

Penentuan Strategi Bisnis Pada Perusahaan Industri Roti Greyoung Bakery Melalui Pendekatan Analisis SWOT

Emy Khikmawati, Melani Anggraini, Nazibur Ilal

Program Studi Teknik Industri Universitas Malahayati

Jl. Pramuka No.27 Kemiling Bandar Lampung 35153

Email : emy_khikmawati@yahoo.com, melani.malahayati@gmail.com

Abstrak. *Greyoung Bakery merupakan perusahaan industri roti yang sedang berkembang keberadaannya. Pada perusahaan ini, pemilik usaha belum melakukan pencatatan khusus mengenai strategi dalam usahanya serta faktor yang mempengaruhi dalam pemasaran. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi bisnis dengan pendekatan SWOT. Dalam penelitian ini diperlukan penelusuran data melalui penyebaran kuesioner. Metode ini selanjutnya digunakan untuk menganalisis faktor-faktor dan strategi pengembangan analisa SWOT. Dari pengolahan data, hasil SWOT dari faktor internal dan eksternal diperoleh nilai $X > 0$ yaitu 1,075 dan nilai Y yaitu 1,155, dimana pada nilai ini posisi matriks kuadran SWOT berada pada strategi agresif yaitu dengan menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa dari analisis SWOT perusahaan dapat mengembangkan usahanya karena perusahaan memiliki kekuatan dan peluang.*

Kata Kunci : *Analisis SWOT, Industri Roti, Strategi Bisnis.*

1. Latar Belakang

Pada saat ini tantangan dan hambatan yang dihadapi dalam dunia usaha semakin besar. Salah satunya kegiatan yang pesat perkembangannya adalah kegiatan jual-beli (dagang) khususnya kegiatan dalam usaha makanan. Persaingan terjadi semakin ketat, hal ini ditandai dengan banyaknya usaha dagang yang menerapkan berbagai strategi untuk mempertahankan kelangsungan usahanya. Salah satu bentuk usaha yang masih bertahan ditengah persaingan usaha dagang yakni usaha dalam penjualan makanan khususnya kue dan roti. Walaupun dalam kelangsungan usahanya sering mengalami naik turunnya omset penjualan. Masalah yang dihadapi oleh industri rumahan dan industri-industri lainnya adalah bagaimana strategi bisnis yang terjadi pada industri kecil. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi bisnis industri roti dengan pendekatan SWOT. Hal ini dapat dilihat dari data penjualan dan strategi pemasaran pada industri rumahan. Meningkatkan atau menurunnya data penjualan dapat dilihat dari bagaimana strategi pemasaran yang terjadi. Karena, pada industri rumahan strategi pemasaran memegang peran penting dalam berkelanjutan industri. Dengan memperhatikan data penjualan dan strategi pemasaran, faktor-faktor penghambat tersebut dapat diatasi dengan baik, maka industri rumahan dapat meraup keuntungan yang besar dan keberlangsungan usahanya dapat dijaga.

2. Kajian Pustaka

Analisis SWOT adalah suatu identifikasi berbagai faktor untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), yang secara bersamaan dapat meminimalkan (*weaknesses*) dan ancaman (*threat*). Perencanaan strategis harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini, dalam hal ini disebut dengan analisis situasi. Analisis tersebut memandu untuk mengidentifikasi positif dan negatif di dalam lingkungan internal dan lingkungan eksternal. Dari analisis seluruh faktor internal dan eksternal dapat dihasilkan empat macam strategi organisasi dengan karakteristiknya masing-masing (Rangkuti, F., 2006). Model yang paling populer untuk analisis situasi adalah analisis SWOT. Analisa SWOT dianggap sebagai metode yang paling dasar, berguna untuk melihat suatu topik atau permasalahan dari 4 (empat) sisi yang berbeda. Hasil analisa biasanya adalah arahan atau rekomendasi untuk mempertahankan kekuatan dan menambah keuntungan dari peluang yang ada, sambil mengurangi kekurangan dan menghindari

ancaman (Rais, 2009). Analisis SWOT merupakan bagian dari proses perencanaan. Hal utama yang ditekankan adalah bahwa dalam proses perencanaan tersebut, suatu institusi membutuhkan penilaian mengenai kondisi saat ini dan gambaran ke depan yang mempengaruhi proses pencapaian tujuan institusi. Dengan analisis SWOT akan didapatkan karakteristik dari kekuatan utama, kekuatan tambahan, faktor netral, kelemahan utama dan kelemahan tambahan berdasarkan analisa lingkungan internal dan eksternal yang dilakukan. Dari analisa tersebut potensi dari suatu institusi untuk bisa maju dan berkembang dipengaruhi oleh : bagaimana institusi memanfaatkan pengaruh dari luar sebagai kekuatan tambahan serta pengaruh lokal dari dalam yang bisa lebih dimaksimalkan (Budiawan, 2016). Menurut Pearce (2002), ada dua macam pendekatan dalam analisis SWOT, yaitu :

1. Pendekatan Kualitatif

Tabel 1. Analisis SWOT dengan Pendekatan Kualitatif (Lukmandono, 2015)

EKSTERNAL	OPPORTUNITY	TREATHS
INTERNAL		
STRENGTH	<i>Comparative Advantage</i>	<i>Mobilization</i>
WEAKNESS	<i>Divestment/Investment</i>	<i>Damage Control</i>

Sumber : Manajemen Strategis Buku 2 (Dalam Nurdiansyah, 2012)

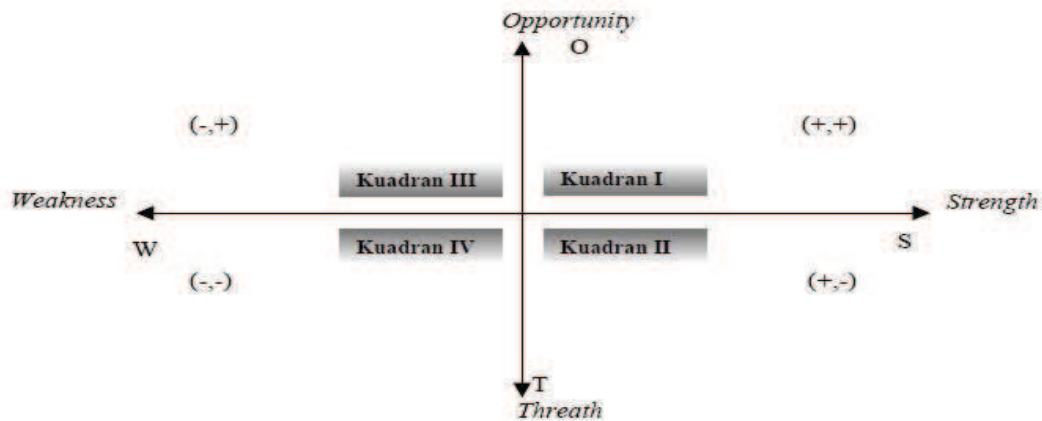
2. Pendekatan Kuantitatif

Tabel 2. Analisis SWOT dengan Pendekatan Kuantitatif

No	STRENGTH	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	Dst			
	Total Kekuatan			
No.	WEAKNESS	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.				
	Total Kelemahan			
Selisih Total Kekuatan – Total Kelemahan = S – W = x				
No.	OPPORTUNITY	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	Dst			
	Total Peluang			
No.	TREATH	SKOR	BOBOT	TOTAL
1.				
2.	Dst			
	Total Tantangan			
Selisih Total Peluang – Total Tantangan = O – T = y				

Sumber : Manajemen Strategis Buku 2 (Dalam Nurdiansyah,2012)

Berdasarkan hasil SWOT dengan pendekatan kuantitatif di atas, selanjutnya untuk mencari posisi strategi organisasi dapat ditunjukkan oleh titik (x,y) pada gambar kuadran SWOT berikut.



Gambar 1. Kuadran Matriks SWOT (Putri, 2017)

3. Metode Penelitian

Tahapan penelitian diawali dengan identifikasi masalah ; kemudian dilakukan pengumpulan data melalui wawancara dan penyebaran kuesioner ; kemudian dilakukan pengolahan data dan analisis pembahasan melalui uji validitas dan uji reliabilitas ; analisis SWOT, posisi kuadran dan posisi strategi ; serta tahap terakhir adalah menarik simpulan.

4. Hasil dan Pembahasan

Tabel 3 dan Tabel 4 berikut ini merupakan hasil perhitungan jawaban responden yang telah diberikan.

Tabel 3. Perhitungan Lingkungan Internal

Pertanyaan	Jawaban Responden					Bobot
	1	2	3	4	5	
Produk (Product)						
a. apakah anda setuju perusahaan tidak memakai zat pengawet dan bahan kimia yang dilarang dalam proses pembuatan produk		1	4	2	3	37
b. apakah anda setuju bahwa perusahaan tidak memiliki kendala dalam membeli bahan baku utama		1	4	2	3	37
c. apakah anda setuju perusahaan hanya menggunakan produk terigu great A		1	4	1	4	38
d. apakah anda setuju produk yang dihasilkan perusahaan tidak memiliki waktu lama untuk layak konsumsi (kadaluarsa)		1	4	1	4	38
e. apakah anda setuju perusahaan tidak memiliki banyak SDM/ pekerja yang memiliki keahlian		1	4	2	3	37
f. apakah anda setuju perusahaan menggunakan alat sederhana untuk melakukan pengemasan	1	3	4	2		27
Harga (Price)						
g. apakah konsumen keberatan dengan harga yang ditawarkan	1	3	5	1		26
h. apakah anda setuju perusahaan mempunyai pelanggan tetap sehingga tidak mempunyai kesulitan dalam menjual hasil produksinya	1	3	4	1	1	28

Distribusi (Place)						
i. apakah anda setuju perusahaan hanya memasarkan produknya diwilayah natar saja	1	3	4	1	1	28
j. apakah anda setuju wilayah tempat tinggal anda paling banyak peminat		3	4		3	33
k. apakah anda setuju faktor terlambatnya distribusi dikarenakan masalah transportasi		3	4		3	33

Tabel 4. Perhitungan Lingkungan Eksternal

Pertanyaan	Jawaban Responden					Bobot
	1	2	3	4	5	
Produk (Product)						
a. Apakah anda setuju kelangkaan tepung terigu dan meningkatnya harga tepung terigu mempengaruhi ketersediaan roti.		14	30	28	26	370
b. Apakah anda setuju bahwa kualitas bahan baku mempengaruhi penjualan produk.		14	30	28	28	370
c. Apakah anda setuju roti yang dijual tidak berbahaya.		14	30	6	50	392
d. Apakah anda setuju perusahaan menambahkann bahan pengawet makanan agar umur roti lebih lama.		14	30	6	50	392
e. Apakah anda setuju dengan roti yang diproduksi.	20	26	24	14	16	280
Harga (Price)						
f. Apakah anda tidak keberatan membeli roti dengan harga yang ditawarkan perusahaan	20	26	28	10	16	192
g. Apakah anda setuju kenaikan bahan baku mempengaruhi harga jual roti.	16	26	28	10	20	276
h. Apakah anda setuju harga roti meningkat akibat naiknya harga bahan baku dan bahan bakar.	20	26	24	10	20	284
Distribusi (Place)						
a. Apakah anda tidak keberatan jika perusahaan melakukan pemasaran di wilayah tempat anda tinggal.		28	48	18	6	302
b. Apakah anda setuju roti dapat dipasarkan ke semua lapisan masyarakat	2	32	46	16	4	288
c. Apakah anda setuju roti merupakan makanan yang wajib dibeli setiap harinya	2	36	40	18	4	286
d. Apakah anda setuju terlambatnya pembayaran dari pedagang ke produsen menghambat berjalanya produksi.	2	42	34	18	4	280
e. Apakah anda setuju kelangkaan roti di pengecer akibat terlambatnya distribusi	2	44	36	14	4	274
Promosi (Promotion)						
i. Apakah anda setuju perusahaan melakukan promosi untuk memproduksi roti dengan varian baru.		30	44	18	8	304
j. Apakah anda setuju promosi dilakkukan untuk meningkatkan penjualan.		32	42	18	8	302
k. Bagaimana pendapat anda dengan promosi yang dilakukan perusahaan.		32	42	18	8	302

Pengujian validitas data dilakukan dengan software SPSS 16. r tabel menunjukkan bahwa $DF=n-2$, dimana n adalah jumlah responden. Jumlah responden untuk internal sebanyak 10 responden, jadi $10-2=8$. Tabel $r=5\%$ dengan $DF 8$ sebesar 0.6319, dan untuk eksternal dengan jumlah responden 100, jadi $100-2=98$ sebesar 0.1966. Tabel $r=5\%$ dapat dilihat pada lampiran. Data dapat dikatakan valid jika r hitung $\geq r$ tabel. Hasil uji validitas selengkapanya berikut ini.

Tabel 5. Uji Validitas Lingkungan Internal

No	Atribut	r hitung	r tabel	Kesimpulan
1	Pertanyaan 1	.998	0.6319	Valid
2	Pertanyaan 2	.998	0.6319	Valid
3	Pertanyaan 3	.998	0.6319	Valid
4	Pertanyaan 4	.998	0.6319	Valid
5	Pertanyaan 5	.997	0.6319	Valid
6	Pertanyaan 6	.996	0.6319	Valid
7	Pertanyaan 7	.997	0.6319	Valid
8	Pertanyaan 8	.994	0.6319	Valid
9	Pertanyaan 9	.994	0.6319	Valid
10	Pertanyaan 10	.996	0.6319	Valid
11	Pertanyaan 11	.996	0.6319	Valid

Tabel 6. Uji Validitas Lingkungan Eksternal

No	Atribut	r hitung	r tabel	Kesimpulan
1	Pertanyaan 1	.652	0.1966	Valid
2	Pertanyaan 2	.652	0.1966	Valid
3	Pertanyaan 3	.644	0.1966	Valid
4	Pertanyaan 4	.644	0.1966	Valid
5	Pertanyaan 5	.689	0.1966	Valid
6	Pertanyaan 6	.683	0.1966	Valid
7	Pertanyaan 7	.630	0.1966	Valid
8	Pertanyaan 8	.681	0.1966	Valid
9	Pertanyaan 9	.633	0.1966	Valid
10	Pertanyaan 10	.639	0.1966	Valid
11	Pertanyaan 11	.639	0.1966	Valid
12	Pertanyaan 12	.618	0.1966	Valid
13	Pertanyaan 13	.640	0.1966	Valid
14	Pertanyaan 14	.509	0.1966	Valid
15	Pertanyaan 15	.539	0.1966	Valid
16	Pertanyaan 16	.532	0.1966	Valid

Pengujian reliabilitas data dilakukan dengan software SPSS 16 adalah sebagai berikut.

Tabel 7. Uji Reabilitas Lingkungan Internal

No	Atribut	r hitung	r tabel	Kesimpulan
1	Pertanyaan 1	.822	0.52	Reliable
2	Pertanyaan 2	.822	0.52	Reliable
3	Pertanyaan 3	.821	0.52	Reliable
4	Pertanyaan 4	.821	0.52	Reliable
5	Pertanyaan 5	.822	0.52	Reliable
6	Pertanyaan 6	.829	0.52	Reliable
7	Pertanyaan 7	.830	0.52	Reliable
8	Pertanyaan 8	.828	0.52	Reliable
9	Pertanyaan 9	.828	0.52	Reliable
10	Pertanyaan 10	.825	0.52	Reliable
11	Pertanyaan 11	.825	0.52	Reliable

Tabel 8. Uji Reabilitas Lingkungan Eksternal

No	Atribut	r hitung	r tabel	kesimpulan
1	Pertanyaan 1	.738	0.17	Reliable
2	Pertanyaan 2	.738	0.17	Reliable

3	Pertanyaan 3	.736	0.17	Reliable
4	Pertanyaan 4	.736	0.17	Reliable
5	Pertanyaan 5	.732	0.17	Reliable
6	Pertanyaan 6	.733	0.17	Reliable
7	Pertanyaan 7	.735	0.17	Reliable
8	Pertanyaan 8	.732	0.17	Reliable
9	Pertanyaan 9	.741	0.17	Reliable
10	Pertanyaan 10	.740	0.17	Reliable
11	Pertanyaan 11	.740	0.17	Reliable
12	Pertanyaan 12	.742	0.17	Reliable
13	Pertanyaan 13	.741	0.17	Reliable
14	Pertanyaan 14	.744	0.17	Reliable
15	Pertanyaan 15	.743	0.17	Reliable
16	Pertanyaan 16	.744	0.17	Reliable

Tabel 9. Strategi Matriks SWOT Untuk Pengembangan Industri Roti

	<p>Kekuatan-S</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ketersediaan modal yang cukup untuk menggunakan tepung terigu great A 2. memiliki pelanggan sendiri 3. berpengalaman dalam membuat roti 4. bebas bahan kimia berbahaya 	<p>Kelemahan-W</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. ketergantungan untuk menggunakan tepung terigu great A 2. menggunakan teknologi sederhana 3. produk roti mudah rusak 4. kurangnya MSDM ahli
<p>Peluang-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. pemasaran yang luas 2. kepercayaan konsumen 3. permintaan roti stabil 4. trend roti meningkat 	<p>Strategi S-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. memperluas jangkauan distribusi roti seperti mulai menjalin kerjasama dengan distributor dengan memanfaatkan harga roti yang murah dan tahan lama. (S1, 2 dan O1,2) 2. Mengikatkan produksi dan menjaga kualitas roti yang dihasilkan dengan menggunakan bahan baku yang berkualitas. (S1, dan O1,3) 3. Memperluas jangkauan pemasaran, mulai memasuki pasar yang berada di perkotaan. (S1,2,3 dan O1,4) 	<p>Strategi W-O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menjalin kerjasama yang baik dengan pemasok bahan baku, agen dan pedagang. (W4 dan O1,3) 2. Menambah dan mempertahankan tenaga pengecer dan tenaga kerja dengan meningkatkan kesejahteraan dan motivasi penjualan. (W1,2,3 dan O1,2,3,) 3. Memanfaatkan citra produk untuk perluasan pasar dan peningkatan pesanan/penjualan. (W1,3 dan O2,4) 4. Melakukan pelatihan guna mengikatkan SDM. (O2 dan W4)
<p>Ancaman-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. seringnya pemadaman listrik di wilayah natar 2. terlambatnya pembayaran dari pedagang 3. banyaknya industri pesaing di kecamatan natar 4. kelangkaan tepung terigu dan kelangkaan harga tepung terigu diwaktu tertentu 	<p>Strategi S-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. mencari alternatif pembangkit listrik (genset) dengan daya yang mencukupi untuk kebutuhan produksi. (S1, dan T1) 2. mempertahankan kualitas produk dan harga jual yang terjangkau dengan efektifitas dan efisiensi prduk serta keahlian karyawan. (S3, dan T1,3) 3. melakukan investasi dengan sumber daya keuangan yang baik dalam penyediaan bahan baku berkualitas. (S1,3 dan T1) 	<p>Strategi W-T</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. melakukan difersifikasi produk (ukuran) dengan kualitas yang terjaga dan harga jual yang terjangkau (stabil). (W1,3 dan T1) 2. mengoptimalkan nilai tambah dengan pemanfaatan limbah roti BS (bekas) untuk pembuatan pakan ikan (W1,3 dan T4) 3. pengoptimalkan sumber daya yang dimiliki (W2 dan T2)

Dari matriks strategi di atas, maka selanjutnya dilakukan perhitungan analisis SWOT agar diketahui secara pasti posisi perusahaan sesungguhnya. Pengolahan data dilakukan berdasarkan hasil dari kuisioner yang sebelumnya.

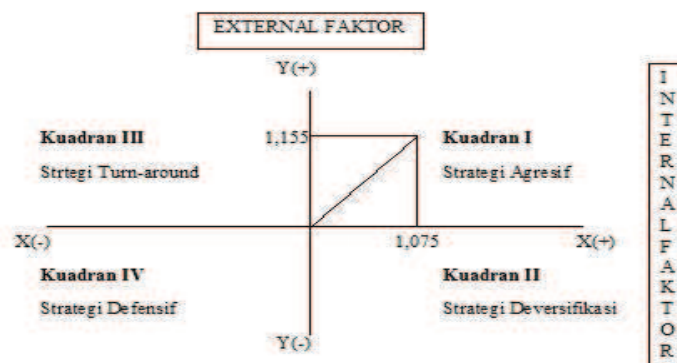
Tabel 10. Faktor dan Elemen Strategi Internal

Simbol	Faktor kekuatan	Bobot	Rating	Skor
S1	ketersediaan modal yang cukup untuk menggunakan tepung terigu segitiga biru	3,8	0,25	0,95
S2	memiliki pelanggan sendiri	3,3	0,25	0,825
S3	berpengalaman dalam membuat roti	3,7	0,25	0,925
S4	bebas bahan kimia berbahaya	3,8	0,25	0,95
	Total kekuatan	14,6	1	3,65
Simbol	Faktor kelemahan	Bobot	Rating	Skor
W1	ketergantungan untuk menggunakan tepung terigu segitiga biru	2,8	0,25	0,7
W2	menggunakan teknologi sederhana	2,7	0,25	0,675
W3	produk roti mudah rusak	2,3	0,25	0,575
W4	kurangnya MSDM ahli	2,5	0,25	0,625
	Total kelemahan	10,3	1	2,575
	Selisih total kekuatan dan kelemahan			1,075

Tabel 11. Faktor dan Elemen Strategi Eksternal

Simbol	Faktor peluang	Bobot	Rating	Skor
O1	pemasaran yang luas	3,2	0,25	0,8
O2	kepercayaan konsumen	3,7	0,25	0,925
O3	permintaan roti stabil	3,9	0,25	0,975
O4	trend roti meningkat	3,2	0,25	0,8
	Total peluang	14	1	3,5
Simbol	Faktor ancaman	Bobot	Rating	Skor
T1	seringnya pemadaman listrik di wilayah Natar	1,9	0,25	0,475
T2	terlambatnya pembayaran dari pedagang	2,7	0,25	0,685
T3	banyaknya industri pesaing di kecamatan natar	2,6	0,25	0,65
T4	kelangkaan tepung terigu dan kelangkaan harga tepung terigu di waktu tertentu	2,3	0,25	0,575
	Total ancaman	9,5	1	2,385
	Selisih total peluang dan ancaman			1,155

Dari hasil analisis SWOT dengan pendekatan kuantitatif, maka selanjutnya diuraikan kuadran matriks posisi untuk menentukan strategi perusahaan.



Gambar 2. Matriks Posisi Kuadran

Dari hasil matriks posisi kuadran tersebut menunjukkan bagaimana usaha industri roti memperoleh strategi yang lebih mendetail dengan mengetahui strategi pemasarannya, maka strategi pemasarannya pada industri roti ini berada pada daerah I (strategi agresif), dimana pada daerah I ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada perusahaan harus menerapkan kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*). Dimana strategi ini lebih fokus kepada strategi SO (*strength – opportunities*), yaitu menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang yang ada.

Tabel 12. Pilihan Strategi Bisnis

Jenis strategi	Skor	Kuadran	Pilihan Strategi
Growth	$S > O$	I A	Rapid growth
	$S < O$	I B	Stable Growth
Survival	$W > T$	III A	Turn Around
	$W < T$	III B	Guerilla
Diversification	$S > T$	IV B	Conglomerate
	$S < T$	IV A	Concertic
Stability	$O > W$	II A	Aggressive Maintenance
	$O < W$	II B	Selective Maintenance

5. Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan, maka dapat ditarik kesimpulan, yaitu strategi yang dapat digunakan untuk menentukan strategi bisnis Greyoung Bakery adalah *rapid growth strategy*, artinya untuk pengembangan usaha bisnisnya Greyoung Bakery dapat menggunakan strategi pertumbuhan (*growth*) dengan cepat, namun dilakukan secara bertahap sesuai skala prioritas.

Daftar Pustaka

- Budiawan, Syaifulloh, Herlina Putri dan Emy Khikmawati. 2016. *Evaluasi Bauran Pemasaran Pupuk NPK Kujang Bersubsidi Dengan Menggunakan Analisis SWOT Pada PT Pupuk Kujang Cikampek*. Surakarta : Seminar Nasional Teknik Industri (IDEC III) Program Studi Teknik Industri Universitas Negeri Sebelas Maret.
- Lukmandono. 2015. *Analisis SWOT Untuk Menentukan Keunggulan Strategi Bersaing Di Sektor Industri Manufaktur*. Surakarta : Seminar Nasional Teknik Industri (IDEC II) Program Studi Teknik Industri Universitas Negeri Sebelas Maret.
- Nurdiansyah. 2012. *Analisa Kelayakan Bisnis Show Room Speda Motor di Prima Jaya Motor*. Bandar Lampung. Skripsi. Universitas Malahayati.
- Pearce, J.A. & Richard B. Robinson. 2002. *Strategic Management 2nd Book. (Edisi Bahasa Indonesia Edisi Ke-10)*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Putri, Herlina, Emy Khikmawati dan Taminto. 2017. *Penentuan Strategi Bersaing Menggunakan Analisis SWOT (Studi Kasus Pada PT. Keong Nusantara Abadi Natar Lampung Selatan)*. Bandar Lampung. Jurnal Riset Akuntansi Dan Manajemen Malahayati Vol. 6. No. 1.
- Rais, Sasli dan Wahkyudin. 2009. *Pengembangan Pegadaian Syariah di Indonesia dengan Analisis SWOT*. Jurnal Pengembangan Bisnis dan Manajemen STIE PBM Vol. 11 No. 14.
- Rangkuti, Freddy. 2006. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta. PT. Gramedia Pustaka Utama.