

PERUMUSAN STRATEGI BISNIS PADA USAHA KECIL DAN MENENGAH (STUDI PADA DEA CAKE AND BAKERY)

Pradana Nur Rahmanto

*Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya
Jalan M.T. Haryono 165 Malang
pradanarahmanto@gmail.com*

Dosen Pembimbing :

Dr. Mintarti Rahayu, SE., MS.

ABSTRAKSI

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) merupakan salah satu bagian terpenting dari perekonomian suatu negara, tidak terkecuali Indonesia. Industri makanan merupakan bidang usaha UKM yang paling berkembang di Malang. Salah satu industri usaha kecil dan menengah (UKM) makanan di bidang kue dan roti yang berkembang cepat adalah *Dea cake and bakery*. Untuk bersaing, perusahaan harus mempunyai strategi bersaing. Perusahaan harus mampu merumuskan strategi terperinci yang disusun dengan baik. Hal ini menarik untuk diteliti, diamati, dan dikaji bagaimana perumusan strategi bisnis yang menghasilkan daya saing yang bagus terhadap kompetitornya. Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan perumusan strategi bisnis berdasarkan analisis sebelumnya.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif eksplanatif. Lokasi pengambilan data penelitian ini adalah di salah satu outlet *Dea cake and bakery* yang berlokasi di Jl. Danau Toba (Ruko Sawojajar) E-07, Kelurahan Sawojajar, Kecamatan Kedungkandang, Kota Malang. Berdasarkan sumbernya, data penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Dalam pengumpulan data, teknik yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis konten atau analisis isi, dan matriks sebagai instrumen. Matriks yang digunakan dalam analisis data ini adalah matriks *External Factor Evaluation* (EFE), *Internal Factor Evaluation* (IFE), *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT), *Grand Strategy*, dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). teknik triangulasi sebagai uji konsistensi sumber terhadap data. Strategi yang tepat untuk diterapkan pada pengembangan *Dea cake and bakery* adalah Strategi Penetrasi Pasar. Strategi penetrasi pasar merupakan suatu strategi yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk meningkatkan penjualannya atas produk dan pasar yang telah tersedia melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih agresif.

Kata kunci : *Usaha Kecil dan Menengah, Strategi, Perumusan Strategi, Dea cake and bakery*

A. LATAR BELAKANG

Usaha Kecil dan Menengah (UKM) merupakan salah satu bagian terpenting dari perekonomian suatu negara, tidak terkecuali Indonesia. Hal ini ditunjukkan dari data Badan Pusat Statistik (BPS), bahwa dari total nilai Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia tahun 2011 yang mencapai Rp. 3.957,4 triliun, UKM memberikan kontribusi sebesar Rp. 2.212,3 triliun atau 53,6% dari total PDB Indonesia.

Salah satu industri usaha kecil menengah (UKM) makanan di bidang kue dan roti yang berkembang cepat adalah *Dea cake and bakery* (Surya, 15 Februari 2013). Dalam jangka waktu 4 tahun yaitu pada tahun 2009 sampai dengan bulan Juni 2013, usaha *Dea cake and bakery* sudah memiliki 17 outlet yang terdiri dari 16 outlet *Dea cake and bakery* serta 1 toko bahan kue.

Berdasarkan latar belakang yang telah diungkapkan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang strategi bisnis yang digunakan pada *Dea cake and bakery* di Malang Raya dengan judul **“PERUMUSAN STRATEGI BISNIS PADA USAHA KECIL DAN MENENGAH (STUDI PADA DEA CAKE AND BAKERY)”**

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya dapat dirumuskan masalah utama penelitian adalah sebagai berikut:

“Bagaimana perumusan strategi bisnis pada *Dea cake and bakery* bila dilakukan berdasarkan teori manajemen strategi?”

Lebih lanjut masalah penelitian diatas dapat dirumuskan sebagai berikut:

- 1) Bagaimana visi dan misi perusahaan sebagai dasar perumusan strategi bisnis?
- 2) Bagaimana analisis lingkungan berdasarkan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation* – EFE) dan Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation* – IFE)?
- 3) Bagaimana pemilihan strategi berdasarkan Analisis SWOT dan Strategi Besar?
- 4) Bagaimana strategi bisnis yang dirumuskan berdasarkan analisis sebelumnya?

Untuk menjawab masalah penelitian diatas, maka tujuan penelitian adalah menjelaskan perumusan strategi bisnis bagi perusahaan *Dea cake and bakery*. Tujuan utama tersebut dapat dirinci sebagai berikut:

- 1) Untuk menjelaskan visi dan misi perusahaan sebagai dasar perumusan strategi bisnis.
- 2) Untuk menjelaskan analisis lingkungan berdasarkan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation* - EFE) dan Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation* - IFE).
- 3) Untuk menjelaskan pemilihan strategi berdasarkan Analisis SWOT dan Strategi Besar.
- 4) Untuk menjelaskan strategi bisnis yang dirumuskan

berdasarkan analisis sebelumnya.

Dengan adanya penelitian ini, diharapkan akan memberikan manfaat kepada beberapa pihak, antara lain :

- 1) Sebagai referensi tentang aplikasi teori manajemen strategik pada Usaha Kecil dan Menengah (UKM) roti dan kue.
- 2) Sebagai sumbangan pemikiran dan bahan masukan kepada perusahaan untuk mengevaluasi strategi bisnisnya.
- 3) Sebagai bahan pertimbangan untuk pengembangan keputusan strategik perusahaan.

B. TINJAUAN PUSTAKA

Menurut David (2009:5) manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Menurut Pearce and Robinson (2009:5) manajemen strategis (*strategic management*) didefinisikan sebagai satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan perusahaan. Menurut Kusnadi (2000:17), yang dimaksud dengan manajemen strategi adalah suatu seni (ketrampilan), tehnik dan ilmu merumuskan, mengimplementasikan dan

mengevaluasi serta mengawasi berbagai keputusan fungsional organisasi (bisnis dan non bisnis) yang selalu dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal yang senantiasa berubah sehingga memberikan kemampuan kepada organisasi untuk mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan.

Dari beberapa definisi manajemen strategis diatas, dapat diketahui bahwa manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang". Manajemen strategi meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan evaluasi peluang dan ancaman lingkungan dengan melihat kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan. Ada 3 (tiga) tahap kerangka perumusan strategi, yaitu: Tahap Input (*Input Stage*), Tahap Pencocokan (*Matching Stage*), dan Tahap Keputusan (*Decision Stage*). Tahap Keputusan (*Decision Stage*) melibatkan satu teknik saja, Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix* – QSPM). QSPM

menggunakan informasi input dari tahap 1 untuk secara objektif mengevaluasi strategi-strategi alternatif yang diidentifikasi dalam tahap 2. Tahap Pencocokan (*Matching Stage*) berfokus pada penciptaan strategi alternatif yang masuk akal dengan memperhatikan faktor-faktor eksternal dan internal utama. Tahap Input (*Input Stage*) berisi informasi input dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi. Tahap Pencocokan (*Matching Stage*) berfokus pada penciptaan strategi alternatif yang masuk akal dengan memperhatikan faktor-faktor eksternal dan internal utama. Tahap Keputusan (*Decision Stage*) melibatkan satu teknik saja, Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix – QSPM*) yang menunjukkan daya tarik relatif berbagai strategi alternatif dan dengan demikian, memberikan landasan objektif bagi pemilihan strategi alternatif. Strategi-strategi alternatif yang dapat dijalankan sebuah perusahaan yang dikategorikan menjadi 11 tindakan: integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan produk, diversifikasi terkait, diversifikasi tak terkait, penciutan, divestasi, dan likuidasi.

C. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif eksplanatif. Unit analisis dalam penelitian ini adalah perusahaan *Dea cake and bakery*. Lokasi pengambilan data penelitian ini adalah di salah satu outlet *Dea cake*

and bakery yang berlokasi di Jl. Danau Toba (Ruko Sawojajar) E-07, Kelurahan Sawojajar, Kecamatan Kedungkandang, Kota Malang. Berdasarkan sumbernya, data penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer terdiri dari hasil wawancara dengan pemilik perusahaan, asisten pemilik perusahaan, dan karyawan *Dea cake and bakery*. Data sekunder diperoleh dari World Bank dan Badan Pusat Statistik. Data sekunder terdiri dari data populasi UKM di Indonesia, dan total nilai Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis konten atau analisis isi, dan matriks sebagai instrumen. Matriks yang digunakan dalam analisis data ini adalah matriks *External Factor Evaluation* (EFE) (David, 2009:158), *Internal Factor Evaluation* (IFE) (David, 2009:229), *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT) (2009:326), *Grand Strategy* (David, 2009:348), dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) (David, 2009:364). Untuk keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi (Sugiyono, 2008:242) sebagai uji konsistensi sumber terhadap data.

D. HASIL DAN PEMBAHASAN

Dea cake and bakery merupakan usaha menengah yang bergerak di bidang produksi roti (*bakery*) dan kue (*cake*) yang berpusat di Kepanjen, Kabupaten Malang.

Produk-produk *Dea cake and bakery* ini memang berorientasi pada roti dan kue yang diproduksi sekaligus dipasarkan di setiap outlet yang terletak dan tersebar di Kepanjen, Gondanglegi, Turen, Dampit, Dinoyo, Sawojajar, Singosari, Tumpang, Batu, Gresik dan Pasuruan.

Dalam manajemen strategi, analisis lingkungan salah satu unsur penting dalam proses manajemen strategi yang diperlukan untuk menilai dan memelihara masa depan suatu organisasi atau perusahaan. Analisis lingkungan memberikan gambaran tentang kekuatan dan kelemahan maupun peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan baik sekarang dan yang akan datang. Secara garis besar, analisis lingkungan perusahaan terdiri atas analisis lingkungan eksternal dan internal.

Analisis lingkungan eksternal merupakan identifikasi terhadap faktor yang diperkirakan berpengaruh dalam pengendalian perusahaan, baik peluang yang mungkin dimanfaatkan maupun akan dihadapi oleh perusahaan. Dalam penelitian ini, yang termasuk dalam lingkungan eksternal adalah faktor politik, faktor ekonomi, faktor sosial budaya, dan faktor teknologi.

Faktor ekonomi berkaitan dengan berbagai keadaan tentang sistem perekonomian tempat suatu perusahaan beroperasi. Faktor ekonomi merupakan suatu faktor yang sangat rawan dan sering menjadi bahan pertimbangan dalam upaya pengambilan keputusan oleh manajemen pada perusahaan. Beberapa variabel yang berpengaruh

terhadap *Dea cake and bakery* adalah pendapatan per-kapita Kota Malang dan kebijakan ekonomi pemerintah.

Faktor politik bisa dikatakan sebagai akar penting dalam lingkungan. Kondisi politik bisa mempengaruhi stabilitas keamanan dan ekonomi. Sebagai contoh, kasus yang hangat saat ini adalah kenaikan harga Bahan Bakar Minyak (BBM) dan panasnya persaingan kandidat calon Presiden menjelang Pemilihan Umum Presiden 2014. Kenaikan BBM berdampak pada seluruh sektor perekonomian, mulai dari hulu hingga ke hilir. Para pedagang mulai berlomba untuk menaikkan harga barang dan jasa. Menyikapi hal tersebut, *Dea cake and bakery* tentunya harus lebih jeli terhadap pasar dan berusaha mempertahankan pelanggan serta berupaya menambah pelanggan dengan menghadirkan pelayanan dan manfaat yang besar bagi konsumen. *Dea cake and bakery* dapat memanfaatkan kondisi momentum perpolitikan dengan memberikan pelayanan ekstra sebagai kekuatan utama menghadapi lingkungan.

Di dalam penyusunan strateginya, suatu perusahaan harus memperhatikan kondisi/faktor sosial budaya masyarakat dimana perusahaan tersebut beroperasi. Hal ini disebabkan oleh berbagai perubahan pada kondisi sosial masyarakat tersebut dapat mempengaruhi operasi perusahaan dan kebijakan sosial perusahaan. Produk kue dan roti yang disuguhkan *Dea cake and bakery* mempunyai kualitas rasa yang unggul dari kompetitor sejenis. Kemasan dan layanan yang

disajikan juga terlihat berbeda dengan kompetitor lainnya. *Dea cake and bakery* tetap mengedepankan kualitas. Selain berbagai kue dan roti yang disajikan di seluruh outlet, *Dea cake and bakery* mempunyai produk khusus yaitu kue kering yang disajikan dalam bentuk kemasan toples. Ini dikatakan khusus karena disajikan hanya pada saat Hari Raya Idul Fitri. Di jaman yang serba instan ini, masyarakat cenderung untuk membeli kue yang sudah jadi karena sangat merepotkan apabila membuat kue sendiri. Hal ini membuat *Dea cake and bakery* kebanjiran pesanan dan permintaan kue dan roti dari konsumen untuk membeli produk kue dan roti dari *Dea cake and bakery*.

Teknologi merupakan salah satu aspek yang berperan dalam peningkatan kompetensi usaha. Perubahan atau kemajuan teknologi sangat mempengaruhi perkembangan suatu perusahaan atau organisasi. Sampai saat ini, *Dea cake and bakery* mempunyai situs jejaring sosial yaitu Facebook dan Twitter sebagai pintu

bisnis perusahaan di dunia maya. Selain itu, *Dea cake and bakery* mempunyai e-mail dan SMS gateway yang berfungsi untuk menampung keluhan, kritik, masukan, maupun saran bagi kemajuan bisnis *Dea cake and bakery*. Terlebih lagi, dengan adanya website <http://deabakery.com/DeaBakery>, menjadi keuntungan bagi perkembangan bisnis *Dea cake and bakery*.

Matriks evaluasi faktor eksternal memungkinkan para penyusun strategi untuk meringkas dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial budaya, demografis, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan kompetitif. Matriks Faktor Evaluasi Eksternal diambil berdasarkan data yang diambil oleh peneliti dengan wawancara dan observasi dengan pemilik perusahaan *Dea cake and bakery*. Berdasarkan hasil diskusi dengan pengambil keputusan strategik, maka dilakukan pembobotan dalam Matriks EFE.

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Faktor-faktor Eksternal Utama	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Peluang			
1. Pertumbuhan penduduk yang pesat di Malang Raya.	0,08	3	0,24
2. Meningkatnya kebutuhan kue dan roti untuk konsumsi pada setiap acara seremonial maupun non seremonial.	0,14	4	0,56
3. Teknologi produksi kue dan roti yang semakin bagus menjadikan produksi kue dan roti lebih higienis dan terjamin	0,08	3	0,24
4. Berkembangnya teknologi informasi yang baik, sehingga pengembangan pasar dapat dibangun melalui dunia maya (internet)	0,12	4	0,48
5. Momen khusus seperti Idul Fitri membutuhkan banyak permintaan kue kering dalam kemasan toples.	0,10	4	0,40
6. Menerima penghargaan sebagai <i>The Best Winner</i> dalam rangka Entrepreneur Award 2013 yang membuat <i>Dea cake and bakery</i> semakin dikenal masyarakat	0,12	4	0,48
7. Pendapatan per-kapita penduduk Malang Raya yang mengalami peningkatan	0,10	3	0,30
Ancaman			
1. Mulai bermunculan usaha kue dan roti sejenis yang bermunculan di Malang Raya, khususnya di Kabupaten Malang, yang menargetkan masyarakat menengah dan menengah ke bawah.	0,10	2	0,30
2. Kemudahan dalam membuat dan memproduksi kue dan roti	0,06	1	0,12
3. Duplikasi strategi promosi yang dipakai <i>Dea cake and bakery</i> oleh kompetitor lain karena <i>Dea cake and bakery</i> berkembang pesat	0,06	2	0,12
4. Kejenuhan pasar karena semakin banyak industri kue dan roti	0,04	2	0,08
Total	1,0		3,32

Kegiatan analisis lingkungan internal ditujukan untuk mendapatkan gambaran mengenai faktor-faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan yang berpengaruh terhadap efektifitas pencapaian tujuan perusahaan. Pendekatan yang digunakan dalam melakukan analisis lingkungan internal adalah melalui pendekatan fungsional, dimana kapabilitas internal yang

paling penting untuk keberhasilan perusahaan dianalisis untuk menghasilkan data kekuatan dan kelemahan internal sebagai landasan bagi strategi perusahaan.

Dea cake and bakery merupakan industri makanan yang memproduksi roti dan kue (*cake and bakery*). Untuk kategori produk, *Dea*

cake and bakery mempunyai berbagai kategori produk. Kategori produknya adalah roti (manis dan spesial), *cake* (kecil, besar, spesial), kue (tart, basah, kering), donat, *pastry*, dan *souvenir*. *Dea cake and bakery* mempunyai 16 outlet yang tersebar di Kepanjen, Gondanglegi, Turen, Dampit, Dinoyo, Sawojajar, Singosari, Tumpang, dan Batu. Sedangkan yang berada diluar Malang terletak di Gresik, Pasuruan, dan Purwokerto. Sesuai dengan moto *Dea cake and bakery* yaitu “Rasa Hebat Harga Hemat” yang berarti *Dea cake and bakery* sangat berkomitmen terhadap kualitas produk, mulai dari pemilihan bahan yang berkualitas dan konsisten, menjadikan rasa *cake and bakery* yang lezat dan tekstur *cake and bakery* yang lembut, tentu saja dengan harga yang terjangkau. Promosi sangat gencar dan rutin dilakukan oleh pemilik perusahaan. *Dea cake and bakery* selalu memberikan promo *cashback* kepada pelanggan ataupun hadiah undian dan langsung.

Kinerja keuangan *Dea cake and bakery* tergolong baik. Ini terbukti dari perkembangan omzet *Dea cake and bakery* sejak membuka outlet pertama kali pada tahun 2009 sebesar 3 juta rupiah per bulan, menjadi 156 juta rupiah per bulan di tahun 2013 rata-rata per outlet dari 16 outlet.

Dea cake and bakery mempunyai 172 tenaga kerja, yang terdiri atas general manager 1 orang, manajer 4 orang, auditor pelaksana SOP (Standar Operasional Prosedur) satu orang, *supervisor* 16 orang, dan sisanya karyawan sebanyak 150 orang. Pendidikan terakhir tenaga kerja di *Dea cake and bakery* bervariasi, dari SMP sampai dengan Sarjana (S-1).

Dea cake and bakery memproduksi dan menjual produk kue dan roti di hampir semua outlet. Peralatan atau mesin yang digunakan semuanya baru dan bekerja dengan baik. Untuk perawatan, *Dea cake and bakery* mempunyai teknisi sendiri sesuai dengan *job description* nya. Jam operasional *Dea cake and bakery* terbagi menjadi dua shift. *Shift* pertama adalah pukul 06.30 sampai dengan 16.00. *Shift* kedua adalah pukul 10.00 sampai dengan pukul 20.00. *Dea cake and bakery* mempunyai hubungan baik dengan pemasok bahan baku. *Dea cake and bakery* saat ini menjalin hubungan dengan 20 pemasok bahan baku. Pembayaran untuk pemasok dilakukan dengan empat cara. Pertama pembayaran secara *cash*, kemudian tempo satu minggu, dua minggu, dan terakhir satu bulan.

Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Faktor-faktor Internal Utama	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
Kekuatan			
1. Mempunyai loyalitas pelanggan yang baik	0,06	3	0,18
2. Lokasi outlet yang tersebar di seluruh Malang Raya	0,07	4	0,28
3. Rasa makanan yang bercita rasa baik dan kualitas selalu terjaga	0,13	4	0,52
4. Harga sangat terjangkau untuk kalangan menengah dan menengah ke bawah	0,10	3	0,30
5. Perhatian terhadap proses produksi sehingga produk higienis	0,08	4	0,32
6. Pemilihan atau standar penerimaan karyawan yang bagus	0,06	3	0,18
7. Mempunyai program promosi rutin setiap bulannya	0,06	4	0,32
8. <i>Marketing manager</i> membuat program promosi untuk sekolah/kampus	0,08	4	0,32
9. <i>Behavior entrepreneur</i> yang dimiliki oleh pemilik perusahaan	0,06	4	0,24
10. Permodalannya kuat	0,06	3	0,18
Kelemahan			
1. Kurangnya tanggapan terhadap masalah ataupun kritik yang dikeluhkan oleh pelanggan	0,08	2	0,16
2. Lemahnya struktur organisasi dalam perusahaan	0,05	2	0,10
3. Urusan keuangan dipegang oleh pemilik	0,07	2	0,14
Total	1,0		3,24

Setelah menganalisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal *Dea cake and bakery*, maka dilakukan analisis SWOT untuk mengetahui kondisi perusahaan yang terdiri atas kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) yang diperoleh dari Matriks Evaluasi Faktor Internal,

serta peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threat*) yang diperoleh berdasarkan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal. Adapun penjabarannya sebagai berikut :

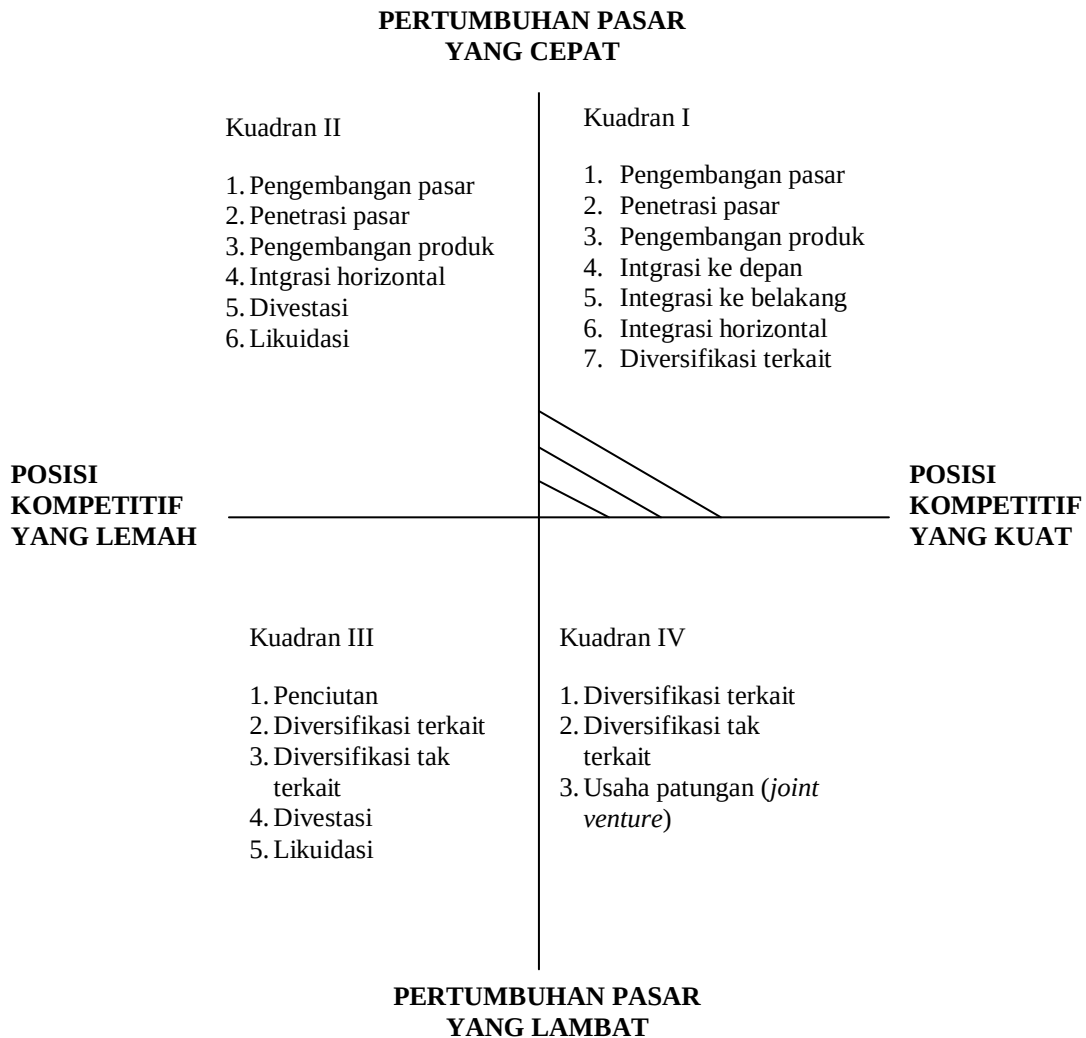
Matriks SWOT

	Strengths	Weakness
Faktor Internal Faktor Eksternal	1. Mempunyai loyalitas pelanggan yang baik 2. Lokasi outlet yang tersebar di seluruh Malang Raya 3. Rasa makanan yang bercita rasa baik 4. Harga sangat terjangkau 5. Perhatian terhadap proses produksi sehingga produk higienis 6. Pemilihan atau standar penerimaan karyawan yang bagus 7. Mempunyai program promosi rutin setiap bulannya 8. <i>Marketing manager</i> membuat program promosi untuk sekolah/kampus 9. <i>Behavior entrepreneur</i> yang dimiliki <i>owner</i>	1. Kurangnya tanggapan terhadap masalah ataupun kritik yang dikeluhkan oleh pelanggan 2. Lemahnya struktur organisasi dalam perusahaan 3. Urusan keuangan masih dipegang oleh pemilik.
Opportunities	Strategi SO	Strategi WO
1. Pertumbuhan penduduk yang pesat di Malang Raya. 2. Meningkatnya kebutuhan kue dan roti untuk konsumsi pada setiap acara seremonial maupun non seremonial. 3. Teknologi produksi kue dan roti yang semakin bagus menjadikan produksi kue dan roti lebih higienis dan terjamin 4. Berkembangnya teknologi informasi yang baik, sehingga pengembangan pasar dapat dibangun melalui dunia maya (internet) 5. Momen khusus seperti Idul Fitri membutuhkan banyak permintaan kue kering dalam kemasan toples. 6. Menerima penghargaan sebagai <i>The Best Winner</i> dalam rangka Entrepreneur Award 2013 yang membuat <i>Dea cake and bakery</i> semakin dikenal masyarakat 7. Pendapatan per-kapita penduduk Malang Raya yang mengalami peningkatan	1. Pengembangan pasar dengan menggunakan bauran pemasaran untuk menganalisis data yang berkaitan dari berbagai sumber. (S2,S4,S5,O2,O5) 2. Meningkatkan kepuasan pelanggan dengan cara menerapkan <i>customer perceived value</i> sehingga tercipta loyalitas pelanggan. (S1,S3,O3,O6) 3. Menjalinkan/menguatkan kerjasama dengan sekolah maupun Universitas yang berada di Malang Raya. (S7,O1,O4) 4. Penguatan <i>brand Image Dea cake and bakery</i> sebagai UKM kue dan roti terkemuka di Malang Raya. (S6,O7)	1. Memberi kuesioner kepada pelanggan tentang apa yang harus diperbaiki dan ditingkatkan, selain memberi kotak saran ataupun keluhan pelanggan. (W1,O1,O4) 2. Mengenali karakteristik konsumen dengan menggali sumber informasi utama yang dibagi menjadi empat kelompok: Pribadi, Komersial, Publik, Eksperimental. (W2,O2,O5,O6)
Threats	Strategi ST	Strategi WT
1. Mulai bermunculan usaha kue dan roti sejenis yang bermunculan di Malang Raya, khususnya di Kabupaten Malang, yang menargetkan masyarakat menengah dan menengah ke bawah. 2. Kemudahan dalam membuat dan memproduksi kue dan roti 3. Duplikasi strategi promosi yang dipakai <i>Dea cake and bakery</i> oleh kompetitor lain karena <i>Dea cake and bakery</i> berkembang pesat 4. Kejenuhan pasar karena semakin banyak industri kue dan roti	1. Mengidentifikasi pesaing dengan cara melakukan tiga variabel, yaitu: pangsa pasar, pangsa pikiran, dan pangsa hati. (S5,T3) 2. Mempertahankan pangsa pasar dengan meningkatkan nilai kompetitifnya yaitu: pengembangan produk dan layanan, efektifitas distribusi, dan penurunan biaya. (S1,S4,S7,T1)	1. Pengembangan <i>skill</i> karyawan untuk melihat lingkungan eksternal. (W2,T1) 2. Mengidentifikasi pesaing dengan melakukan pendekatan-pendekatan ke kompetitor terdekat. (W1,T3)

Posisi perusahaan *Dea cake and bakery* dalam matriks strategi besar berada dalam kuadran I karena memiliki posisi strategis yang sempurna. Untuk perusahaan *Dea cake and bakery* saat ini, konsentrasi pada

pasar (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk (pengembangan produk) yang ada saat ini merupakan strategi yang sesuai. Keunggulan kompetitif di *Dea cake and bakery* sudah termasuk mapan.

Matriks Strategi Besar



Setelah melakukan analisis menggunakan Matriks Strategi Besar, tahap selanjutnya adalah analisis menggunakan Matriks QSPM. Kolom kiri QSPM mencakup faktor-faktor

eksternal dan internal utama (dari Tahap 1), baris teratas mencakup strategi-strategi alternatif yang masuk akal (Tahap 2).

Matriks QSPM

ALTERNATIF STRATEGI	Bobot	Penetrasi Pasar		Pengembangan Pasar		Pengembangan Produk	
Faktor-faktor Utama		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Kekuatan (Strength)							
1. Mempunyai loyalitas pelanggan yang baik	0,06	4	0,32	3	0,24	1	0,06
2. Lokasi outlet yang tersebar di seluruh Malang Raya	0,07	-	-	-	-	-	-
3. Rasa makanan yang bercita rasa baik dan kualitas selalu terjaga	0,13	4	0,52	2	0,26	3	0,39
4. Harga sangat terjangkau untuk kalangan menengah dan menengah ke bawah	0,10	3	0,30	4	0,40	1	0,10
5. Perhatian terhadap proses produksi sehingga produk higienis	0,08	-	-	-	-	-	-
6. Pemilihan atau standar penerimaan karyawan yang bagus	0,06	-	-	-	-	-	-
7. Mempunyai program promosi rutin setiap bulannya	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12
8. <i>Marketing manager</i> membuat program promosi untuk sekolah/kampus	0,08	-	-	-	-	-	-
9. <i>Behavior entrepreneur</i> yang dimiliki oleh pemilik perusahaan	0,06	-	-	-	-	-	-
10. Permodalannya kuat	0,06	-	-	-	-	-	-
Kelemahan (Weakness)							
1. Kurangnya tanggapan terhadap masalah ataupun kritik yang dikeluhkan oleh pelanggan	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16
2. Lemahnya struktur organisasi dalam perusahaan	0,05	-	-	-	-	-	-
3. Urusan keuangan dipegang oleh pemilik	0,07	1	0,10	2	0,20	3	0,30

ALTERNATIF STRATEGI	Bobot	Penetrasi Pasar		Pengembangan Pasar		Pengembangan Produk	
Faktor-faktor Utama		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Peluang (Opportunity)							
1. Pertumbuhan penduduk yang pesat di Malang Raya.	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24
2. Meningkatnya kebutuhan kue dan roti untuk konsumsi pada setiap acara seremonial maupun non seremonial.	0,14	3	0,42	4	0,56	2	0,28
3. Teknologi produksi kue dan roti yang semakin bagus menjadikan produksi kue dan roti lebih higienis dan terjamin	0,08	-	-	-	-	-	-
4. Berkembangnya teknologi informasi yang baik, sehingga pengembangan pasar dapat dibangun melalui dunia maya (internet)	0,12	4	0,48	2	0,24	3	0,36
5. Momen khusus seperti Idul Fitri membutuhkan banyak permintaan kue kering dalam kemasan toples.	0,10	-	-	-	-	-	-
6. Menerima penghargaan sebagai <i>The Best Winner</i> dalam rangka Entrepreneur Award 2013 yang membuat <i>Dea cake and bakery</i> semakin dikenal masyarakat	0,12	-	-	-	-	-	-
7. Pendapatan per-kapita penduduk Malang Raya yang mengalami peningkatan	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20
Ancaman (Threat)							
1. Mulai bermunculan usaha kue dan roti sejenis yang bermunculan di Malang Raya, khususnya di Kabupaten Malang, yang menargetkan masyarakat menengah dan menengah ke bawah.	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20
2. Kemudahan dalam membuat dan memproduksi kue dan roti	0,06	-	-	-	-	-	-
3. Duplikasi strategi promosi yang dipakai <i>Dea cake and bakery</i> oleh kompetitor lain karena <i>Dea cake and bakery</i> berkembang pesat	0,06	3	0,18	1	0,06	4	0,24
4. Kejenuhan pasar karena semakin banyak industri kue dan roti	0,04	-	-	-	-	-	-
TOTAL	1,00		3,73		3,46		2,65

Dari Matriks QSPM dapat diketahui skor dari masing-masing strategi yang sempurna. Skor terbesar terdapat pada strategi Penetrasi Pasar dengan skor 3,73. skor terendah terdapat pada strategi Pengembangan Produk dengan skor 2,65. Strategi Pengembangan Pasar mendapat skor 3,46. Dalam analisa QSPM, strategi yang mendapat prioritas utama adalah strategi yang mendapat total skor terbesar. Sehingga strategi yang tepat untuk diterapkan pada pengembangan *Dea cake and*

bakery adalah **Strategi Penetrasi Pasar**.

Strategi penetrasi pasar merupakan suatu strategi yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk meningkatkan penjualannya atas produk dan pasar yang telah tersedia melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih agresif. Karena dalam matriks QSPM penetrasi pasar mendapat total skor terbesar, maka *Dea cake and bakery* perlu menerapkan strategi

penetrasi pasar sebagai prioritas utama dalam strategi bisnis.

E. PENUTUP

Berdasarkan dari hasil dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

Berdasarkan dari hasil dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan hasil Analisis Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation* – EFE), untuk faktor peluang yang terbesar adalah meningkatnya kebutuhan kue dan roti untuk konsumsi pada setiap acara seremonial maupun non seremonial.
2. Berdasarkan hasil Analisis Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation* – EFE), untuk faktor ancaman yang terbesar adalah mulai bermunculan usaha kue dan roti sejenis yang bermunculan di Malang Raya, khususnya di Kabupaten Malang, yang menargetkan masyarakat menengah dan menengah ke bawah.
3. Berdasarkan hasil Analisis Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation* – IFE), untuk faktor kekuatan yang terbesar adalah rasa makanan yang ber cita rasa baik dan kualitas selalu terjaga.

4. Berdasarkan hasil Analisis Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation* – IFE), untuk faktor kelemahan yang terbesar adalah kurangnya tanggapan terhadap masalah ataupun kritik yang dikeluhkan oleh pelanggan.

5. Berdasarkan hasil Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (*Strenght-Weakness-Opportunity-Threath-SWOT*), strategi SO pada *Dea cake and bakery* yaitu:

- a. Pengembangan pasar dengan menggunakan bauran pemasaran untuk menganalisis data yang berkaitan dari berbagai sumber (S2,S4,S5,O2,O5).
- b. Meningkatkan kepuasan pelanggan dengan cara menerapkan *customer perceived value* sehingga tercipta loyalitas pelanggan (S1,S3,O3,O6).
- c. Menjalin/menguatkan kerjasama dengan sekolah maupun Universitas yang berada di Malang Raya (S7,O1,O4).
- d. Penguatan *brand Image* *Dea cake and bakery* sebagai UKM kue dan roti terkemuka di Malang Raya (S6,O7).

Strategi WO pada *Dea cake and bakery* yaitu:

- a. Memberi kuesioner kepada pelanggan tentang apa yang harus diperbaiki dan ditingkatkan, selain memberi kotak saran

ataupun keluhan pelanggan.
(W1,O1,O4)

- b. Mengenali karakteristik konsumen dengan menggali sumber informasi utama yang dibagi menjadi empat kelompok: Pribadi, Komersial, Publik, Eksperimental.
(W2,O2,O5,O6)

Strategi ST pada *Dea cake and bakery* yaitu:

- a. Mengidentifikasi pesaing dengan cara melakukan tiga variabel, yaitu: pangsa pasar, pangsa pikiran, dan pangsa hati. (S5,T3)
- b. Mempertahankan pangsa pasar dengan meningkatkan nilai kompetitifnya yaitu: pengembangan produk dan layanan, efektifitas distribusi, dan penurunan biaya. (S1,S4,S7,T1)

Strategi WT pada *Dea cake and bakery* yaitu:

- a. Pengembangan *skill* karyawan untuk melihat lingkungan eksternal.
(W2,T1)
- b. Mengidentifikasi pesaing dengan melakukan pendekatan-pendekatan ke kompetitor terdekat.
(W1,T3)

- 6. Berdasarkan hasil analisis Matriks Strategi Besar, posisi perusahaan *Dea cake and bakery* dalam matriks strategi besar berada dalam kuadran I karena memiliki posisi strategis yang sempurna.
- 7. Berdasarkan hasil Analisis Matriks Perencanaan Strategi

Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix–QSPM*) dapat diketahui skor dari masing-masing strategi yang sempurna. Skor terbesar terdapat pada strategi Penetrasi Pasar. Skor terendah terdapat pada strategi Pengembangan Produk.

Berdasarkan dari hasil dan pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik saran sebagai berikut:

- 1. Untuk menangani keluhan pelanggan dengan tepat, prosedurnya adalah sebagai berikut:
 - a. Membuka layanan pelanggan (*SMS gateway* atau *e-mail*) untuk menerima dan menindaklanjuti keluhan pelanggan.
 - b. Menyelesaikan keluhan dengan cepat dan mengusahakan kepuasan pelanggan. Sebagian pelanggan menyampaikan keluhan sesungguhnya tidak meminta kompensasi yang besar sebagai tanda bahwa perusahaan peduli dengan pelanggan.
 - c. Mempertimbangkan keluhan yang disampaikan kepada pelanggan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
- 2. Fokus pada loyalitas pelanggan dengan menciptakan hubungan yang kuat dan erat dengan pelanggan. Pelanggan tidak akan beralih pada kompetitor lain jika *Dea cake and bakery* rutin meningkatkan loyalitas pelanggan.

- Program promosi sudah cukup untuk meningkatkan loyalitas pelanggan
3. Pertumbuhan jumlah mahasiswa di Kota Malang yang terus meningkat setiap tahunnya merupakan potensi yang bisa dikembangkan untuk memperluas pangsa pasar.
 4. Memberikan *membership card* bagi pelanggan. Dea cake and bakery membuat program khusus untuk pelanggan yang mempunyai *membership card*. Program ini bisa dengan potongan harga untuk produk tertentu, mendapatkan souvenir khusus pada saat membeli produk tertentu dalam jumlah banyak, atau dengan berbagai macam penawaran lainnya.
 5. Tidak perlu membuka outlet baru di wilayah Malang Raya. Omzet Dea cake and bakery dari tahun ke tahun menunjukkan kenaikan yang signifikan. Untuk itu, Dea cake and bakery perlu fokus pada peningkatan omzet, bukan dengan membuka outlet baru karena sudah banyak outlet di Malang Raya. Peningkatan omzet bisa disiasati dengan membangun saluran distribusi.
 6. *Packaging* menggunakan gambar atau foto. Pelanggan akan semakin tertarik untuk membeli produk Dea cake and bakery jika pada *packaging* kemasan menggunakan gambar atau foto. Meskipun saat ini *packaging* Dea cake and bakery sudah bagus dengan menggunakan tulisan dan logo, tetapi pelanggan menginginkan diferensiasi pada tampilannya.

DAFTAR PUSTAKA

- Borden, Kenneth S., Bruce Abbott, 2005, *Research and Design Methods: A Process Approach, Six Edition*, Mc-Graw-Hill Companies, New York.
- Bungin, Burhan., 2007, *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, Penerbit Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Creswell, John., 1994, *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*, Sage Publications, California.
- Creswell, John., 2010, *Research Design: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan Mixed*, Penerjemah Achmad Fawaid, Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Coulter, Mary., 2008, *Strategic Management In Action*, Pearson International Edition, New Jersey.
- David, Fred R., Richard Robinson, 1997. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Penerjemah Maulana Agus, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- David, Fred R., 2007, *Strategic Management: Consept and Cases*, Pearson International Edition, New Jersey.
- David, Fred R., 2009., *Manajemen Strategis Konsep*, Penerjemah Dono Sunardi, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.

- Hitt, Michael A., Duane Ireland, Robert Hoskisson, 1996, *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan Dan Globalisasi*, Penerbit Erlangga, Jakarta.
- <http://deabakery.com/DeaBakery/spring/app/publicProfil> (diakses 04 April 2013)
- <http://www.republika.co.id/berita/ekonomi/makro/13/05/31/mnnu1k-hatta-harapkan-mei-terjadi-deflasi> (diakses 05 Juli 2013)
- <http://www.suaramerdeka.com/v1/index.php/read/news/2013/02/18/146013/Pendapatan-Per-Kapita-RI-Rp-37-Juta> (diakses 05 Juli 2013)
- Kusnadi, 2000, *Pengantar Manajemen Strategis*, Penerbit Penulis, Malang.
- Malang Pos, 12 Desember 2012, *Roti Semakin Menjadi Gaya Hidup Masyarakat Malang*, hal 22
- Miles, Matthew., 1994, *Qualitative Data Analysis*, Sage Publications, California.
- Pearce, John., Richard Robinson, 2008, *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Strauss, Anselm., Julius Corbin, 2013, *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*, Penerjemah Muhammad Shodiq dan Imam Muttaqien, Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Surya, 18 Februari 2013, *Mulyani Hadiwijaya: Kiat Sukses Membangun Bisnis Cake and Bakery*, hal 15
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Wheelen, Thomas., David Hunger, 2008, *Strategic Management and Business Policy*, Pearson International Edition, Los Angeles.
- Wheelen, Thomas., David Hunger, 2003, *Manajemen Strategis*, Penerjemah Julianto Agung, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Yin, Robert., 2012, *Studi Kasus: Desain dan Metode*, Penerjemah Djauzi Mudzakir, Rajagrafindo Persada, Jakarta.