

## PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA BAKERY PADA UD LIMA ROTI DI AMBON

Marchantya D. Pagaya

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: m31408191@john.petra.ac.id

**Abstrak**—Tujuan dari penelitian ini adalah mendeskripsikan pengelolaan usaha roti pada UD. Lima Roti, menggambarkan situasi dan kondisi lingkungan internal serta lingkungan eksternal, melakukan analisis SWOT, serta merumuskan rencana pengembangan usaha pada UD. Lima Roti. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara dan observasi. Metode analisa data yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode perbandingan tetap atau *constant comparative method*. Berdasarkan hasil analisa data, penulis menemukan bahwa pengelolaan lingkungan internal di UD. Lima Roti tidak semuanya berjalan dengan baik pada setiap fungsi bisnisnya. Kendala yang ditemui pada fungsi bisnis di perusahaan adalah dalam hal perencanaan sumber daya manusia, perencanaan produksi, pengarahannya, pengaturan keuangan, perencanaan pemasaran, pengaturan pemasaran, dan pengawasan pemasaran. Sedangkan dalam analisa lingkungan eksternal, berdasarkan analisa *five forces* dapat disimpulkan bahwa posisi bersaing UD. Lima Roti kuat. Hasil analisa SWOT dan matriks strategi besar menunjukkan bahwa strategi penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke belakang, dan diversifikasi konsentris perlu untuk diterapkan dalam rencana pengembangan usaha UD. Lima Roti.

**Kata kunci**—Fungsi Bisnis, Lingkungan Eksternal, Lingkungan Internal, Pengelolaan Usaha, Pengembangan Usaha.

### I. PENDAHULUAN

Perusahaan keluarga merupakan fenomena tersendiri dalam dunia bisnis. Secara global, perusahaan terus bertumbuh dan berkembang serta memberikan kontribusi yang besar terhadap perekonomian dunia. Salah satu fakta yang ditemukan bahwa 80-90% bisnis di dunia dijalankan dan dikuasai oleh perusahaan keluarga. Sekitar 200 dari masing-masing perusahaan tersebut mampu mencetak keuntungan kotor sebesar 2 miliar dolar Amerika setiap bulannya, perusahaan-perusahaan tersebut mampu mempekerjakan hampir separuh angkatan kerja di dunia, dan menyumbang lebih dari separuh GDP dunia (*Tantangan Perusahaan Keluarga di Bisnis Modern*, 2012). Fenomena ini juga terjadi di Indonesia dimana 90% perusahaan di Indonesia bermula dari bisnis keluarga (*Perkembangan Bisnis Keluarga*, 2012). Melihat fakta-fakta ini jelas bahwa perusahaan keluarga sangat berperan dalam membantu menyokong perekonomian dunia termasuk juga di Indonesia.

Meskipun perusahaan keluarga di Indonesia terus mengalami kemajuan, namun ternyata ada hal yang paling dikhawatirkan yaitu mengenai pengembangan bisnisnya. Menurut penelitian Grant Thornton yang meneliti 250 perusahaan keluarga di Indonesia, sebagian besar (90%)

pemilik perusahaan keluarga selalu bertanya apakah dirinya benar-benar perlu mengembangkan bisnisnya. Pertanyaan ini mengindikasikan bahwa orientasi bisnis perusahaan keluarga di Indonesia masih bersifat jangka pendek. Mereka masih konvensional dalam mengelola bisnisnya dan belum berpikir untuk melakukan pengembangan. Contohnya sebagian besar dari mereka lebih memilih tidak mengembangkan perusahaannya daripada harus berurusan dengan bank (*Potret Bisnis dan Perusahaan Keluarga Indonesia*, 2010). Hal ini tentu sangat disayangkan. Karena mengingat pentingnya peranan perusahaan keluarga sebagai salah satu tulang punggung perekonomian negara, seharusnya perusahaan keluarga dapat bertahan dalam jangka panjang, tentunya dengan menerapkan strategi-strategi bisnis yang *up to date* yang dapat diterapkan dalam pengelolaan dan pengembangan usahanya, sehingga dapat disimpulkan bahwa perusahaan keluarga di Indonesia sebagian besar masih membutuhkan strategi-strategi bisnis yang tepat dalam rangka mengembangkan usahanya menjadi lebih kompeten. Dengan jumlah perusahaan keluarga yang sangat banyak serta didukung dengan pengelolaan dan pengembangan usaha yang baik, dapat dijamin bahwa perekonomian Indonesia akan semakin bertumbuh pesat sehingga nantinya dapat membuka kesempatan kerja yang lebih banyak bagi masyarakat Indonesia sendiri.

Salah satu jenis industri yang sangat berpengaruh di Indonesia adalah industri makanan dan minuman. Hal ini juga terjadi di Maluku. Pertumbuhan industri makanan dan minuman terus mengalami peningkatan sehingga masih tersedia banyak peluang untuk bergerak di industri ini. Industri makanan dan minuman bahkan memberikan dampak positif bagi pertumbuhan industri pengolahan besar dan sedang di Provinsi Maluku. Kota Ambon sendiri menjadi pusat penyebaran industri pengolahan termasuk juga makanan dan minuman dalam jumlah yang lebih banyak, disusul Kabupaten Maluku Tengah dan Kabupaten Buru (*Industri Pengolahan di Maluku Mulai Menggeliat*, 2010).

Berdasarkan uraian tersebut, maka penelitian ini terfokus pada pengelolaan dan pengembangan perusahaan keluarga yang bergerak dalam industri makanan dan minuman di kota Ambon. Perusahaan yang diteliti dalam penelitian ini adalah sebuah perusahaan keluarga yaitu UD. Lima Roti yang bergerak di dalam industri makanan dan minuman, khususnya *bakery*. Perusahaan ini terletak di kota Ambon dan berdiri pada tahun 2002. Sejak awal berdiri, kinerja UD. Lima Roti dapat dikatakan terus mengalami peningkatan. Indikatornya adalah peningkatan omset per tahunnya sekitar 10%. Selama

ini perusahaan beroperasi menggunakan sebuah pabrik. Produk yang dihasilkan di pabrik dipasarkan melalui jalur-jalur distribusi ke pelanggan. Sampai akhirnya, pada tahun 2011, perusahaan membangun sebuah unit bisnis baru yaitu sebuah gerai dengan konsep *open kitchen*. Sehingga saat ini produk yang dihasilkan di perusahaan terpisah menjadi dua jenis, yaitu produk premium (produk yang dihasilkan di gerai dan dijual langsung kepada konsumen akhir) dan produk non premium (produk yang dihasilkan di pabrik dan dijual melalui jalur distribusi ke pelanggan). Walaupun terus mengalami peningkatan penghasilan seiring dengan pertambahan pelanggan, namun perusahaan ternyata masih memiliki kelemahan-kelemahan dalam fungsi bisnisnya. Perusahaan juga menghadapi ancaman-ancaman dari luar, misalnya dengan kehadiran pesaing-pesaing yang juga bergerak di industri *bakery*. Selain itu, perusahaan juga masih sangat membutuhkan strategi-strategi terbaru untuk lebih mengembangkan unit bisnis barunya.

Tujuan penelitian ini adalah untuk mendeskripsikan pengelolaan usaha roti pada UD. Lima Roti, menggambarkan situasi dan kondisi lingkungan internal serta lingkungan eksternal pada UD. Lima Roti, melakukan analisis SWOT pada UD. Lima Roti, serta merumuskan rencana pengembangan usaha pada UD. Lima Roti.

Landasan teori yang digunakan dalam penelitian ini mencakup teori Perusahaan Keluarga meliputi definisi perusahaan keluarga, jenis-jenis perusahaan keluarga, dan karakteristik perusahaan keluarga (Susanto, Susanto, Wijanarko, Mertosono, 2007). Teori perusahaan keluarga digunakan untuk memperoleh gambaran umum dari perusahaan yang diteliti. Teori berikutnya adalah teori Fungsi Manajemen, yaitu *Planning, Organizing, Directing, and Controlling* menurut Nickels, McHugh and McHugh (1997) (dalam Sule & Saefullah, 2008). Keempat fungsi manajemen tersebut digunakan untuk menganalisa setiap fungsi bisnis yang terdapat di dalam lingkungan internal perusahaan. Fungsi Bisnis yang terdapat di dalam perusahaan adalah Sumber Daya Manusia, Produksi, Keuangan dan Pemasaran (Sukirno, et al, 2006). Lingkungan eksternal dianalisa dengan menggunakan teori *Five Forces* (Porter, 1980). Berikutnya, Matriks SWOT dibangun berdasarkan hasil analisa lingkungan internal dan eksternal (David, 1999). Setelah Matriks SWOT dibangun dan diperoleh beberapa strategi alternatif, selanjutnya dilakukan formulasi strategi dengan cara mempersempit strategi-strategi yang telah diperoleh dari Matriks SWOT menggunakan *Grand Strategy Matrix* (Matriks Strategi Besar) sehingga diperoleh beberapa pilihan strategi berdasarkan kombinasi dari kedua matriks tersebut (David, 1999). Tahap akhir adalah menyusun rencana pengembangan usaha berdasarkan salah satu strategi yang telah diperoleh pada tahap formulasi strategi (Pearce & Robinson, 2007).

## II. METODE PENELITIAN

### Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan adalah jenis penelitian deskriptif kualitatif. Pada penelitian ini, peneliti ingin melihat

pengelolaan dan pengembangan usaha bakery pada perusahaan Lima Roti di Ambon.

### Definisi Konseptual

Definisi konseptual merupakan variabel-variabel yang dianalisis dalam penelitian yang terbagi atas tujuh bagian besar variabel, yaitu Fungsi Manajemen, Lingkungan Internal, dan Lingkungan Eksternal. Dalam penelitian ini, Fungsi Manajemen terdiri dari fungsi-fungsi berikut ini : *Planning* adalah penentuan tujuan dan bagaimana cara pencapaian yang baik. *Planning* dapat dijelaskan dalam tahap-tahap sebagai berikut :

- Menetapkan tujuan dan target
- Merumuskan strategi untuk mencapai tujuan dan target tersebut
- Menentukan sumber-sumber daya yang diperlukan
- Menetapkan standar atau indikator keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target

*Organizing* adalah penentuan bagaimana penyusunan organisasi dan aktivitas dapat dilakukan. *Organizing* dapat dijelaskan dalam tahap-tahap sebagai berikut :

- Menetapkan struktur organisasi yang menunjukkan adanya garis kewenangan dan tanggung jawab
- Mengalokasikan sumber daya
- Merumuskan dan menetapkan tugas
- Menetapkan prosedur yang diperlukan

*Directing* adalah fungsi manajemen yang berhubungan dengan proses motivasi anggota organisasi agar *planning* dapat dijalankan. *Directing* dapat dijelaskan dalam tahap-tahap sebagai berikut :

- Mengimplementasikan proses kepemimpinan, pembimbingan, dan pemberian motivasi kepada tenaga kerja agar dapat bekerja secara efektif dan efisien dalam pencapaian tujuan
- Memberikan tugas dan penjelasan rutin mengenai pekerjaan
- Menjelaskan kebijakan yang ditetapkan

*Controlling* adalah fungsi manajemen yang berupa kegiatan monitoring dan perbaikan aktivitas yang sedang berjalan agar tujuan dapat tercapai. *Controlling* dapat dijelaskan dalam tahap-tahap sebagai berikut:

- Mengevaluasi keberhasilan dalam pencapaian tujuan dan target sesuai dengan indikator yang telah ditetapkan
- Mengambil langkah klarifikasi dan koreksi atas penyimpangan yang mungkin ditemukan
- Melakukan berbagai alternatif solusi atas berbagai masalah yang terkait dengan pencapaian tujuan dan target

Dalam penelitian ini, lingkungan internal terdiri dari fungsi-fungsi berikut: Sumber Daya manusia, aktivitas-aktivitas yang diukur adalah:

- Merencanakan kebutuhan dan pemanfaatan sumber daya manusia bagi perusahaan
  - Melakukan rekrutmen, seleksi dan penempatan serta kontrak kerja
  - Memberikan pendidikan, pelatihan serta program orientasi bagi karyawan
  - Pemberian penghargaan dan insentif bagi karyawan berprestasi
- Dalam hal produksi, aktivitas-aktivitas yang diukur adalah:
- Meramalkan permintaan
  - Merencanakan kapasitas produksi

- Memilih lokasi pabrik
- Merancang tata letak pabrik
- Pelaksanaan kegiatan produksi
- Dalam hal keuangan, aktivitas-aktivitas yang diukur adalah:
- Menentukan sumber dana yang dapat digunakan perusahaan
- Mengelola sumber-sumber dana bagi perusahaan
- Menyeimbangkan kebutuhan dana bagi operasional perusahaan
- Dalam hal pemasaran, aktivitas-aktivitas yang diukur adalah:
- Mengembangkan barang atau jasa yang tepat bagi target pasar.
- Menempatkan produk yang tepat pada target pasar yang tepat
- Menetapkan saluran distribusi yang tepat agar produk dapat dijangkau hingga konsumen akhir.
- Mempromosikan produk yang tepat dalam saluran distribusi yang tepat.
- Mendapatkan pelanggan baru maupun mempertahankan pelanggan yang sudah ada.
- Mengembangkan *Product*, *Place* dan *Promotion* yang tepat, harus dapat memutuskan *Price* atau penetapan harga yang tepat.
- Penetapan harga berdasarkan pada jenis persaingan yang terjadi dalam target pasar dan biaya dari keseleruhan *marketing mix*.
- Mengestimasi reaksi konsumen terhadap harga yang ditetapkan.
- Dalam penelitian ini, lingkungan eksternal terdiri dari *five forces*, sebagai berikut:
- Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk (*barriers to entry*), yang terdiri dari:
  - o skala ekonomis,
  - o diferensiasi produk,
  - o kebutuhan modal,
  - o biaya beralih pemasok,
  - o akses ke saluran distribusi, dan
  - o kebijakan pemerintah
- Tingkat rivalitas di antara pesaing yang ada dipengaruhi oleh faktor-faktor struktural yang saling berinteraksi, antara lain:
  - o Jumlah Pesaing yang Banyak
  - o Pertumbuhan Industri yang Lamban
  - o Ketiadaan Diferensiasi
  - o Pesaing yang Beragam
- Tekanan dari produk substitusi menjadi kuat apabila terjadi hal-hal berikut:
  - o Produk substitusi menjalankan fungsi yang sama dengan produk perusahaan
  - o Produk substitusi memiliki harga yang lebih kompetitif dibandingkan perusahaan
  - o Produk substitusi memiliki prestasi atau mutu lebih baik dibandingkan perusahaan
- Kelompok pembeli disebut kuat jika situasi berikut terjadi:
  - o Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli

- o Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi
- o Pembeli mendapatkan laba kecil
- o Pembeli mempunyai informasi lengkap
- Kelompok pemasok dikatakan kuat jika terdapat hal-hal berikut:
  - o Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri
  - o Industri tidak merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok
  - o Produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli
  - o Produk kelompok pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan
  - o Kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi maju

### **Sumber Data**

Sumber data dalam penelitian ini terbagi atas dua jenis yaitu Data Primer dan Data Sekunder. Data primer dalam penelitian ini adalah wawancara peneliti dengan pemilik Perusahaan Lima Roti dalam hal gambaran umum perusahaan, fungsi-fungsi manajemen, fungsi-fungsi bisnis, lingkungan eksternal maupun lingkungan internal yang berdampak kepada keberhasilan perusahaan. Sedangkan Data sekunder dalam penelitian ini adalah data keuangan perusahaan, laporan penjualan produk, serta data produksi.

### **Teknik Pengumpulan Data**

Teknik pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik wawancara dan observasi.

Pada penelitian ini, peneliti melakukan wawancara dengan pemilik Perusahaan Lima Roti serta orang-orang yang terlibat dalam usaha ini, dengan menggunakan pendekatan petunjuk umum wawancara. Dalam hal ini, peneliti membuat dan menggunakan panduan wawancara sebagai kerangka pertanyaan dalam proses wawancara.

Pada penelitian ini, peneliti juga melakukan observasi ke lokasi usaha Perusahaan Lima Roti untuk melihat hal-hal yang mendukung penelitian ini.

### **Teknik Penentuan Informan**

Teknik penentuan informan yang digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan teknik *theoretical sampling* dengan jenis *purposive sampling*. Pada penelitian ini, peneliti menentukan pemilik Perusahaan Lima Roti dan karyawan yang menjadi orang kepercayaan pemilik sebagai informan karena menurut peneliti, mereka mengetahui segala hal yang menyangkut perusahaan.

### **Teknik Analisis Data**

Untuk menganalisis data yang diperoleh, peneliti menggunakan metode perbandingan tetap atau *Constant Comparative Method*. Tahapan dalam metode ini adalah tahap Reduksi Data, Kategorisasi, dan Sintesis.

### **Metode Pengujian Keabsahan Data**

Untuk menguji keabsahan data yang ada, peneliti menggunakan metode triangulasi. Peneliti memfokuskan pada dua jenis Triangulasi, yaitu Triangulasi Metode dan Triangulasi Sumber.

### III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan info/data yang diperoleh dari wawancara dan observasi, maka peneliti dapat menyusun triangulasi, dan hasilnya *valid*. Hasil triangulasi secara lengkap dapat dilihat pada Pagaya (2013).

#### Gambaran Perusahaan

Terkait dengan teori mengenai perusahaan keluarga, jika digolongkan maka UD. Lima Roti ini termasuk perusahaan keluarga dengan jenis *Family Business Enterprise* (FBE), yaitu perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Walaupun dalam pengelolaannya, Pemilik mengangkat satu orang kepercayaan sebagai Manajer utama perusahaan dan dua orang staf khusus untuk membantu bagian SDM dan Keuangan yang bukan anggota keluarga, namun tetap dapat dikategorikan sebagai FBE karena posisi-posisi kunci dalam perusahaan masih dipegang oleh anggota keluarga pendirinya

Di UD. Lima Roti sendiri, baik keuangan, manajemen dan operasionalnya diawasi secara langsung oleh Pemilik. Dalam hal ini mereka memegang peran penting dan signifikan terhadap pengaturan juga pengawasan yang berjalan dalam perusahaan.

#### Analisa Lingkungan Internal pada UD. Lima Roti

Analisa lingkungan internal pada UD. Lima Roti terdiri dari analisa pada empat fungsi bisnis yaitu fungsi Sumber Daya Manusia, fungsi Produksi, fungsi Keuangan, dan fungsi Pemasaran.

#### Analisa Lingkungan Internal pada Fungsi Sumber Daya Manusia

Secara umum, fungsi manajemen yaitu *Planning*, *Organizing*, *Directing*, dan *Controlling* yang dijalankan dalam fungsi Sumber Daya Manusia sudah baik, namun ada juga yang tidak. Dalam hal *Planning* (Perencanaan), perusahaan sudah melakukan hal yang baik terutama dalam hal penetapan tujuan dan target yang ingin dicapai beserta langkah yang dilakukan untuk mencapai tujuan dan target tersebut. Akan tetapi dalam pelaksanaannya, perusahaan masih menemukan kendala terutama dalam hal membuka kesempatan kerja bagi masyarakat. Kendala ini yang mengakibatkan tingginya tingkat *turnover* atau perputaran karyawan dalam perusahaan. Dalam hal *Organizing* (Pengaturan), perusahaan sudah melakukan hal yang baik terutama dalam hal penetapan tugas yang jelas sesuai dengan masing-masing fungsi bisnis dan kegiatan usaha yang ada dalam perusahaan. Dalam hal *Directing* (Pengarahan), perusahaan sudah melakukan hal yang baik, terutama dalam hal pembinaan rohani bagi karyawan. Dalam hal *Controlling* (Pengawasan), perusahaan sudah melakukan hal yang baik terutama dalam proses pengawasan terhadap karyawan dan tindakan penyelesaian konflik yang terjadi di antara karyawan.

#### Analisa Lingkungan Internal pada Fungsi Produksi

Secara umum, fungsi manajemen yaitu *Planning*, *Organizing*, *Directing*, dan *Controlling* yang dijalankan dalam fungsi Produksi sudah baik, namun ada juga yang tidak. Dalam hal *Planning* (Perencanaan), apa yang dilakukan perusahaan sudah baik karena perusahaan sudah memiliki tujuan dan target yang ingin dicapai dan sudah menetapkan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk mencapai tujuan dan target tersebut. Akan tetapi, perusahaan masih mengalami

kendala terutama dalam hal taksasi produksi untuk meramalkan jumlah permintaan dan kapasitas produksi. Dalam hal *Organizing* (Pengaturan), yang dilakukan perusahaan sudah baik, terutama dalam hal penetapan tugas yang jelas, pengalokasian sumber daya bahan baku yang selalu tersedia, dan penggunaan prosedur khusus dalam proses produksi. Dalam hal *Directing* (Pengarahan), perusahaan sudah melakukan pengarahan dan pembimbingan bagi karyawan dalam bidang produksi. Akan tetapi, pengarahan yang diberikan ternyata belum sepenuhnya efektif karena masih terdapat beberapa masalah yang sering ditemui terutama dalam hal kebersihan, pemborosan bahan baku, dan kelebihan produksi. Dalam hal *Controlling* (Pengawasan), yang dilakukan perusahaan sudah baik terutama karena Manajer Utama sebagai tangan kanan Pemilik selalu mengawasi proses produksi secara langsung. Perusahaan juga sudah mengambil tindakan solusi terhadap penyimpangan yang terjadi dalam bidang Produksi.

#### Analisa Lingkungan Internal pada Fungsi Keuangan

Secara umum, fungsi manajemen yaitu *Planning*, *Organizing*, *Directing*, dan *Controlling* yang dijalankan dalam fungsi Keuangan sudah berjalan dengan baik, walaupun pada dasarnya pengelolaan keuangan di perusahaan ini masih menggunakan cara yang sederhana. Dalam hal *Planning* (Perencanaan), apa yang dilakukan perusahaan sudah baik karena perusahaan sudah memiliki tujuan dan target yang ingin dicapai dan sudah menerapkan beberapa langkah untuk mencapai tujuan dan target tersebut secara bertahap. Dalam hal *Organizing* (Pengaturan), perusahaan belum mengalami kendala karena cara pengaturan yang masih sederhana. Akan tetapi, hal ini dapat berubah seiring dengan berkembangnya usaha sehingga perusahaan harus mengubah cara pengaturan keuangannya dengan menggunakan suatu sistem keuangan. Dalam hal *Directing* (Pengarahan), apa yang dilakukan perusahaan sudah baik karena selain memberikan pengarahan dalam bentuk pembinaan rohani, perusahaan dalam hal ini Pemilik juga mengarahkan dalam hal pencatatan dan pelaporan keuangan. Dalam hal *Controlling* (Pengawasan), Pemilik memiliki andil terbesar dalam proses pengelolaan, pengawasan, serta pengambilan kebijakan untuk keuangan di perusahaan. Sejauh ini, perusahaan tidak menemukan hambatan berarti dalam proses keuangan.

#### Analisa Lingkungan Internal pada Fungsi Pemasaran

Secara umum, fungsi manajemen yaitu *Planning*, *Organizing*, *Directing*, dan *Controlling* yang dijalankan dalam fungsi Pemasaran sudah baik walaupun tidak sepenuhnya berjalan dengan tanpa hambatan. Dalam hal *Planning* (Perencanaan), yang dilakukan perusahaan sudah baik karena perusahaan sudah menetapkan tujuan dan target yang ingin dicapai dan sudah menerapkan beberapa langkah untuk mencapai tujuan dan target tersebut. Akan tetapi, masih terdapat kelemahan yang dimiliki perusahaan terutama dalam hal promosi. Dalam hal *Organizing* (Pengaturan), apa yang dilakukan perusahaan sudah baik terutama dalam hal penetapan tugas bagi karyawan pemasaran. Namun, para karyawan tidak sepenuhnya memiliki loyalitas yang baik terhadap pekerjaannya. Dalam pelaksanaan prosedur khusus pemasaran, perusahaan juga sering menemui kendala yang umumnya datang dari pelanggan. Dalam hal *Directing* (Pengarahan), apa yang dilakukan perusahaan sudah baik

karena perusahaan sudah memberikan pengarahan yang jelas mengenai jalur-jalur distribusi yang harus didatangi dan bagaimana seharusnya karyawan bersikap terhadap pelanggan. Dalam proses pengarahan, perusahaan tidak menemukan kendala yang signifikan. Dalam hal *Controlling* (Pengawasan), apa yang dilakukan perusahaan sudah baik karena Pemilik maupun Manajer Utama turut serta dalam proses pengawasan aktivitas pemasaran. Akan tetapi, proses pengawasan ini tidak berjalan sepenuhnya baik karena perusahaan pernah mengalami tindakan penyimpangan yang dilakukan oleh karyawan pemasaran. Perusahaan juga masih kesulitan dalam menghadapi pelanggan tertentu dan juga kurangnya tenaga pemasaran profesional yang dimiliki perusahaan.

#### **Analisa Lingkungan Eksternal pada UD. Lima Roti**

Analisa lingkungan eksternal pada UD. Lima Roti terdiri dari lima analisa yang didasarkan pada lima kekuatan bersaing (*Five Forces*), yaitu Ancaman Pendatang Baru, Tingkat Rivalitas di Antara Pesaing yang Ada, Tekanan dari Produk Pengganti, Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli, Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok.

#### **Analisa Ancaman Pendatang Baru**

Hasil analisa Ancaman Pendatang Baru menyebutkan bahwa dari keenam hambatan masuk yang dianalisa, hanya ada dua rintangan masuk yang dapat menghambat masuknya pendatang baru yaitu diferensiasi produk dan akses ke saluran distribusi. Sedangkan keempat rintangan masuk lainnya yaitu skala ekonomis, kebutuhan modal, biaya beralih pemasok, dan kebijakan pemerintah tidak menjadi penghambat masuknya pendatang baru. Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa pendatang baru dapat dengan mudah memasuki industri yang sama dengan perusahaan. Hal ini berarti dapat dikatakan pendatang baru memiliki potensi ancaman yang besar terhadap keberadaan perusahaan.

#### **Analisa Tingkat Rivalitas di Antara Pesaing yang Ada**

Hasil analisa terhadap Tingkat Rivalitas di Antara Pesaing yang Ada, ditemukan bahwa tingkat rivalitas atau persaingan di antara pesaing yang ada cukup tajam dan signifikan karena terlihat bahwa masing-masing perusahaan dalam industri ini berlomba-lomba untuk memenangkan persaingan yang ada baik melalui perbaikan-perbaikan maupun inovasi-inovasi terbarunya. Walaupun perusahaan belum pernah mengalami penurunan laba akibat persaingan yang ada, akan tetapi perusahaan harus tetap mewaspadaikan gerakan-gerakan yang dilakukan oleh pesaing karena sewaktu-waktu persaingan ini dapat mengancam keberadaan perusahaan ke depan.

#### **Analisa Tekanan dari Produk Pengganti**

Hasil analisa terhadap Tekanan dari Produk Pengganti ditemukan bahwa perusahaan sering menemukan produk pengganti yang beredar di luar perusahaan. Pada umumnya, produk pengganti yang sering ditemui, adalah cemilan, jajanan pasar, makanan instan siap saji, biscuit, dan semua makanan ringan, bahkan buah-buahan. Perbedaan produk pengganti dengan produk perusahaan ditinjau dari dua segi, yaitu segi harga dan segi kemiripan fungsi produk. Tidak banyak yang dapat dilakukan perusahaan dalam menghadapi realita kehadiran produk pengganti. Namun, yang dapat dilakukan perusahaan adalah tetap menjaga kualitas produknya agar tetap menjadi pilihan masyarakat dan terus menawarkan inovasi terbaru. Dalam kasus atau moment tertentu,

perusahaan seringkali menghadapi ancaman yang besar dari produk pengganti karena dengan kehadiran produk pengganti tersebut seringkali menurunkan permintaan terhadap roti, seperti misalnya pada bulan Ramadhan dan musim buah-buahan. Selama ini, dalam menghadapi situasi seperti ini, perusahaan hanya dapat menyesuaikan atau mengurangi jumlah produksi agar tidak merugi. Dapat disimpulkan bahwa tekanan dari produk pengganti kuat, terutama pada saat hari raya keagamaan dan juga musim buah-buahan.

#### **Analisa Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli**

Hasil analisa terhadap Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli menyebutkan bahwa dalam perusahaan ini, pembeli memegang peranan penting terutama dalam hal penentuan harga. Para pembeli seringkali memberikan masukan bagi perusahaan mengenai harga jual yang mereka inginkan melalui saran maupun keluhannya bagi perusahaan. Hal ini semata-mata untuk membangun perusahaan menjadi lebih baik. Oleh karena pembeli memegang peranan penting dalam perusahaan, maka ada beberapa hal yang dapat membuat posisi tawar-menawar pembeli dengan perusahaan menjadi kuat ataupun sebaliknya, yaitu (a) *Produk yang dibeli dari industri merupakan bagian dari biaya atau pembelian yang cukup besar dari pembeli*, (b) *Produk yang dibeli dari industri adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi*, (c) *Pembeli mendapatkan laba kecil*, (d) *Pembeli mempunyai informasi lengkap*. Hasil analisa dari keempat situasi tersebut dapat disimpulkan bahwa posisi tawar-menawar pembeli terhadap perusahaan masih seimbang. Poin (a) dan (c) dapat menjadi peluang bagi perusahaan untuk menekan kekuatan tawar-menawar pembeli, sedangkan poin (b) dan (d) dapat menjadi ancaman bagi perusahaan karena pembeli dapat memaksakan kekuatan tawar-menawarnya kepada perusahaan. Perusahaan harus dapat memaksimalkan peluang ini agar ancaman dari pembeli dapat diminimalisir.

#### **Analisa Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok**

Hasil analisa terhadap Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok ditemukan bahwa selama ini, pemasok yang dimiliki perusahaan tidak hanya satu pemasok, namun terdapat beberapa pemasok. Pemasok yang dimiliki perusahaan saat ini berlokasi di pulau Jawa maupun juga di kota Ambon. Dalam hal memilih pemasok, perusahaan mendasarkan pada hubungan dan kepercayaan yang selama ini sudah terjalin dengan para pemasok dan yang terutama ada pertimbangan harga jual bahan baku yang ditawarkan pemasok-pemasok yang ada. Perusahaan sendiri tidak menggunakan strategi khusus untuk mengendalikan pemasok karena selama ini perusahaan tidak menemui kendala yang berhubungan dengan pemasok sehingga perusahaan tidak membutuhkan strategi khusus untuk menghadapi pemasok. Kondisi yang membuat pemasok kuat cenderung serupa dengan kondisi yang membuat pembeli kuat. Kekuatan tawar-menawar pemasok dikatakan kuat apabila situasi berikut terjadi: (a) *Pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri*, (b) *Industri tidak merupakan pelanggan yang penting bagi kelompok pemasok*, (c) *Produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli*, (d) *Produk kelompok pemasok terdiferensiasi atau pemasok telah menciptakan biaya peralihan*, (e) *Kelompok pemasok memperlihatkan ancaman yang meyakinkan untuk melakukan integrasi maju*. Berdasarkan kelima situasi ini, dapat disimpulkan bahwa

kekuatan tawar-menawar pemasok kepada perusahaan relatif seimbang, namun cenderung kuat. Poin (a) dan (d) dapat menjadi ancaman bagi perusahaan karena dalam poin-poin tersebut dapat dilihat bahwa kekuatan tawar-menawar pemasok kuat. Jika kekuatan tawar-menawar pemasok kuat, maka dapat dipastikan bahwa perusahaan dapat tergantung pada kebijakan-kebijakan yang ditetapkan oleh pemasok, salah satunya seperti kebijakan harga. Bisa saja kelompok pemasok yang ada dapat menaikkan harga jualnya secara bersamaan, pada waktu-waktu tertentu seperti pada saat kenaikan harga bahan bakar minyak dan kondisi lain dalam perekonomian sehingga perusahaan harus menerima resiko terjadinya kenaikan biaya produksi akibatnya meningkatnya harga jual bahan baku. Perusahaan tidak dapat mengganti bahan baku yang digunakan karena bahan baku tersebut sudah terdiferensiasi dan tidak tersedia bahan baku pengganti. Sedangkan poin (b) dan (e) dapat menjadi peluang bagi perusahaan karena dalam poin-poin ini terlihat bahwa kekuatan tawar-menawar pemasok tidak kuat baik terhadap industri maupun terhadap perusahaan secara khusus. Oleh sebab itu, perusahaan dapat memanfaatkan situasi ini sebagai peluang untuk memaksimalkan potensi perusahaan yang ada. Poin (c) bersifat relatif antara kuat dan tidak. Produk pemasok yang ada merupakan input penting bagi bisnis perusahaan, namun perusahaan tidak tergantung pada satu pemasok saja sehingga pemasok tertentu tidak dapat memaksakan kekuatannya terhadap perusahaan.

#### **Internal Factor Evaluation (IFE) dan External Factor Evaluation (EFE)**

*Internal Factor Evaluation* (IFE) mengidentifikasi *Strength* (S) dan *Weakness* (W) yang merupakan hasil analisa lingkungan internal pada UD. Lima Roti. Sedangkan *External Factor Evaluation* (EFE) mengidentifikasi *Opportunities* (O) dan *Threats* (T) yang merupakan hasil analisa lingkungan eksternal yang dapat berdampak pada UD. Lima Roti.

*Strength* (S) merupakan kemampuan internal yang menonjol dari perusahaan secara relatif dibandingkan dengan perusahaan lainnya. *Strength* (S) yang terdapat di lingkungan internal UD. Lima Roti adalah sebagai berikut: (1) Kultur atau budaya perusahaan dalam hal pembinaan karyawan secara rohani. (2) Lingkungan atau kondisi kerja yang diciptakan oleh perusahaan adalah lingkungan kerja yang disiplin. (3) Bahan baku utama maupun bahan baku pendukung dalam proses pembuatan produk yang digunakan selalu konsisten dengan kualitas baik berdasarkan baik berdasarkan standar perusahaan. (4) Bahan baku tidak pernah kosong, selalu tersedia untuk memenuhi kebutuhan produksi. (5) Produk yang dihasilkan tidak menggunakan bahan pengawet makanan secara berlebihan. (6) Bahan-bahan yang digunakan adalah bahan-bahan yang aman untuk konsumen. (7) Memiliki pabrik yang luas yang didukung oleh infrastruktur berupa peralatan atau mesin-mesin produksi yang memadai. (8) Tersedianya dana untuk penambahan asset perusahaan berupa mesin untuk mendukung pengembangan produk. (9) Memiliki gerai dengan konsep *open kitchen*. (10) Memiliki dua jenis produk secara umum yaitu produk non premium dan produk premium yang dapat menjangkau konsumen dari kalangan menengah ke bawah maupun menengah ke atas. (11) Memiliki *brand* yang unik. (12) Kualitas produk lebih unggul dari segi tekstur dan tingkat kekeringan roti. (13) Variansi produk lebih beragam.

*Weakness* (W) merupakan sifat-sifat atau keterbatasan perusahaan yang cenderung dapat mengurangi nilai-nilai kompeten perusahaan dengan pesaingnya. *Weakness* (W) yang terdapat di lingkungan internal UD. Lima Roti adalah sebagai berikut: (1) Tingkat perputaran karyawan (*turnover*) masih tinggi. (2) Karakter buruk bawaan karyawan sebelum bekerja. (3) Tidak ada proses seleksi terhadap calon karyawan. (4) Taksasi produksi terkadang kurang efektif karena meleset dari jumlah rill yang terjual. (5) Tidak memiliki sistem keuangan yang terstruktur dengan baik. (6) Metode pemasaran masih sederhana, tidak ada media pemasaran khususnya untuk media promosi. (7) Kurangnya loyalitas karyawan pemasaran. (8) Kurangnya tenaga pemasaran yang profesional. (9) Lemahnya sistem konsinyasi.

*Opportunities* (O) merupakan suatu keadaan atau kondisi berupa kebutuhan pembeli dimana perusahaan dapat beroperasi secara menguntungkan. *Opportunities* (O) yang terdapat di lingkungan eksternal UD. Lima Roti adalah sebagai berikut: (1) Akses ke saluran distribusi memadai. (2) Pertumbuhan industri cepat. (3) Konsumen atau pelanggan memegang peranan penting untuk kesuksesan perusahaan. (4) Pembeli tidak peka terhadap harga jual karena tidak merupakan proporsi biaya yang besar dari total biaya pembeli. (5) Pembeli mendapatkan benefit lebih dari produk perusahaan. (6) Hubungan baik dan kepercayaan yang sudah terjalin dengan pemasok. (7) Tidak tergantung pada satu pemasok saja. (8) Industri makanan minuman, khususnya *bakery* merupakan pelanggan penting bagi para pemasok. (9) Kelompok pemasok tidak memperlihatkan ancaman untuk melakukan integrasi maju.

*Threats* (T) merupakan kecenderungan yang tidak menguntungkan dalam lingkungan di luar perusahaan yang dapat menyebabkan kerugian bagi perusahaan. *Threats* (T) yang terdapat di lingkungan eksternal UD. Lima Roti adalah sebagai berikut: (1) Skala ekonomis tidak menjadi hambatan bagi masuknya pendatang baru. (2) Kebutuhan modal tidak menjadi hambatan bagi masuknya pendatang baru. (3) Biaya beralih pemasok tidak menjadi hambatan bagi masuknya pendatang baru. (4) Kebijakan pemerintah tidak menjadi hambatan bagi masuknya pendatang baru. (5) Sarinda sebagai pesaing yang kuat dan Roti Galala, Cinderella, dan Pemuda sebagai pesaing yang relatif seimbang. (6) Peluang ekspansi yang dilakukan oleh para pesaing untuk merebut bagian pasar (7) Kehadiran produk pengganti terutama pada moment moment tertentu. (8) Perbandingan yang dilakukan pembeli terhadap produk perusahaan dan produk pesaing terutama dalam hal harga jual. (9) Pemasok tidak menghadapi ancaman dari produk pengganti lain. (10) Produk pemasok terdiferensiasi.

#### **Matriks SWOT**

Berdasarkan *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *External Factor Evaluation* (EFE) yang telah diidentifikasi, maka dapat diperoleh input untuk menyusun Matriks SWOT. IFE menyediakan input pada matriks SWOT yaitu *Strength* dan *Weakness*, sedangkan EFE menyediakan input *Opportunities* dan *Threats*. Berikut adalah tabel yang menggambarkan hasil analisa lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang menghasilkan empat jenis strategi, yaitu strategi SO, WO, ST, dan WT.

Matriks SWOT menghasilkan 14 strategi alternatif, yaitu (1) Memaksimalkan peran karyawan untuk meningkatkan *image brand* yang positif bagi pembeli atau konsumen (S1, S2, S11, O3). (2) Memaksimalkan jumlah produksi dan meningkatkan penjualan (S4, S7, S9, O1, O2, O6, O7, O8, O9). (3) Meningkatkan inovasi dan variasi produk untuk menarik lebih banyak pelanggan (S3, S5, S6, S8, S10, S12, S13, O4, O5). (4) Menggunakan sistem *recruitment* dan memperketat seleksi penerimaan terhadap calon karyawan agar tidak menghambat pelayanan terhadap konsumen (W1, W2, W3, O3). (5) Menggunakan tenaga pemasaran yang profesional untuk meramalkan bahkan terjun ke pasar untuk mengetahui jumlah permintaan konsumen secara pasti (W4, W8, W9, O1, O3). (6) Menggunakan sistem keuangan melalui tenaga pengembang software keuangan untuk mendukung pengelolaan keuangan perusahaan (W5, O2). (7) Menggunakan media promosi seperti media cetak dan media elektronik untuk mempromosikan produk perusahaan agar dapat menjangkau lebih banyak konsumen (W6, O1, O5). (8) Menjaga dan meningkatkan kepuasan pelanggan melalui konsistensi kualitas produk yang dihasilkan (S3, S5, S6, S10, T1, T2, T3, T4, T5, T6). (9) Memberikan benefit lebih bagi konsumen melalui penawaran atau promo-promo khusus bagi pelanggan secara berkala terutama pada moment tertentu (S9, T7). (10) Menyediakan *sample product* atau *tester* bagi konsumen (S3, S5, S6, S9, S10, T8). (11) Meningkatkan skala ekonomis secara *defensive* dalam hal menambah unsur biaya produk yaitu biaya periklanan (W5, W6, T1). (12) Menambah layanan baru berupa layanan *café* (W6, T6). (13) Meningkatkan kontrol dan menjaga hubungan baik terhadap pemasok, baik pemasok bahan baku, maupun tenaga kerja (W1, W2, W3, W7, T9, T10). (14) Menetapkan kontrak konsinyasi yang mengikat pihak *Consignee* (Pembeli) maupun *Consignor* (Perusahaan) (W9, T8).

**Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) dan External Factor Evaluation (EFE)**

Strengths (S)	Weaknesses (W)
<ol style="list-style-type: none"> <li>Kultur atau budaya perusahaan dalam hal pembinaan karyawan secara rotasi</li> <li>Lingkungan kerja disiplin</li> <li>Penggunaan bahan baku yang selalu konsisten berdasarkan standar perusahaan</li> <li>Bahan baku selalu tersedia</li> <li>Tidak menggunakan bahan pengawet makanan yang berlebihan</li> <li>Bahan baku aman untuk konsumen</li> <li>Memiliki pabrik yang luas, didukung dengan peralatan atau mesin produksi yang memadai</li> <li>Tersedia dana untuk penambahan aset berupa mesin untuk pengembangan produk</li> <li>Memiliki gerai dengan konsep <i>open kitchen</i></li> <li>Memiliki dua jenis produk yang dapat menjangkau kalangan menengah ke atas dan ke bawah</li> <li>Memiliki <i>brand</i> yang unik</li> <li>Kualitas produk lebih unggul dari segi tekstur dan tingkat kekeringan roti</li> <li>Variansi produk lebih beragam</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Turunan karyawan tinggi</li> <li>Karakter buruk bawahan karyawan sebelum bekerja</li> <li>Tidak ada proses seleksi terhad calon karyawan</li> <li>Taksasi produksi kurang efektif</li> <li>Tidak memiliki sistem keuangan</li> <li>Metode pemasaran masih sederhana, tidak ada media pemasaran khususnya media promosi</li> <li>Kurangnya loyalitas karyawan pemasaran</li> <li>Kurangnya tenaga pemasaran profesional</li> <li>Lemahnya sistem konsinyasi</li> </ol>
Opportunities (O)	Threats (T)
<ol style="list-style-type: none"> <li>Akses ke saluran distribusi memadai</li> <li>Pertumbuhan industri cepat</li> <li>Konsumen atau pelanggan memegang peranan penting untuk kesuksesan perusahaan</li> <li>Pembeli tidak peka terhadap harga jual karena tidak merupakan proporsi biaya yang besar dari total biaya pembeli</li> <li>Pembeli mendapatkan benefit lebih dari produk perusahaan</li> <li>Hubungan baik dan kepercayaan yang sudah terjalin dengan pemasok</li> <li>Tidak tergantung pada satu pemasok saja</li> <li>Industri makanan minuman, khususnya <i>bakery</i> merupakan pelanggan penting bagi para pemasok</li> <li>Kelompok pemasok tidak memperhatikan ancaman untuk melakukan integrasi maju</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Skala ekonomis tidak menjadi hambatan bagi masuknya pendatang baru</li> <li>Kebutuhan modal tidak menjadi hambatan bagi masuknya pendatang baru</li> <li>Biaya beralih pemasok tidak menjadi hambatan bagi masuknya pendatang baru</li> <li>Kebijakan pemerintah tidak menjadi hambatan bagi masuknya pendatang baru</li> <li>Saranda sebagai pesaing yang kuat dan Roti Galala, Cinderella, dan Pemuda sebagai pesaing yang relatif seimbang</li> <li>Peluang ekspansi yang dilakukan oleh para pesaing untuk merebut bagian pasar</li> <li>Kehadiran produk pengganti terutama pada moment-moment tertentu</li> <li>Pertandingan yang dilakukan pembeli terhadap produk perusahaan dan produk pesaing terutama dalam hal harga jual</li> <li>Pemasok tidak menghadapi ancaman dari produk pengganti lain</li> <li>Produk pemasok terdiferensiasi</li> </ol>

**Matriks Strategi Alternatif Berdasarkan Analisa SWOT**

Strategi SO	Strategi WO
<ol style="list-style-type: none"> <li>Memaksimalkan peran karyawan untuk meningkatkan <i>image brand</i> yang positif bagi pembeli atau konsumen (S1, S2, S11, O3)</li> <li>Memaksimalkan jumlah produksi dan meningkatkan penjualan (S4, S7, S9, O1, O2, O6, O7, O8, O9)</li> <li>Meningkatkan inovasi dan variasi produk untuk menarik lebih banyak pelanggan (S3, S5, S6, S8, S10, S12, S13, O4, O5)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Menggunakan sistem <i>recruitment</i> dan memperketat seleksi penerimaan terhadap calon karyawan agar tidak menghambat pelayanan terhadap konsumen (W1, W2, W3, O3)</li> <li>Menggunakan tenaga pemasaran yang profesional untuk meramalkan bahkan terjun ke pasar untuk mengetahui jumlah permintaan konsumen secara pasti (W4, W8, W9, O1, O3)</li> <li>Menggunakan sistem keuangan melalui tenaga pengembang software keuangan untuk mendukung pengelolaan keuangan perusahaan (W5, O2)</li> <li>Menggunakan media promosi seperti media cetak dan media elektronik untuk mempromosikan produk perusahaan agar dapat menjangkau lebih banyak konsumen (W6, O1, O5)</li> </ol>
Strategi ST	Strategi WT
<ol style="list-style-type: none"> <li>Menjaga dan meningkatkan kepuasan pelanggan melalui konsistensi kualitas produk yang dihasilkan (S3, S5, S6, S10, T1, T2, T3, T4, T5, T6)</li> <li>Memberikan benefit lebih bagi konsumen melalui penawaran atau promo-promo khusus bagi pelanggan secara berkala terutama pada moment tertentu (S9, T7)</li> <li>Menyediakan <i>sample product</i> atau <i>tester</i> bagi konsumen (S3, S5, S6, S9, S10, T8)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Meningkatkan skala ekonomis secara <i>defensive</i> dalam hal menambah unsur biaya produk yaitu biaya periklanan (W5, W6, T1)</li> <li>Menambah layanan baru berupa layanan <i>café</i> (W6, T6)</li> <li>Meningkatkan kontrol dan menjaga hubungan baik terhadap pemasok, baik pemasok bahan baku, maupun tenaga kerja (W1, W2, W3, W7, T9, T10)</li> <li>Menetapkan kontrak konsinyasi yang mengikat pihak <i>Consignee</i> (Pembeli) maupun <i>Consignor</i> (Perusahaan) (W9, T8)</li> </ol>

**Matriks Strategi Besar (Grand Strategy Matrix)**

Berdasarkan analisa SWOT yang diperoleh dari analisa lingkungan internal dan eksternal, maka UD. Lima Roti dapat dikatakan berada pada Kuadran I Matriks Strategi Besar dengan posisi bersaing yang kuat dan pertumbuhan pasar yang cepat. UD. Lima Roti berada pada posisi bersaing yang kuat karena berdasarkan hasil analisa pada *five forces* yang ada dapat disimpulkan secara keseluruhan bahwa perusahaan berada pada posisi bersaing yang kuat. Secara spesifik, hal ini diuraikan sebagai berikut. Pada poin analisa potensi ancaman pendatang baru, disimpulkan bahwa pendatang baru memiliki peluang yang besar untuk memasuki industri *bakery*. Pada poin analisa tingkat rivalitas di antara pesaing yang ada, disimpulkan bahwa tingkat persaingan di antara pesaing yang ada cukup tajam, namun perusahaan memiliki kekuatan atau keunggulan kompetitif yang dapat digunakan untuk bertahan dalam persaingan. Pada poin analisa tekanan produk pengganti, perusahaan tidak cukup kuat menghadapi produk pengganti terutama pada moment-moment tertentu karena sering berpengaruh pada tingkat penjualan produk. Pada poin analisa kekuatan tawar-menawar pembeli, kekuatan pembeli untuk melakukan tawar-menawar terhadap perusahaan relatif seimbang. Pada poin analisa kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pemasok terhadap perusahaan relatif seimbang. Berdasarkan pemaparan ini, maka UD. Lima Roti dapat ditempatkan pada posisi persaingan yang kuat karena walaupun ancaman pendatang baru besar dan tingkat persaingan yang cukup tajam, namun perusahaan memiliki keunggulan kompetitif yang dapat digunakan untuk bertahan bahkan memenangkan persaingan yang ada. Pertumbuhan pasar yang cepat juga menjadi salah satu alasan mengapa UD. Lima Roti berada pada kuadran I. Berdasarkan data terbaru yang diperoleh dari Badan Pusat Statistik menyatakan bahwa pertumbuhan industri makanan di Provinsi Maluku pada triwulan IV 2012 sebesar 9%. Berdasarkan angka ini, maka pertumbuhan industri makanan

di Maluku termasuk dalam kategori pertumbuhan industri yang cepat karena berada di atas angka 5%.

#### Pilihan Strategi

Sinergi dari Matriks SWOT dan Matriks Strategi Besar menghasilkan beberapa pilihan strategi yaitu, strategi Penetrasi Pasar, Pengembangan Produk, Integrasi ke Belakang, dan Diversifikasi Konsentris. Strategi SWOT yang mengarah pada strategi Penetrasi Pasar adalah strategi SWOT nomor 2, 5, 7, dan 9. Strategi SWOT yang mengarah pada strategi Pengembangan Produk adalah strategi SWOT nomor 3. Strategi SWOT yang mengarah pada strategi Integrasi ke Belakang adalah strategi SWOT nomor 13. Strategi SWOT yang mengarah pada strategi Diversifikasi Konsentris adalah strategi SWOT nomor 12.

#### Rencana Pengembangan Usaha

Tahap akhir adalah menyusun rencana pengembangan usaha. Berdasarkan strategi yang telah diperoleh pada *Matrix Grand Strategy*, maka rencana pengembangan usaha yang diterjemahkan dalam tujuan jangka panjang dan tujuan-tujuan tahunan berikut ini lebih difokuskan pada pelaksanaan strategi Diversifikasi Konsentris. Alasan dipilihnya strategi Diversifikasi Konsentris sebagai dasar untuk menyusun rencana pengembangan usaha karena dengan menerapkan strategi ini, perusahaan dapat meningkatkan kekuatan bersaingnya. Tidak banyak perusahaan *bakery* di Ambon yang juga menerapkan layanan *café*. Selain itu, dengan menerapkan layanan baru ini, unit bisnis di perusahaan akan semakin bertambah sehingga secara tidak langsung juga dapat meningkatkan pendapatan dan profit bagi perusahaan. Rencana Pengembangan Usaha pada UD. Lima Roti diuraikan sebagai berikut :

- Tujuan UD. Lima Roti Jangka Panjang: Meningkatkan pendapatan dan pangsa pasar perusahaan setiap tahunnya dan menambah unit bisnis
- Tujuan Tahunan SDM: Melakukan perekrutan pekerja sebanyak 10% dan mengurangi angka *turnover* sebanyak 20% tiap tahunnya
- Tujuan Tahunan Produksi: Meningkatkan kapasitas produksi 10 % tiap tahunnya, melakukan inovasi produk serta menambah infrastruktur
- Tujuan Tahunan Keuangan: Menjamin ketersediaan dana untuk operasional dan pengembangan perusahaan 10% tiap tahunnya
- Tujuan Tahunan Pemasaran: Menambah media pemasaran berupa iklan di media cetak dan elektronik demi menarik konsumen, perbaikan sistem konsinyasi, penawaran promo, penambahan layanan *café*.

Untuk menjalankan rencana pengembangan usaha ini maka perusahaan membutuhkan kebijakan-kebijakan atau taktik fungsional yang merupakan penerjemahan dari strategi yang telah dipilih. Kebijakan-kebijakan dipilah berdasarkan setiap fungsi bisnis yang ada, yaitu Kebijakan dalam Fungsi Sumber Daya Manusia, Kebijakan dalam Fungsi Produksi, Kebijakan dalam Fungsi Keuangan, dan Kebijakan dalam Fungsi Pemasaran.

#### IV. KESIMPULAN

Secara garis besar, perusahaan termasuk dalam kategori perusahaan keluarga dengan jenis *Family Business Enterprise* (FBE). Pengelolaan dan kepemilikan perusahaan secara signifikan dipegang oleh anggota keluarga namun perusahaan juga menggunakan tenaga dari luar yang bukan anggota keluarga.

Kepemilikan perusahaan diserahkan kepada anggota keluarga generasi ke dua, namun dalam pengelolaannya masih dipegang oleh anggota keluarga generasi pertama atau pendiri perusahaan.

Dalam aspek Lingkungan Internal secara umum sudah berjalan dengan baik, namun ada beberapa juga yang tidak. Kesimpulan yang dapat ditarik dari masing-masing fungsi bisnis adalah sebagai berikut:

1. Dalam fungsi Sumber Daya Manusia, secara umum fungsi manajemen yaitu *Planning*, *Organizing*, *Directing*, dan *Controlling* sudah berjalan dengan baik. Akan tetapi, perusahaan masih menemukan kendala dalam pelaksanaan *Planning* yaitu dalam hal membuka kesempatan kerja bagi masyarakat yang mengakibatkan tingginya tingkat perputaran karyawan dalam perusahaan.
2. Dalam fungsi Produksi, secara umum fungsi manajemen yaitu *Planning*, *Organizing*, *Directing*, dan *Controlling* sudah berjalan dengan baik. Akan tetapi, perusahaan masih menemukan kendala dalam pelaksanaan *Planning* yaitu dalam hal taksasi produksi untuk meramalkan jumlah permintaan dan kapasitas produksi. Kendala lainnya adalah dalam pelaksanaan *Directing*. Pengarahan yang diberikan ternyata belum sepenuhnya efektif karena masih terdapat beberapa masalah yang sering ditemui terutama dalam hal kebersihan, pemborosan bahan baku, dan kelebihan produksi.
3. Dalam fungsi Keuangan, secara umum fungsi manajemen yaitu *Planning*, *Organizing*, *Directing*, dan *Controlling* sudah berjalan dengan baik. Dalam hal *Organizing*, walaupun perusahaan belum pernah mengalami kendala karena cara pengaturan yang masih sederhana, namun hal ini dapat berubah seiring dengan perkembangan usaha sehingga perusahaan harus mengubah cara pengaturan keuangannya dengan menggunakan sebuah sistem keuangan.
4. Dalam fungsi Pemasaran, secara umum fungsi manajemen yaitu *Planning*, *Organizing*, *Directing*, dan *Controlling* sudah ditetapkan dengan baik namun dalam pelaksanaannya masih menemui banyak kendala terutama dalam hal promosi, kurangnya loyalitas karyawan pemasaran, kesulitan dalam menghadapi perilaku pelanggan dalam pelaksanaan konsinyasi, dan kurangnya tenaga profesional dalam bidang pemasaran.

Analisa lingkungan eksternal menghasilkan beberapa peluang yang dapat digunakan untuk mengembangkan kekuatan internal, namun juga terdapat beberapa ancaman yang dapat berdampak pada posisi perusahaan di tengah persaingan yang ada. Secara khusus dapat disimpulkan beberapa hal sebagai berikut:

1. Dalam aspek analisa potensi ancaman pendatang baru, dapat disimpulkan bahwa pendatang baru dapat dengan mudah



- memasuki industri yang sama dengan perusahaan sehingga hal ini dapat berpotensi mengancam keberadaan perusahaan.
2. Dalam aspek analisa tingkat rivalitas di antara pesaing yang ada, dapat disimpulkan bahwa tingkat rivalitas atau persaingan di antara pesaing yang ada cukup tajam. Hal ini dilihat dari usaha masing-masing perusahaan dalam industri *bakery* ini yang berlomba-lomba untuk memenangkan persaingan melalui perbaikan dan inovasi terbaru.
  3. Dalam aspek analisa tekanan dari produk pengganti, tekanan dari produk pengganti cukup kuat dan dapat menjadi ancaman bagi perusahaan terutama dalam moment-moment tertentu.
  4. Dalam aspek analisa kekuatan tawar-menawar pembeli, pembeli atau pelanggan memiliki peran yang penting bagi kesuksesan perusahaan. Perusahaan memiliki kekuatan yang seimbang dengan pembeli dalam posisi tawar-menawar.
  5. Dalam aspek analisa kekuatan tawar-menawar pemasok, dapat disimpulkan bahwa kekuatan tawar-menawar pemasok terhadap perusahaan relatif seimbang, namun cenderung kuat.

#### DAFTAR PUSTAKA

- David, F.R. (1999). *Strategic management concepts and cases* (7<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Industri pengolahan di Maluku mulai menggeliat (2010, November 6). Retrieved September 3, 2012, from <http://ambon.antaranews.com/berita/8270/industri-pengolahan-di-maluku-mulai-menggeliat>
- Pagaya, Marchantya D. (2013). *Pengelolaan dan pengembangan usaha bakery pada UD. Lima Roti di Ambon*. Unpublished undergraduate thesis, Universitas Kristen Petra, Surabaya.
- Pearce, J.A & Robinson, R.B. (2007). *Formulation, implementation, and control of competitive strategy* (10<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Porter, M.E. (1980). *Strategi bersaing: teknik menganalisis industri dan pesaing*. (Agus Maulana). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Potret bisnis dan perusahaan keluarga Indonesia (2010, Agustus 20). Retrieved September 1, 2012, from <http://ybisnis.com/kewirausahaan/potret-bisnis-dan-perusahaan-keluarga-indonesia/>
- Sukirno, S., Husin, Sabri W., Indrianto, D., Sianturi, C & Saefullah, K. (2006). *Pengantar bisnis*. Jakarta: Kencana.
- Sule, Ernie T & Saefullah, K. (2008). *Pengantar manajemen*. Jakarta: Kencana.
- Susanto, A.B., Susanto, P., Wijanarko, H & Mertosono, S. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.
- Tantangan perusahaan keluarga di bisnis modern (2012, Mei 22). Retrieved Agustus 31, 2012, from <http://csr.bankmandiri.co.id/detail-pers-157-POWER%20LUNCH%20%E2%80%9CTantangan%20Perusahaan%20Keluarga%20di%20Era%20Bisnis%20Modern%E2%80%9D%20.html>
- Tirtajaya, R. (2012, Juli 19). *Perkembangan bisnis keluarga di Indonesia*. Retrieved Agustus 31, 2012, from <http://www.jtanzilco.com/main/index.php/internal-audit/647-perkembanganbisniskeluargadiindonesia>