan strategi WO tersebut dan menurut matriks QSPM maka perusahaan roti Hawaii *Bakery* Malang perlu memprioritaskan penerapan strategi pengembangan produk, di samping penerapan strategi pengembangan pasar, penetrasi pasar, dan yang terakhir adalah penerapan strategi diversifikasi terkait. Penerapan strategi-strategi tersebut bertujuan untuk mengembangkan perusahaan di tengah kondisi persaingan yang semakin ketat.

*Kata Kunci : Strategi Pengembangan, Lingkungan Eksternal dan Internal*

## ABSTRACT

*This research aimed to identify the strengths, weaknesses, opportunities, and threats posed by external and internal factors, which affect the company's business development in Hawaii Bakery bread Malang and to formulate alternative strategies and options in the company's development strategy Hawaiian Bakery bread that can be run Hawaii Bakery Malang. The method used in this research is a descriptive study using a case study design in the company's development strategy Hawaiian Bakery bread Malang to be aware of the constraints that are being and will be faced by enterprises, as well as provide appropriate alternative strategies to be implemented by the company's Hawaiian Bread Bakery Malang. The data used in this study is primary data and secondary data. The data obtained were processed and analyzed by the method of analysis used is the matrix of EFAS, IFAS matrix, IE matrix, SPACE matrix, and QSPM. Based on the analysis of the external environment and internal company appeared Hawaiian Bakery bread Malang is in a position to improve itself / conservatives as well as being in a state of growing and building, so the company's bread Hawaii Bakery WO Malang need to implement the strategy. In the application of the WO strategy and according to the company's bread QSPM matrix Hawaiian Bakery Malang need to prioritize the implementation of product development strategies, in addition to the implementation of the strategy of market development, market penetration, and the latter is related to the implementation of the diversification strategy. Implementation of these strategies aim to grow the company in the midst of tight competition.*

*Keywords: Development Strategy, External and Internal Environment*

## PENDAHULUAN

Makanan adalah salah satu kebutuhan hidup manusia yang paling mendasar dan merupakan kebutuhan primer setiap manusia untuk mempertahankan hidupnya. Makanan selalu dibutuhkan oleh manusia untuk dikonsumsi setiap hari. Kemajuan teknologi dan informasi telah banyak mengubah pola hidup masyarakat, termasuk perubahan pola dalam mengkonsumsi makanan. Kini masyarakat cenderung memilih makanan siap makan dan siap saji, sehingga konsumsi rata-rata makanan jadi tergolong tinggi di Indonesia.

Salah satu produk makanan yang umum dan cukup disukai oleh masyarakat adalah roti. Sekarang ini, roti telah banyak dinikmati oleh berbagai kalangan masyarakat. Biasanya roti dikonsumsi sebagai makanan pelengkap atau bahkan sebagai makanan pengganti. Menurut Sabatini dan Japariato (2014:1), tingginya permintaan terhadap konsumsi roti di Indonesia didukung oleh pernyataan dari Petrus Gandamana, *Chief Editor Bakery Magazine* dan juga *Senior Food Consultant* di *Baking and Chef Center (BCC)* yang mengatakan bahwa dalam sebuah riset membuktikan, total belanja masyarakat Indonesia paling banyak digunakan untuk makanan dan minuman dengan presentase 41,7%, kemudian disusul dengan perumahan dan pendidikan. Berdasarkan data Asosiasi Pengusaha *Bakery* Indonesia (Apebi) menjelaskan pasar roti dan kue di Indonesia terus meningkat. Pada 2011, pasar roti mencapai Rp 27 triliun kemudian mengalami pertumbuhan sekitar 15% pada 2012 yang mencapai Rp 31 triliun dan pada tahun 2013 mengalami pertumbuhan sekitar 17%.

Dengan adanya prospek tersebut, selain dengan meningkatnya minat yang berdampak terhadap permintaan masyarakat terhadap roti di Indonesia, hal ini merupakan peluang bagi industri *bakery* untuk berkembang. Bisnis di bidang *bakery* tersebut biasanya berada pada lokasi-lokasi yang cukup strategis di tengah kota atau banyak terdapat pada pusat-pusat perbelanjaan. Tren roti modern sekarang ini memang sudah merajalela di kalangan warga kota-kota besar. Beberapa roti modern seperti roti *Eropa*, roti *Belanda*, roti *Meksiko*, roti *Oriental*, dan lain sebagainya.

Tidak hanya hotel-hotel berbintang yang menjual *European Bread*. Bahkan *bakery-bakery* yang menjajakan *European Bread* di Indonesia pun sudah bermunculan sejak era 70'an. Sebagai negara jajahan bangsa asing termasuk bangsa Eropa, banyak para ekspatriat maupun turis yang berdatangan di Indonesia. Hal itu menjadi sebuah peluang para *bakers* untuk membuat sebuah makanan sesuai lidah para turis, termasuk roti sebagai makanan pokoknya. Namun, saat ini roti Eropa tidak hanya untuk para ekspatriat. Animo masyarakat Indonesia terhadap roti Eropa cukup baik. Seiring banyaknya orang Indonesia yang sekadar melancong bahkan bersekolah di luar negeri. Kehidupan selama di wilayah barat tentu membawa pengaruh pada budaya kulinernya. Hal itu menjadi strategi para produsen *bakery* untuk mematok pasarannya pada masyarakat yang tinggal di wilayah perkotaan yang telah teradopsi budaya barat pada kehidupan sehari-hari. Fenomena ini juga terjadi di kota Malang, yang merupakan kota terbesar kedua di Jawa Timur. Salah satu contoh pelopor roti modern yang melegenda di kota Malang adalah roti Hawaii *Bakery*. *Hawaii Bakery* berdiri sejak tahun 1978 dan terletak di kawasan yang strategis, yaitu di Jalan Jenderal Basuki

Rahmat 80B Malang. Perusahaan roti ini cenderung memproduksi roti yang mayoritas jenisnya merupakan *European Bread*. *Hawaii Bakery* ini memiliki produk roti andalan seperti roti isi srikaya, roti isi kacang hijau, roti isi pisang yang ciri khasnya adonan isi diramu dengan cara tradisional.

*Hawaii Bakery* merupakan salah satu dari 100 tempat makan legendaris di kota Malang (Erwin, 2010:71). Roti menjadi makanan siap saji yang banyak dipilih masyarakat sebagai alternatif sumber kalori pengganti nasi dan camilan pengganti perut. Selain praktis roti relatif kaya karbohidrat dan harganya bervariasi sehingga cukup terjangkau hampir untuk semua kalangan masyarakat.

Tempat pembuatan roti *Hawaii Bakery* berada bersama dengan tempat produksi rotinya, sehingga konsumen dapat melihat langsung proses pembuatannya dan pemanggangannya. *Hawaii Bakery* yang berada di Malang ini sangat ramai pelanggan karena rasanya yang khas karena terbuat dari ramuan adonan khusus, langsung dibuat di tempat jadi selalu baru dan empuk, pelayanannya ramah-ramah, dan tempatnya yang strategis yaitu berada di tengah perkotaan. Sehingga tingkat pertumbuhan penjualan *Hawaii Bakery* pun selalu stabil selama ini, seperti selalu menghabiskan 3 sak tepung terigu untuk pembuatan roti per harinya, dan untuk even-even tertentu dapat menghabiskan 500 sak tepung terigu per harinya. Dengan adanya situasi dan kondisi yang semakin maju dan modern ini, *Hawaii Bakery* harus terus dapat bertahan dan bahkan terus mengembangkan usahanya itu dengan cara memantau proses dan hasil produksinya agar terus terjaga kualitasnya dan terlebih lagi meningkatkan kualitas produk-produknya. Hal tersebut dimaksudkan untuk memberikan kepuasan bagi konsumen, baik konsumen yang berasal dari Malang maupun luar Malang. Sehingga dengan begitu tingkat pertumbuhan penjualan tidak hanya stabil namun juga bisa meningkat secara signifikan. Tentunya diperlukan suatu strategi khusus untuk mempertahankan bahkan mengembangkan usaha *Hawaii Bakery*. Ditambah lagi intensitas persaingan industri *bakery* di kota Malang semakin meningkat, jumlah perusahaan roti di kota Malang dari tahun ke tahun selalu mengalami peningkatan, yang terdaftar di Disperindag kota Malang saja hingga saat ini mencapai lebih dari 60 perusahaan roti (bidang *bakery*).

Strategi merupakan salah satu faktor penentu dalam membentuk keunggulan bisnis, termasuk perindustrian roti. Strategi merupakan cara yang ditempuh untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam dunia bisnis strategi diimplikasikan dalam perencanaan strategis, di mana dalam perencanaan strategis terdapat proses perumusan strategi dan pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi bisnis tidak dapat diformulasikan atau diadaptasikan dengan lingkungan yang terus berubah tanpa adanya proses evaluasi strategi.

Di samping itu, proses strategi sangat menentukan tahap-tahap dalam proses pemanduan perkembangan suatu perusahaan. Manajemen strategis muncul sebagai reaksi terhadap perubahan lingkungan yang sangat dinamis, yang mengharuskan perusahaan untuk selalu melakukan pengamatan dan evaluasi terhadap lingkungan eksternal untuk menentukan strategi dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki.

Dalam sebuah manajemen strategis, terdapat tiga tahap penting, yaitu formulasi strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. Manajemen strategis merupakan sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan implementasi rencana yang didesain untuk mencapai tujuan suatu perusahaan. Formulasi strategi merupakan tahap awal dari sebuah manajemen strategis, di mana pada tahap ini dilakukan sebuah perencanaan strategis yang akan dilakukan ke depannya. Lalu pada tahap kedua dilakukan implementasi strategi, di mana pada tahap ini merupakan tahap pelaksanaan atau penerapan dari formulasi strategi yang telah dirancang sebelumnya. Kemudian di bagian tahap terakhir, merupakan tahap evaluasi strategi yang mengoreksi tindakan implementasi strategi yang telah dilakukan apakah sudah berhasil atau belum, apakah sudah berjalan baik atau masih perlu dibenahi lagi. Tahapan-tahapan penting dalam manajemen strategis ini dilakukan oleh berbagai lembaga, institusi maupun perusahaan. Tak terkecuali juga dengan perusahaan-perusahaan yang bergerak di bidang *bakery*, salah satunya *Hawaii Bakery*. *Hawaii Bakery* perlu mengamati dan mengevaluasi faktor-faktor internal dan faktor-faktor eksternal apa sajakah yang sebenarnya mendorong dan mempengaruhi pertumbuhan usaha ini dan bagaimana strategi pengembangan yang akan diterapkan sehingga konsumen atau pelanggan yang berasal dari Malang maupun luar Malang semakin loyal dalam melakukan pembelian produk roti di *Hawaii Bakery* kota Malang di tengah intensitas persaingan yang semakin ketat, sehingga pertumbuhan penjualan tidak hanya stabil seperti selama ini, tetapi juga bisa meningkat secara signifikan.

Melihat realita ini dari berbagai aspek dan latar belakang tersebut, maka penulis memilih *Hawaii Bakery* kota Malang, sebagai objek penelitian. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan, maka dapat disajikan rumusan masalah bagaimana keadaan lingkungan eksternal dan lingkungan internal yang memunculkan kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) pada perusahaan roti *Hawaii Bakery* Malang?, serta strategi apakah yang paling tepat untuk mengembangkan perusahaan roti *Hawaii Bakery* Malang guna memenangkan persaingan usaha *bakery* (perindustrian roti), khususnya di kota Malang? Penelitian strategi pengembangan perusahaan roti *Hawaii Bakery* bertujuan untuk merancang strategi pengembangan usaha roti di *Hawaii Bakery*. Sedangkan secara khusus penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunity*), dan ancaman (*threat*) yang dimunculkan oleh faktor eksternal dan faktor internal, yang mempengaruhi pengembangan usaha di perusahaan roti *Hawaii Bakery* Malang, serta untuk merumuskan alternatif strategi dan pilihan strategi pengembangan pada perusahaan roti *Hawaii Bakery* Malang.

## METODE PENELITIAN

Ditinjau dari pendekatannya, penelitian ini digolongkan sebagai penelitian kualitatif. Penelitian kualitatif merupakan penelitian yang memiliki sasaran penelitian yang terbatas, tetapi dengan keterbatasan tersebut digali sebanyak mungkin data mengenai sasaran penelitian (Bungin, 2001:29). Menurut tingkat

eksplanasinya, penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian deskriptif. Menurut Marzuki (2001:8) menyatakan bahwa penelitian deskriptif adalah penelitian yang dilakukan dengan melukiskan keadaan obyek atau persoalannya dan tidak dimaksudkan untuk mengambil atau menarik kesimpulan yang berlaku umum. Metode penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode penelitian deskriptif, yaitu menggambarkan kejadian yang ada, kemudian melakukan analisis dan diagnosis lingkungan dan juga melakukan pengukuran yang cermat dan sistematis terhadap peristiwa tertentu dengan cara menafsirkan data yang ada sekarang dan kecenderungan yang akan datang. Tujuan dari penelitian deskriptif adalah untuk membuat gambaran secara sistematis dan akurat mengenai fakta, sifat, dan hubungan antar aspek yang diteliti baik secara kualitatif maupun kuantitatif. Oleh karena itu, penelitian dilakukan dalam upaya mengidentifikasi faktor lingkungan perusahaan baik internal maupun eksternal. Penelitian dilaksanakan pada perusahaan roti Hawaii *Bakery*, yang terletak di Jalan Jenderal Basuki Rahmat 80 B Malang. Jenis data yang digunakan dalam penelitian adalah data primer dan data sekunder. Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini berasal dari dalam (data internal) dan luar perusahaan (data eksternal). Menurut Marzuki (2000:12) terdapat tiga metode pengumpulan data, yaitu sensus, sampling, dan *case study*. Metode pengumpulan data yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah *case study* (studi kasus), yaitu metode pengumpulan data dengan mengambil beberapa elemen dari Hawaii *Bakery* Malang yang kemudian masing-masing elemen diselidiki secara mendalam. Data-data yang diperoleh dari penelitian pada Hawaii *Bakery* Malang difokuskan pada bidang manajemen strategi pengembangan, khususnya formulasi dengan menggunakan alat-alata analisis yang telah tersedia. Teknik pengumpulan data merupakan prosedur yang sistematis dan standar untuk memperoleh data kuantitatif maupun kualitatif. Adapun teknik yang digunakan dalam penelitian ini antara lain wawancara, dokumentasi, observasi, dan studi pustaka. Karakteristik responden yang dituju adalah pihak-pihak yang memegang wewenang kebijakan yang berperan penting pada proses operasional dan pemasaran Hawaii *Bakery* Malang.

Data-data yang telah diidentifikasi kemudian diolah untuk dianalisis. Penentuan strategi utama menurut David (2004:286) diolah dan dianalisa melalui beberapa matriks melalui serangkaian tahapan. Metode pengolahan yang digunakan antara lain : (1) *Input Stage* (Tahap Pengumpulan Data) : pada tahap ini digunakan analisis matriks IFE dan matriks EFE. Kedua matriks ini bertugas menyimpulkan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi-strategi, (2) *Matching Stage* (Tahap Analisis Data) : hasil analisis IFE dan EFE diolah ke dalam matriks internal-eksternal, TOWS dan matriks *grand strategy*. Pada tahap ini berfokus pada pembuatan strategi-strategi alternatif yang dapat dilaksanakan melalui penggabungan faktor internal dan eksternal utama, dan (3) *Decision Stage* (Tahap Pengambilan Keputusan) : tahap ini menggunakan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) di mana digunakannya input informasi dari tahap I untuk evaluasi strategi-strategi alternatif hasil dari tahap II. Tahap ini memberikan suatu basis obyektif bagi pemilihan strategi yang tepat. Data yang diperoleh dalam penelitian ini diolah dengan menggunakan metode-metode serta alat analisis diantaranya analisis EFAS, analisis IFAS, analisis SFAS, matriks SWOT, matriks SPACE, matriks IE, dan matriks QSPM.

## HASIL ANALISIS

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan roti Hawaii *Bakery* kota Malang. Analisis lingkungan perusahaan yang pertama yaitu analisis EFAS pada perusahaan roti Hawaii *Bakery*, di mana analisis ini ditunjukkan pada faktor sukses yang menjadi peluang dan ancaman dari lingkungan eksternal perusahaan roti Hawaii *Bakery*, dan untuk peluang lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari 6 hal, diantaranya yaitu perkembangan teknologi komunikasi dan informasi, pertumbuhan pasar yang baik, dukungan pemerintah kota Malang terhadap perindustrian roti, pengetahuan masyarakat akan kualitas produk roti yang baik dan sehat, adanya perubahan gaya hidup masyarakat yang semakin modern, dan adanya turis wisatawan baik lokal maupun mancanegara. Hal kedua dalam lingkungan eksternal adalah ancaman, di mana ancaman terdiri dari 5 hal, hal pertama yaitu fluktuasi harga bahan baku yang tidak menentu, jumlah produsen roti di kota Malang semakin meningkat, perubahan selera konsumen, penguasaan teknologi oleh perusahaan pesaing, dan imitasi produk dengan nama *brand* lain. Berikut ini merupakan hasil analisis matriks EFE pada usaha roti Hawaii *Bakery* :

Penjelasan dari point bobot penilaian yang digunakan :

- 0 – 0,03 = tidak penting
- > 0,03 – 0,06 = kurang penting
- > 0,06 – 0,09 = cukup penting
- > 0,09 – 0,12 = penting
- > 0,12 – 0,15 = sangat penting

Dan penjelasan dari rating yang ditetapkan :

- 1 = tidak berpengaruh
- 2 = cukup berpengaruh
- 3 = berpengaruh
- 4 = sangat berpengaruh

 = Skor bobot tertinggi

 = Skor bobot terendah

Tabel Analisis Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFAS) Hawaii Bakery

Faktor-faktor Eksternal Utama	Bobot	Peringkat	Skor	Keterangan
Peluang				
1.Perkembangan teknologi komunikasi dan informasi	0,11	4	0,44	Penggunaan jaringan internet dan TV untuk media promosi, dan pengoptimalan penggunaan teknologi produksi yang lebih canggih
2.Pertumbuhan pasar yang baik	0,11	4	0,44	Penambahan pangsa pasar dengan upaya promosi dan penjualan yang gencar
3.Dukungan pemerintah kota Malang terhadap perindustrian roti	0,09	2	0,18	Terdaftarinya perusahaan dalam pendataan Disperindag kota Malang, dan nomor registrasi dari Dinas Kesehatan kota Malang, bermitra dengan pemerintah, utamanya Dinas Pariwisata guna pengembangan usaha
4.Pengetahuan masyarakat akan kualitas produk roti yang baik dan sehat	0,12	4	0,48	Menjaga konsistensi kualitas produk dan pemberian paparan mengenai proses produksi dan kualitas produk yang baik, dengan sistem <i>open kitchen</i>
5.Perubahan gaya hidup masyarakat yang semakin modern	0,10	3	0,30	Pembentukan <i>service center</i> untuk acara <i>sharing and gathering</i> para konsumen
6.Adanya turis, baik lokal maupun mancanegara	0,10	3	0,30	Pemanfaatan media promosi, yang mengarah ke segmen turis
SUB TOTAL PELUANG	0,63		2,14	
Ancaman				
1.Fluktuasi harga bahan baku	0,07	3	0,21	Penerapan sistem perencanaan pasokan yang lebih terintegrasi
2.Jumlah produsen roti di Malang semakin meningkat	0,09	4	0,36	Pengembangan variasi produk dengan optimalisasi keunggulan bersaing yang dimiliki
3.Perubahan selera konsumen	0,06	3	0,18	Pengembangan produk baru, dari segi variasi jenis, rasa, dan bentuk roti
4.Penguasaan teknologi oleh perusahaan pesaing	0,08	4	0,32	Pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi untuk efisiensi produksi dan sebagai media promosi
5.Imitasi produk dengan nama <i>brand</i> lain	0,07	3	0,21	Peningkatan kualitas produk dan penguatan nama <i>brand</i>
SUB TOTAL	0,37		1,28	
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,42</b>	

Sumber : Data diolah 2014

Analisis lingkungan kedua yaitu analisis lingkungan internal perusahaan yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Untuk kekuatan yang dimiliki perusahaan roti Hawaii Bakery terdiri dari 9 hal, diantaranya lokasi perusahaan yang strategis, kualitas produk yang baik dan



higienis, penggunaan peralatan modern dalam proses produksi dengan sistem *Open Kitchen*, karyawan merupakan SDM yang terampil dan profesional, sistem permodalan yang kuat, sistem pencatatan keuangan yang rapi, pemberian harga yang bervariasi, loyalitas pelanggan yang kuat, dan memiliki hubungan yang baik dengan pemasok bahan baku. Sedangkan untuk kelemahan yang dimiliki perusahaan roti Hawaii *Bakery* terdiri dari 8 hal, yaitu hanya memiliki satu outlet cabang, desain interior sederhana, belum memiliki situs web, saluran distribusi kurang bervariasi, keterbatasan jumlah SDM yang terampil di bidang produksi, jangkauan pemasaran kurang luas, merek terkenal hanya di kawasan Malang saja, dan struktur organisasi yang ada merupakan struktur fungsional yang sederhana. Hawaii *Bakery* juga memiliki beberapa peluang untuk pengembangan usahanya, diantaranya perkembangan teknologi komunikasi dan informasi, pertumbuhan pasar yang baik, dukungan pemerintah kota Malang terhadap perindustrian roti, pengetahuan masyarakat akan kualitas produk roti yang baik dan sehat, adanya perubahan gaya hidup masyarakat yang semakin modern, dan adanya turis wisatawan baik lokal maupun mancanegara. Berikut ini Tabel IFAS dari perusahaan roti Hawaii *Bakery* kota Malang.

Tabel Analisis Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFAS) Hawaii *Bakery*

Faktor-faktor Internal Utama	Bobot	Peringkat	Skor Bobot	Keterangan
Kekuatan				
1.Lokasi perusahaan yang strategis	0,04	3	0,12	Perluasan bangunan usaha menjadi bangunan bertingkat dan penyediaan fasilitas yang menarik untuk konsumen, serta pemasangan papan nama ( <i>billboard</i> ) yang menarik
2.Kualitas produk yang baik, sehat, dan higienis	0,10	4	0,40	Penyeleksian bahan baku dan pengawasan produksi secara berkala
3.Penggunaan peralatan modern dalam proses produksi dengan Sistem <i>Open Kitchen</i>	0,03	2	0,06	Peningkatan pemanfaatan sistem <i>total quality control</i> dalam proses produksi roti
4.Karyawan merupakan SDM yang terampil, ramah, dan profesional	0,06	3	0,18	Pengadaan sistem rekrutmen dan program <i>training</i> / pelatihan karyawan (untuk karyawan baru dan lama), pengadaan standarisasi pelayanan untuk tempat pusat dan outlet cabang, peningkatan kualitas SDM / karyawan (terutama di bidang humas), mempermudah proses transaksi pelanggan via langsung maupun <i>delivery order</i>
5.Sistem permodalan yang kuat	0,04	2	0,08	Pemberdayaan modal yang ada secara efisien untuk produktivitas produksi dan pemasaran
6.Sistem pencatatan keuangan yang rapi	0,02	2	0,04	Penerapan sistem perencanaan dan pengendalian keuangan dengan persamaan-persamaan akuntansi
7.Pemberian harga yang bervariasi	0,06	4	0,24	Pencantuman daftar harga di setiap item produk

Lanjutan Tabel IFAS Hawaii *Bakery*

Faktor-faktor Internal Utama	Bobot	Peringkat	Skor Bobot	Keterangan
Kekuatan				
8.Loyalitas pelanggan kuat	0,08	4	0,32	Pembentukan suatu komunitas bagi para pelanggan dan penyimpanan data base profil pelanggan
9.Hubungan baik dengan pemasok	0,04	3	0,12	Peningkatan kerjasama dengan pemasok untuk perluasan pasar
<b>SUB TOTAL KEKUATAN</b>	<b>0,47</b>		<b>1,56</b>	
Kelemahan				
1.Cabang hanya satu	0,06	3	0,18	Pembukaan outlet cabang baru di lokasi strategis yang dekat dengan pembeli potensial dan perluasan bangunan usaha dengan desain interior yang menarik, disertai pencantuman indoor display.
2.Desain interior sederhana	0,05	3	0,15	Mempercantik tampilan desain interior & adanya fasilitas yang memadai untuk konsumen
3.Belum memiliki situs web	0,06	4	0,24	Pembuatan situs web sebagai sarana informasi dan komunikasi
4.Saluran distribusi kurang bervariasi	0,07	4	0,28	Pengembangan pola saluran distribusi yang lebih efisien sehingga tepat sasaran
5.Keterbatasan jumlah SDM yang terampil di bidang produksi	0,09	4	0,36	Sistem perekrutan dan program training/pelatihan karyawan secara berkala, serta program knowledge transfer antar karyawan dengan pemilik usaha
6.Jangkauan pemasaran sempit	0,08	4	0,32	Perluasan jaringan pemasaran secara menyeluruh dengan berbagai media
7.Merek terkenal di Malang saja	0,08	4	0,32	Pengembangan kegiatan promosi dengan media promosi yang lebih bervariasi dan tepat sasaran
8.Struktur organisasi sederhana	0,04	3	0,12	Optimalisasi fungsional perusahaan
<b>SUB TOTAL</b>	<b>0,53</b>		<b>1,97</b>	
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,53</b>	

Sumber : Data diolah 2014

Salah satu cara menyimpulkan faktor-faktor strategis sebuah perusahaan adalah dengan mengkombinasikan faktor strategis internal (IFAS) dengan faktor strategis eksternal (EFAS) ke dalam sebuah ringkasan analisis faktor-faktor strategis (SFAS). Bagi manajemen perusahaan apabila hanya terpaku pada IFAS dan EFAS dirasa kurang efektif, sehingga diperlukan analisis SFAS, di mana SFAS hanya berisi faktor-faktor terpenting dan menyediakan basis bagi perumusan strategi karena dengan SFAS akan dapat diketahui rentan waktu dari masing-masing faktor sehingga dapat memudahkan untuk membuat kebijakan strategis. Berikut ini adalah hasil analisis SFAS pada perusahaan roti Hawaii Bakery.

Tabel *Strategic Factors Analysis Summary (SFAS) Hawaii Bakery*

Faktor-faktor Strategis Kunci	Bobot	Rating	Skor	Durasi			Komentar
				Pendek	Menengah	Panjang	
Perkembangan teknologi komunikasi dan informasi	0,11	4	0,44	X			Penggunaan jaringan internet dan TV untuk media promosi, dan optimalisasi teknologi produksi
Pertumbuhan pasar yang baik	0,11	4	0,44		X		Penambahan pangsa pasar dengan upaya promosi dan penjualan yang gencar
Pengetahuan masyarakat akan kualitas produk roti yang baik dan sehat	0,12	4	0,48	X			Pengawasan konsistensi kualitas produk dan pemberian paparan mengenai proses produksi dan kualitas produk yang baik, dengan sistem <i>Open Kitchen</i>
Jumlah produsen roti di kota Malang semakin meningkat	0,09	4	0,36	X			Pengembangan variasi produk dengan optimalisasi keunggulan bersaing yang dimiliki
Penguasaan teknologi oleh perusahaan pesaing	0,08	4	0,32		X		Pemanfaatan teknologi komunikasi dan informasi untuk efisiensi produksi dan sebagai media promosi
Kualitas produk yang baik, sehat, dan higienis	0,10	4	0,40	X			Penyeleksian bahan baku dan pengawasan produksi secara berkala
Pemberian harga yang bervariasi	0,06	4	0,24	X			Pencantuman daftar harga di setiap item produk yang ada
Loyalitas pelanggan yang sangat kuat	0,08	4	0,32			X	Pembentukan format <i>database</i> pelanggan dan suatu komunitas bagi para pelanggan
Keterbatasan jumlah SDM yang terampil di bidang produksi	0,09	4	0,36			X	Sistem perekrutan & program pelatihan karyawan secara berkala, serta program knowledge transfer antar karyawan dengan pemilik

Lanjutan Tabel SFAS Hawaii *Bakery*

Faktor-faktor Strategis Kunci	Bobot	Rating	Skor	Durasi			Komentar
				Pendek	Menengah	Panjang	
Jangkauan pemasaran kurang luas	0,08	4	0,32	X			Perluasan jangkauan pemasaran secara menyeluruh dengan berbagai media yang efektif
Merek terkenal di kawasan kota Malang saja	0,08	4	0,32			X	Pengembangan kegiatan promosi dengan media yang lebih bervariasi dan tepat sasaran
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>4,00</b>				

Sumber : Data diolah 2014

Berdasarkan perhitungan bobot faktor eksternal dan faktor internal perusahaan roti Hawaii *Bakery* Malang, diperoleh skor bobot kelemahan sebesar 0,53 lebih besar daripada skor bobot kekuatan sebesar 0,47. Sedangkan skor bobot peluang sebesar 0,63 lebih besar daripada skor bobot ancaman sebesar 0,37. Berdasarkan hasil perhitungan EFAS dan IFAS, maka strategi yang digunakan yaitu strategi berbenah diri, karena perusahaan roti Hawaii *Bakery* memiliki skor bobot kelemahan yang lebih besar daripada kekuatan dan memiliki skor bobot peluang lebih besar daripada ancaman. Strategi berbenah diri, mengimplikasikan agar perusahaan tetap “bergayut” pada kompetensi dasarnya dan tidak mengambil risiko yang terlalu besar. Strategi berbenah diri paling sering meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi terkait. (David, 2009 :336). Dikarenakan perusahaan Hawaii *Bakery* memiliki kelemahan intern yang harus dibenahi dan peluang lingkungan yang cukup besar. Perusahaan Hawaii *Bakery* berada di sel 3 (Strategi Berbenah Diri). Alternatif strategi berbenah diri yang dapat dilakukan yaitu : (1) Strategi penetrasi pasar, yaitu strategi yang berusaha untuk meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar, (2) Strategi pengembangan produk, yaitu strategi yang dilakukan dengan cara meningkatkan atau memodifikasikan produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan, (3) Strategi pengembangan pasar, yaitu strategi yang bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru, dan (4) Strategi diversifikasi terkait, yaitu strategi yang dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa yang baru tetapi masih saling berhubungan.

Gambar Diagram Analisis SWOT



Tabel Prosentase Analisis SWOT

Kategori	Analisis Faktor	Prosentase	Skor Bobot	Prosentase
IFAS	Kekuatan	47%	3,53	51%
	Kelemahan	53%		
EFAS	Peluang	63%	3,42	49%
	Ancaman	37%		
TOTAL			6,95	100%

Sumber : Data diolah 2014

Matriks SWOT ini menggambarkan dan memberikan informasi bagaimana manajemen dapat mencocokkan peluang-peluang yang dimiliki serta ancaman-ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan melalui kekuatan dan kelemahan internalnya untuk menghasilkan empat alternatif strategi. Keempat alternatif strategi tersebut terdiri dari strategi SO, strategi WO, strategi ST, dan yang terakhir yaitu strategi WT. Strategi SO adalah strategi yang dibuat untuk memanfaatkan seluruh kekuatan dalam merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi WO adalah strategi yang diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. Strategi ST adalah strategi yang menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. Strategi WT adalah strategi yang didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindar dari ancaman.

Tabel Matriks SWOT Hawaii Bakery

<p style="text-align: center;">IFAS</p> <p>EFAS</p>	<p><b>Strength (S)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Lokasi perusahaan yang strategis</li> <li>2. Kualitas produk yang baik dan higienis</li> <li>3. Penggunaan peralatan modern dalam proses produksi dengan Sistem <i>Open Kitchen</i></li> <li>4. Karyawan merupakan SDM yang terampil dan profesional</li> <li>5. Sistem permodalan yang kuat</li> <li>6. Sistem pencatatan keuangan yang rapi</li> <li>7. Pemberian harga yang bervariasi</li> <li>8. Loyalitas pelanggan yang kuat</li> <li>9. Hubungan yang baik dengan pemasok bahan baku</li> </ol>	<p><b>Weaknesses (W)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Cabang hanya satu</li> <li>2. Desain interior sederhana</li> <li>3. Belum memiliki situs web</li> <li>4. Saluran distribusi kurang bervariasi</li> <li>5. Keterbatasan jumlah SDM yang terampil di bidang produksi</li> <li>6. Jangkauan pemasaran kurang luas</li> <li>7. Merek terkenal di kawasan Malang saja</li> <li>8. Struktur organisasi merupakan struktur fungsional yang sederhana</li> </ol>
<p><b>Opportunities (O)</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Perkembangan teknologi komunikasi dan informasi</li> <li>2. Pertumbuhan pasar yang baik</li> <li>3. Dukungan pemerintah Malang terhadap perindustrian roti</li> <li>4. Pengetahuan masyarakat akan kualitas produk roti yang baik dan sehat</li> <li>5. Perubahan gaya hidup masyarakat yang semakin modern</li> <li>6. Adanya turis wisatawan, baik lokal maupun mancanegara</li> </ol>	<p><b>Strategi SO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Pembentukan suatu komunitas dan format <i>data base</i> pelanggan</li> <li>-Penyeleksian bahan baku dan pengawasan produksi secara berkala dengan pemanfaatan sistem <i>total quality control</i></li> <li>-Memperluas jaringan pemasaran dengan berbagai media yang tepat sasaran</li> <li>-Bersama dengan karyawan melakukan survey berkala terhadap konsumen dan membentuk program penelitian dan pengembangan (program litbang)</li> <li>-Membuat promo khusus pada even tertentu terhadap pelanggan lama dan untuk menarik pelanggan baru</li> </ul>	<p><b>Strategi WO</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Pembuatan situs web dan <i>information center (service center)</i></li> <li>-Pengembangan pola saluran distribusi dan jaringan pemasaran yang tepat sasaran dengan berbagai media yang efektif</li> <li>-Peningkatan kualitas produk dengan sistem jaminan mutu dan kajian litbang</li> <li>-Optimalisasi fungsional dengan sistem perekrutan dan training karyawan, serta program <i>knowledge transfer &amp; knowledge sharing</i> antar karyawan</li> <li>-Pemasangan <i>billboard</i> dengan tampilan desain yang unik dan menarik &amp; perbaikan label kemasan</li> </ul>

Lanjutan Tabel Matriks SWOT		
<i>Threats (T)</i>	<b>Strategi ST</b>	<b>Strategi WT</b>
1.Fluktuasi harga bahan baku	1.Peningkatan mutu produk dan pelayanan	-Melakukan pengaturan dalam pengalokasian keuangan perusahaan
2.Jumlah produsen roti di Malang semakin meningkat	2.Mengembangkan variasi mutu, model, dan ukuran tambahan (proliferasi produk)	-Peningkatan kualitas SDM
3.Perubahan selera konsumen	3.Pengembangan fitur-fitur produk baru, di samping produk yang sudah ada	- Perluasan bangunan usaha,utamanya pada outlet cabang dengan desain interior menarik, disertai pencantuman <i>indoor display</i> .
4.Penguasaan teknologi oleh perusahaan pesaing		-Survey&kaji kekuatan&posisi pesaing
5.Imitasi produk dengan nama <i>brand</i> lain		

Sumber : Data diolah 2014

Matriks SPACE adalah kerangka empat kuadran yang menunjukkan apakah strategi agresif, konservatif, defensif, atau kompetitif yang paling sesuai untuk suatu organisasi atau perusahaan tertentu. Dalam hal ini sumbu matriks SPACE menunjukkan dua dimensi yaitu internal yang terdiri dari kekuatan dan peluang serta dimensi eksternal yang meliputi ancaman dan kelemahan. Berikut ini adalah gambar mengenai matriks SPACE serta poin-poin penting yang harus dilakukan dalam strategi yang dipilih oleh suatu organisasi atau perusahaan tertentu. (David, 2011:332). Dari gambar Matriks SPACE diketahui bahwa perusahaan roti Hawaii *Bakery* berada pada kuadran strategi Konservatif, sehingga mendukung penerapan strategi WO seperti strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi terkait.

Gambar Matriks SPACE Hawaii *Bakery*



Sumber: (Fred R. David, 2009:333) *Strategic Management*

Keterangan Tabel Matriks IE :

1. Kolom no I,II,IV = Tumbuh dan Membangun
2. Kolom no III, V, VII = Menjaga dan Mempertahankan
3. Kolom no VI, VIII, IX = Panen atau Divestasi

Dengan total nilai IFAS sebesar 3,53 dan total nilai EFAS sebesar 3,42 maka perusahaan roti Hawaii *Bakery* berada pada posisi nomor I, dimana kondisi perusahaan saat ini sedang tumbuh dan membangun dan perlu menerapkan strategi yang sama dengan apa yang telah direkomendasikan pada pembahasan matriks SPACE, maka perusahaan roti Hawaii *Bakery* perlu melakukan strategi utama yang disesuaikan dengan kondisi perusahaan yang antara lain adalah strategi penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, dan diversifikasi terkait.

Tabel Matriks IE

Matriks IE		SKOR BOBOT TOTAL EFE		
		STRONG (3,0-4,0)	AVERAGE (2,0-2,99)	WEAK (1,0-1,99)
SKOR BOBOT TOTAL EFE	HIGH (3,0-4,0)	I <i>Hawaii Bakery</i>	II	III
	MEDIUM (2,0-2,99)	IV	V	VI
	LOW (1,0-1,99)	VII	VIII	IX

Sumber : Data diolah 2014

Setelah diperoleh beberapa alternatif strategi melalui tahap pencocokan, yaitu dengan menggunakan matriks IE, matriks SPACE, dan matriks SWOT, maka tahap akhir dari analisis formulasi strategi adalah pemilihan strategi yang terbaik. Adapun alat analisis yang digunakan pada tahap pengambilan keputusan ini adalah Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix-QSPM*). Teknik ini menggunakan input dari analisis tahap masukan dan hasil pencocokan dari analisis tahap pemaduan untuk menentukan secara objektif diantara alternatif strategi. Secara konsep, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan seberapa jauh faktor strategis internal dan eksternal dimanfaatkan atau diperbaiki. Nilai AS (*Attractiveness Score*) menunjukkan daya tarik masing-masing strategi terhadap faktor kunci internal dan eksternal perusahaan. Dan TAS adalah total nilai AS dari masing-masing strategi yang ditawarkan. Berdasarkan matriks QSPM, nilai skor tertinggi terdapat pada alternatif strategi pengembangan produk sebesar 7,57. Kemudian alternatif strategi pengembangan pasar sebagai prioritas strategi kedua dengan nilai sebesar 7,23. Lalu strategi penetrasi pasar sebagai prioritas strategi ketiga sebesar 6,79 dan yang terakhir strategi diversifikasi terkait sebesar 5,91.



## PEMBAHASAN

Dari pembahasan mengenai hasil penelitian yang telah dilakukan oleh penulis, dapat diketahui bagaimana strategi pengembangan yang digunakan dan diterapkan oleh perusahaan Hawaii *Bakery* dalam menghadapi persaingan antar perindustrian roti yang semakin ketat dari waktu ke waktu. Berdasarkan hasil dari analisa lingkungan eksternal dan internal perusahaan roti Hawaii *Bakery* serta acuan strategi yang disarankan di dalam analisis EFAS & IFAS, analisis SFAS, analisis SWOT, matriks SPACE, analisis IE, dan matriks QSPM terdapat alternatif pilihan strategi, diantaranya sebagai berikut ini :

### 1. Strategi Pengembangan Pasar

Strategi yang bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru. Tujuan strategi ini adalah untuk memperbesar pangsa pasar. Dasar penggunaan strategi ini dikarenakan Hawaii *Bakery* hingga saat ini hanya memiliki satu outlet cabang saja di kota Malang, dan mayoritas pelanggan merupakan penduduk asli kota Malang. Dalam hal ini pengembangan pasar yang dilakukan oleh perusahaan Hawaii *Bakery* yaitu meningkatkan keterampilan SDM terutama dalam bidang produksi dan bisa mengembangkan jumlah outlet yang telah dimiliki dengan memasuki area geografis yang dirasa potensial dan belum dimasuki oleh pesaing atau masih sedikit jumlah pesaing yang ada dalam pasar yang potensial tersebut, semisal saja membuka outlet di lokasi strategis, pusat-pusat perbelanjaan, dan tempat-tempat umum seperti bandara, rumah sakit, dan lain sebagainya. Selain itu, juga menarik segmen-segmen pasar lainnya seperti dengan beriklan di media lain dan saluran distribusi lain. Segmen-segmen pasar lainnya yang dituju ini utamanya para pendatang baru (turis mancanegara, turis lokal, mahasiswa yang berasal dari luar kota, dan lain-lain).

### 2. Strategi Pengembangan Produk

Strategi yang dilakukan dengan cara meningkatkan atau memodifikasikan produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang. Tujuan strategi ini adalah untuk memperbaiki dan/atau mengembangkan produk yang sudah ada. Hal ini dapat dilakukan, jika produk sudah berada pada tahapan jenuh, pesaing menawarkan produk sejenis yang lebih baik, dan/atau lebih murah, memiliki kemampuan untuk mengembangkan produk, dan berada pada industri yang sedang tumbuh. Dalam hal ini Hawaii *Bakery* merupakan perusahaan yang bergerak di bidang perindustrian roti, yang di mana saat ini perindustrian roti mengalami pertumbuhan cukup pesat dan persaingan yang terjadi pun semakin ketat. Hawaii *Bakery* dapat mengembangkan fitur-fitur produk baru, melakukan pengembangan variasi mutu, serta pengembangan model dan ukuran tambahan (proliferasi produk).

### 3. Strategi Penetrasi Pasar

Penetrasi pasar yaitu meningkatkan pangsa pasar produk yang dihasilkan oleh perusahaan melalui usaha pemasaran yang lebih besar. Penetrasi pasar yang dilakukan oleh perusahaan roti Hawaii *Bakery* yaitu peningkatan promosi

penjualan, jumlah belanja iklan, dan publisitas yang kesemuanya dapat dilakukan baik di tempat usaha Hawaii *Bakery* (pusat maupun outlet cabang) dan instansi-instansi lain yang bekerjasama dengan Hawaii *Bakery*, maupun melalui media bazaar, cetak, dan teknologi. Strategi ini dilakukan karena selama ini Hawaii *Bakery* hanya memanfaatkan media *word of mouth*, radio, majalah *Quantum*, dan even bazaar saja. Sehingga perlu adanya usaha pemasaran yang lebih besar lagi, sehingga dapat meningkatkan pangsa pasar produk.

#### 4. Strategi Diversifikasi Terkait

Strategi yang dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa yang baru tetapi masih saling berhubungan. Diversifikasi terkait yang dapat dilakukan Hawaii *Bakery* semisal saja tidak hanya bergerak di bidang *bakery*, tetapi juga bergerak di bidang kuliner lainnya seperti bisnis restoran atau rumah makan. Karena bisnis restoran atau rumah makan merupakan bisnis di luar bidang *bakery*, tetapi masih saling berhubungan (dikarenakan masih dalam satu lingkup perindustrian bidang kuliner). Strategi ini dapat dilakukan karena selama ini Hawaii *Bakery* hanya berfokus menghasilkan produk-produk roti saja.

#### **Pemilihan Strategi**

Pemilihan strategi dilakukan berdasarkan hasil dari analisa lingkungan eksternal dan internal perusahaan roti Hawaii *Bakery* serta acuan strategi yang disarankan di dalam analisis IFAS & EFAS, analisis SFAS, analisis SWOT, matriks SPACE, analisis IE, matriks QSPM. Berdasarkan matriks QSPM, nilai skor tertinggi terdapat pada alternatif strategi pengembangan produk sebesar 7,57. Dasar pemilihan strategi pengembangan produk sebagai pilihan strategi prioritas pertama di perusahaan roti Hawaii *Bakery* adalah dikarenakan perindustrian roti saat ini berada pada industri yang sedang tumbuh dan para pesaing perusahaan roti lainnya menawarkan produk sejenis yang dapat lebih baik, dan/atau lebih murah. Sedangkan perusahaan roti Hawaii *Bakery* sendiri memiliki kemampuan untuk mengembangkan produk, sehingga strategi pengembangan produk merupakan strategi paling efektif untuk diterapkan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang.

#### **Implementasi Strategi**

Ada beberapa aspek penting yang perlu diimplementasikan untuk mendukung penerapan alternatif strategi pengembangan perusahaan roti Hawaii *Bakery* Malang di tengah persaingan perindustrian roti yang semakin ketat. Aspek-aspek penting tersebut dilihat dari hasil analisa lingkungan eksternal dan internal perusahaan serta mengacu pada analisa-analisa melalui alat analisis strategi yang telah dibahas, maka berikut ini adalah aspek-aspek pendukung strategi yang perlu diperhatikan dan diterapkan oleh perusahaan roti Hawaii *Bakery* sebagai langkah untuk peningkatan mutu di segala aspek :

(1) Perencanaan SDM, (2) Pelatihan karyawan, (3) Layanan pelanggan, (4) Inovasi produk, (5) Teknologi baru, (6) Kerjasama bisnis, dan (7) Promosi.

## KESIMPULAN DAN SARAN

Dari analisa secara keseluruhan pada perusahaan roti Hawaii *Bakery* sebagai perusahaan yang menjadi obyek penelitian, maka dapat diambil kesimpulan kekuatan yang dimiliki Hawaii *Bakery* antara lain lokasi perusahaan yang strategis, kualitas produk yang baik dan higienis, penggunaan peralatan modern dalam proses produksi dengan sistem *Open Kitchen*, karyawan merupakan SDM yang terampil dan profesional, sistem permodalan yang kuat, sistem pencatatan keuangan yang rapi, pemberian harga yang bervariasi, loyalitas pelanggan yang kuat, dan memiliki hubungan yang baik dengan pemasok bahan baku. Sedangkan kelemahan yang dimiliki Hawaii *Bakery* antara lain hanya memiliki satu outlet cabang, desain interior sederhana, belum memiliki situs web, saluran distribusi kurang bervariasi, keterbatasan jumlah SDM yang terampil di bidang produksi, jangkauan pemasaran kurang luas, merek terkenal hanya di kawasan Malang saja, dan struktur organisasi yang ada merupakan struktur fungsional yang sederhana. Hawaii *Bakery* juga memiliki beberapa peluang untuk pengembangan usahanya, diantaranya perkembangan teknologi komunikasi dan informasi, pertumbuhan pasar yang baik, dukungan pemerintah kota Malang terhadap perindustrian roti, pengetahuan masyarakat akan kualitas produk roti yang baik dan sehat, adanya perubahan gaya hidup masyarakat yang semakin modern, dan adanya turis wisatawan baik lokal maupun mancanegara. Selain itu, Hawaii *Bakery* juga perlu mengantisipasi beberapa ancaman seperti fluktuasi harga bahan baku yang tidak menentu, jumlah produsen roti di kota Malang semakin meningkat, perubahan selera konsumen, penguasaan teknologi oleh perusahaan pesaing, dan imitasi produk dengan nama *brand* lain. Berdasarkan hasil dari analisa lingkungan eksternal dan internal perusahaan roti Hawaii *Bakery* serta acuan strategi yang disarankan di dalam analisis EFAS & IFAS, analisis SFAS, analisis SWOT, matriks SPACE, analisis IE, dan matriks QSPM menghasilkan alternatif pilihan strategi, diantaranya yaitu strategi pengembangan pasar, strategi pengembangan produk, strategi penetrasi pasar, dan strategi diversifikasi terkait. Dalam matriks QSPM diperoleh kesimpulan bahwa perusahaan roti Hawaii *Bakery* harus lebih memprioritaskan strategi pengembangan produk dalam menghadapi persaingan bisnis *bakery*, prioritas kedua yaitu penerapan strategi pengembangan pasar dikarenakan masih memiliki satu cabang outlet saja, prioritas ketiga yaitu penerapan strategi penetrasi pasar dikarenakan media teknologi internet (situs web) belum digunakan sebagai media pemasaran, dan selanjutnya adalah strategi diversifikasi terkait dikarenakan Hawaii *Bakery* selama ini hanya bergerak di bidang perindustrian roti saja.

### Saran

1. Hawaii *Bakery* sebaiknya memperluas tempat bangunan untuk produksi dan pelayanan termasuk outlet cabang, dan mengoptimalkan saluran distribusi dan pemasaran yang efektif (termasuk pemanfaatan teknologi pembuatan situs web), serta harus menjaga konsistensi mutu produk dan melakukan peningkatan mutu produk baik pada jenis produk, pilihan rasa produk, bentuk produk, daya tahan produk, kemasan produk maupun ukuran produk secara terus-menerus yang dilakukan dengan melakukan survey dan kajian penelitian & pengembangan produk.

2. Perusahaan sebaiknya melakukan perbaikan pola rekrutmen dan *training* karyawan. Hal ini dilakukan dalam rangka meningkatkan kualitas SDM, terutama yang berada dalam bidang produksi. Sehingga dengan adanya perbaikan kualitas SDM yang disertai dengan pengawasan bidang produksi dan pemasaran, pengembangan pasar Hawaii *Bakery* bisa dilakukan dengan efektif.
3. Perusahaan perlu mengembangkan fitur-fitur produk baru, melakukan pengembangan variasi mutu, serta pengembangan model dan ukuran tambahan (proliferasi produk), di samping produk yang telah ada, dan sebaiknya melakukan diversifikasi produk, sebagai salah satu strategi pengembangan produk paling utama, disertai dengan perluasan usaha (pembukaan outlet-outlet cabang baru) di area-area geografis yang potensial seperti di kawasan tempat umum (area pusat perbelanjaan, bandara, dan lain sebagainya) guna menambah pangsa pasar baru.

### DAFTAR PUSTAKA

Ali Hasan, 2008, *Marketing*, Media Utama, Yogyakarta.

Apram Suyanto, 2012. *European Bread*, (Online),

(<http://fikrisu.blogspot.com/2012/01/european-bread.html>, diakses 1 Juni 2014).

Ayu Dinilistyawati, 2011. *Perbedaan European Bread & Oriental Bread*,

(Online), (<http://catatandapurdini.blogspot.com/2011/10/perbedaan-european-bread-oriental-bread.html>, diakses 1 Juni 2014).

Bambang Wijayanta dan Aristanti Vidyaningsih, 2007, *Ekonomi & Akuntansi:*

*Mengasah Kemampuan Ekonomi*, Penerbit CV Citra Praya, Bandung.

Bungin, Burhan., 2007, *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, Penerbit

Rajagrafindo Persada, Jakarta.

Cecilia Sabatini dan Edwin Japariato, 2014, *Pengaruh Marketing Mix,*

*Psychological Factors, Social Factors dan Situational Factors terhadap Cara Pandang dalam Pengambilan Keputusan Pembelian Rotiboy di Tunjungan Plaza dan City of Tomorrow Surabaya*, (Online), (<http://studentjournal.petra.ac.id/index.php/manajemen-pemasaran/article/view/1387>, diakses 18 Februari 2014).

David, Fred R, 2009., *Manajemen Strategi Konsep*. Edisi 12, Penerjemah Dono

Sunardi, 2009, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

- David, Fred R., 2003, *Manajemen Strategis : Konsep-konsep*, Edisi Kesembilan, Penerjemah Kresno Saroso, 2004, Penerbit PT Indeks, Jakarta.
- David Priyasidharta, 2014. *Malang Sumbang Inflasi Tertinggi di Jawa Timur*, (Online), (<http://tempo.co/read/news/2014/04/01/092567031/Malang-Sumbang-Inflasi-Tertinggi-di-Jawa-Timur>, diakses 1 Juni 2014)
- Dinas Komunikasi dan Informatika Pemerintah kota Malang, 2011. *Sekilas Malang-Pemerintah Kota Malang*, (Online), (<http://malangkota.go.id/halaman/1606071>, diakses 31 Mei 2014)
- Erwin dan Lilly T. Erwin, 2010, *100 Tempat Makan Legendaris di Malang*, Penerbit Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Hitt, Michael A. R Duane Ireland, & Robert E Hokkison, 2001, *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Penerbit West Publishing Company.
- Imam Ma'ruf, 2013, *Strategi Pengembangan Wirausaha Baru Berbasis Pengembangan di UKM Konveksi Busana Muslim pada Kabupaten Jombang*, Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
- Jauch, Lawrance R. & William F. Glueck, 2001, *Manajemen Strategik dan Kebijakan Perusahaan*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- John A, Pearce II, and Robinson, Richard B., Jr., 1997., *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Penerjemah Agus Maulana MSM, 2003, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- Marzuki, 2001, *Metodologi Riset*, Penerbit BPFU Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta.
- Mustakim, 2014, *BPS: Inflasi Kota Malang Tertinggi di Jatim*, (Online), (<http://kabar3.com/news/2014/04/bps-inflasi-kota-malang-tertinggi-di-jatim#.U7DpedX0Xcc>, diakses 2 Juni 2014)
- Paskah Wartono Kristanto, 2013, *Analisis Strategi Perusahaan Operator Bus (PO) Pahala Kencana Melalui Pendekatan Lingkungan Bisnis*, Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.

- Pratiwi, 2012, *Pengertian Bakery*, (Online),  
([http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/33837/3/Chapter II.pdf](http://repository.usu.ac.id/bitstream/123456789/33837/3/Chapter_II.pdf), diakses 10 Februari 2014)
- Rini Mustikaningsih(Deputi Kepala Perwakilan BI Malang), 2014, *Masyarakat Optimis Perekonomian Membaik*, Radar Malang, Kamis, 22 Mei.
- Snyman, Retha & Kruger, Cornelius J., 2004, *The Interdependency between Strategic Management and Strategic Knowledge Management*, 8/TH.2004, hal.5-19
- Tri Ariessiana Nusawanti, 2009, *Analisis Strategi Pengembangan Usaha Roti pada Bagas Bakery, Kabupaten Kendal*, Skripsi Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor.
- Tripomo, Tedjo dan Udah, 2005, *Manajemen Strategi*, Penerbit Rekayasa Sains, Bandung.
- Wheleen, Thomas L. And David Hunger, 2001., *Manajemen Strategis*, Penerjemah Julianto Agung, 2003, Penerbit PT Andi, Yogyakarta.
- Y Lusi Widhiyanti., 2012, *Pengertian Strategi*, (Online),  
([http://eprints.uny.ac.id/8632/3/BAB 2 - 08417141011.pdf](http://eprints.uny.ac.id/8632/3/BAB_2_-_08417141011.pdf), diakses 6 Desember 2013).