

ANALISIS STRATEGI BERSAING TOKO ROTI X BERDASARKAN IE-MATRIKS

Ade Putra Halomoan Siregar

Kantor Bahasa Maluku
halomoan.ade@gmail.com

ABSTRAK

Industri roti adalah salah satu kontributor pertumbuhan ekonomi di sektor industri makanan dan minuman. Pertumbuhan industri roti dipengaruhi oleh perubahan gaya hidup perkotaan di mana orang sekarang terbiasa mengonsumsi produk roti untuk sarapan, makan dengan kopi, dan sebagainya. Toko Roti X adalah perusahaan roti yang didirikan pada tahun 2004 dan terletak di Kota Bandung. Meningkatnya permintaan akan produk roti telah memengaruhi perusahaan ini untuk lebih memahami posisi perusahaan sehingga dapat menentukan strategi yang tepat untuk bersaing dengan pesaing.

Penelitian ini menggunakan metode studi kasus. Teknik analisis data menggunakan analisis PESTEL, Porter's 5 Forces, Internal Environment Analysis yang kemudian akan dihitung oleh Matriks IFE & EFE untuk menentukan posisi perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa saat ini TOKO ROTI X berada di kuadran I di IE Matrix. Ini menunjukkan bahwa pengaruh kekuatan dan kelemahan memiliki pengaruh yang lebih besar pada aktivitas bisnis dan produksi. Oleh karena itu, strategi yang paling tepat untuk digunakan adalah strategi intensif atau strategi integrasi.

Keywords: Strategi Kompetitif, Analisis SWOT, Industri *Bakery*

ABSTRACT

The bakery industry is one of the contributors to economic growth in the food and beverage industry sector. The growth of the bakery industry is influenced by changes in urban lifestyles where people are now accustomed to consuming bakery products for breakfast, to eat with coffee and so forth. TOKO ROTI X is a bakery company that was founded in 2004 and is located in Bandung City. The increase in demand for bakery products has influenced this company to better understand its company's position so that it can determine the right strategy going forward to compete with competitors.

This research uses a case study method. The data analysis technique uses PESTEL analysis, Porter's 5 Forces, Internal Environmental Analysis which will then be calculated by IFE & EFE Matrix to determine the company's position.

The results showed that at this time TOKO ROTI X is in quadrant I in IE Matrix. This shows that the influence of strengths and weaknesses has a greater influence on business activities and production. Therefore, the most appropriate strategy to use is an intensive strategy or integration strategy.

Keywords: *Competitive Business Strategy, SWOT Analysis, Bakery Industry*

PENDAHULUAN

Menteri Perindustrian Indonesia, Airlangga Hartarto mengatakan bahwa sektor industri makanan dan minuman mempunyai peran yang cukup besar dalam pertumbuhan ekonomi di Indonesia (Rihanto, 2019). PDB di industri ini

mencapai 6,77% berada diatas angka pertumbuhan nasional yaitu 5,07 %. Meskipun terjadi perlambatan pertumbuhan ekonomi Indonesia sepanjang tahun 2019, terbukti bahwa industri makanan dan minuman tetap mampu bertahan dan mengalami pertumbuhan penjualan.

Industri *bakery* merupakan salah satu bagian di dalam industri makanan dan minuman.

Produk *bakery* merupakan olahan makanan yang sangat dikenal masyarakat yang mana produknya terbuat dari bahan dasar tepung terigu, *yeast* (ragi), garam, margarine, tepung, air, dan bahan lainnya, baik dalam bentuk adonan beragi (*yeast raised dough*) maupun dalam bentuk adonan pasta (*butter*) dan melalui proses pengovenan. Kesaamaan dan keterkaitan produk-produk yang masuk dalam kategori produk *bakery* disebabkan sebagian besar produk *bakery* berbahan baku dasar tepung terigu, serta melalui proses pembakaran (pengovenan) sehingga dikenal istilah *baked product* atau *bakery product* (Syarbini, 2013).

Roti merupakan produk *bakery* yang paling dikenal oleh masyarakat saat ini sehingga salah satu kebiasaan baru yang muncul di masyarakat adalah mengkonsumsi roti sebagai alternatif menu sarapan yang praktis dan sehat, serta dapat menggantikan fungsi nasi yang selama ini lebih dikenal sebagai sumber karbohidrat utama (PT Nestlé Indonesia, 2020; Prastowo, 2019). Kebiasaan baru ini berdampak pada kenaikan konsumsi roti yang mana berdasarkan data statistik yang dikeluarkan oleh kementerian perindustrian diketahui bahwa tingkat konsumsi roti meningkat sebesar 500% selama 5 tahun terakhir (2013-2017) (Ayu, 2019). Diketahui pula, proyeksi pertumbuhan rata-rata periode (2014-2020) bisnis roti & kue sebesar 10%. Di samping itu, bisnis yang bergerak di industri roti didominasi oleh UMKM sebesar 60% (Kontan, 2017).

Toko Roti X adalah salah satu toko roti yang berbentuk badan usaha perorangan yang bergerak di bidang industri *bakery* berdomisili di kota Bandung sejak tahun 2004. Bermula dari hobi membuat kue, pemilik merintis usahanya hingga kini memiliki pabrik pembuatan *bakery* dan 6 outlet penjualan di kota Bandung. Produk *bakery* yang dihasilkan oleh Toko Roti X meliputi berbagai macam olahan roti, seperti roti tawar bulat dan *egg roll* yang menjadi andalan Toko Roti X.

Memasuki perjalanan yang kini berumur kurang lebih sebelas tahun Toko Roti X mengalami pasang surut dalam usahanya. Persaingan ketat terjadi antar kompetitor yang

sudah ada, belum lagi ditambah dengan semakin banyaknya pemain baru yang berkecimpung di usaha *bakery* membuat Toko Roti X perlu kian keras berusaha agar usahanya dapat tetap bertahan dan mengalami pertumbuhan usaha di tengah ketatnya persaingan yang ada. Beberapa cara yang telah digunakan oleh Toko Roti X untuk dapat bersaing antara lain (1) menjaga kualitas produk dan pelayanan untuk menciptakan keunggulan bersaing dibandingkan kompetitornya, dan (2) perluasan pemasaran dengan membuka beberapa outlet dan bekerja sama dengan beberapa perusahaan retail di kota Bandung pun telah dilakukan untuk dapat menaikkan penjualan Toko Roti X Akan tetapi hal tersebut dinilai masih kurang oleh pemilik Toko Roti X saat ini. Pemilik menginginkan agar Toko Roti X dapat memenangkan persaingan dan mengungguli pesaingnya melihat besarnya potensi industri *bakery* yang ada di kota Bandung. Oleh sebab itu, Toko Roti X dirasa perlu untuk mengetahui posisi strategisnya di industri *bakery* sehingga dapat menentukan strategi yang tepat agar dapat bersaing dengan kompetitornya sehingga penelitian ini berjudul “Analisis Strategis Bersaing Toko Roti X berdasarkan IE Matriks”.

KAJIAN TEORI

Manajemen strategi merupakan upaya memutuskan persoalan strategi dan perencanaan, dan bagaimana strategi tersebut dilaksanakan dalam prakteknya untuk mencapai tujuan sebuah organisasi atau perusahaan. Manajemen strategi merupakan suatu proses yang dinamis karena berlangsung secara terus menerus dalam suatu organisasi. Setiap strategi memerlukan peninjauan ulang dan bahkan mungkin perubahan di masa depan. Salah satu alasan utama yang menyebabkan hal tersebut adalah adanya perubahan kondisi yang dihadapi oleh sebuah organisasi atau perusahaan, baik yang sifatnya internal maupun eksternal.

Manajemen strategi adalah sebuah seni dalam mengambil keputusan sebagai suatu cara bagi sebuah perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran yang hendak dicapai (Pearce, Robinson, & Subramanian, 2000).

Fred R. David (2011) mengemukakan bahwa dengan menerapkan manajemen strategi sebuah organisasi dapat menjadi lebih pro-aktif dalam menentukan kebijakan masa depannya daripada hanya menjadi reaktif terhadap situasi tertentu. Adapun manfaat penerapan manajemen strategi antara lain : (1) Manfaat Finansial seperti peningkatan yang lebih dalam penjualan, keuntungan, dan produktifitas, (2) Manfaat Non-Finansial seperti perusahaan bisa lebih waspada terhadap ancaman-ancaman eksternal, meningkatkan pemahaman terhadap strategi kompetitor, meningkatkan produktifitas karyawan, mengurangi resistansi terhadap perubahan, dan pemahaman yang jelas mengenai hubungan antara performa dan penghargaan, (3) Mendorong pemikiran ke masa depan (4) Menyediakan pendekatan kooperatif, terintegrasi, dan antusias untuk menghadapi masalah dan peluang. (5) Mendorong terciptanya sikap positif akan perubahan. (6) Memberikan tingkat kedisiplinan dan formalitas kepada manajemen suatu bisnis.

Menurut Wheelen dan Hunger (2010), hal pertama dalam proses manajemen strategis adalah Pengamatan Lingkungan. Pengamatan ini terdiri dari dua analisis yang digunakan untuk mengamati lingkungan di sekitar perusahaan, yaitu analisis eksternal dan analisis internal.

Analisis lingkungan eksternal terdiri dari variabel-variabel (kesempatan dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan tidak secara khusus ada dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Lingkungan eksternal memiliki dua bagian : lingkungan sosial dan lingkungan kerja (lingkungan industri). Lingkungan sosial terdiri dari kekuatan umum yang tidak berhubungan langsung dengan aktivitas-aktivitas jangka pendek organisasi tetapi dapat dan sering memengaruhi keputusan-keputusan jangka panjang. Lingkungan sosial terdiri dari kekuatan-kekuatan ekonomi, sosiokultural, teknologi dan politik-hukum. Analisis lingkungan social dapat dilakukan dengan menggunakan analisis PESTEL (*Politic Economy Social Technology Legal and Environment*) (Thompson, Gamble, Peteraf, & Strickland III, 2018). Analisis PESTLE

merupakan sebuah alat yang digunakan untuk mengidentifikasi faktor-faktor eksternal yang dapat memengaruhi sebuah organisasi atau perusahaan. Faktor PESTLE memiliki peran penting dalam menciptakan nilai lebih bagi sebuah strategi. Analisis PESTLE harus dilakukan dengan menganalisis kondisi regional di mana perusahaan berada karena setiap regional bahkan setiap negara memiliki kondisi PESTLE yang berbeda-beda. Hal ini juga memicu kesadaran masyarakat maupun pemerintah untuk peduli akan lingkungan, sehingga aspek ini menjadi masalah yang penting untuk dipertimbangkan.

Lingkungan kerja terdiri dari elemen-elemen atau kelompok yang secara langsung berpengaruh atau dipengaruhi oleh operasi-operasi utama organisasi. Elemen-elemen tersebut adalah pemegang saham, pemerintah, pemasok, komunitas lokal, pesaing, pelanggan, kreditur, serikat buruh, kelompok kepentingan khusus, dan asosiasi perdagangan. Lingkungan kerja perusahaan sering disebut industri. Analisis lingkungan kerja/industri dapat dilakukan dengan menggunakan kerangka kerja Porter 5's Forces. Kekuatan persaingan di dalam Porter 5's Forces adalah sebagai berikut :

1) Persaingan di Antara Perusahaan yang Telah Ada

Dalam sebagian besar industri, perusahaan saling tergantung. Persaingan yang digerakkan oleh satu perusahaan dapat dipastikan mempengaruhi para pesaingnya, dan mungkin menyebabkan pembalasan atau usaha-usaha perlawanan. Menurut Porter, intensitas persaingan berhubungan dengan Jumlah pesaing, Tingkat pertumbuhan industri , Karakteristik produk atau jasa, Jumlah biaya tetap, Kapasitas, Tingginya penghalang untuk keluar, Diversitas pesaing.

2) Ancaman Pendetang Baru

Pendetang baru dalam industri biasanya membawa kapasitas baru, sebagai usaha untuk mendapatkan keuntungan dari pasar saham, dan sumber daya penting. Mereka akan menjadi ancaman untuk membangun perusahaan. Ancaman pendatang ini tergantung adanya penghalang masuk dan reaksi-reaksi yang dapat diharapkan dari

pesaing-pesaing yang sudah ada. Beberapa penghalang masuk (*barriers to entry*) adalah : Skala ekonomi , Diferensiasi produk , Kebutuhan modal, Biaya untuk berpindah (*switching cost*), Akses ke saluran distribusi, Independensi ukuran kerugian biaya, Kebijakan pemerintah.

- 3) Ancaman Produk atau Jasa Pengganti
Sebenarnya, semua perusahaan dalam suatu industri bersaing dalam industri lain yang memproduksi produk pengganti. Produk pengganti muncul dalam bentuk berbeda, tetapi dapat memuaskan kebutuhan yang sama dari produk lain. Menurut Porter, “Penggantian membatasi pendapatan potensial dari suatu industri karena batas atas pada harga-harga perusahaan dalam suatu industri berpengaruh secara signifikan laba.” Jika tingkat switching cost rendah, barang pengganti kemungkinan berpengaruh kuat terhadap industri. Kadang-kadang mengidentifikasi kemungkinan produk atau jasa pengganti berarti mencari produk atau jasa yang dapat melakukan fungsi yang sama, walaupun tampaknya tidak mudah untuk dapat digantikan.
- 4) Kekuatan Penawaran Pembeli
Pembeli mempengaruhi industri melalui kemampuan mereka untuk menekan turunnya harga, permintaan terhadap kualitas atau jasa yang lebih baik, dan memainkan peran untuk melawan satu pesaing dengan lainnya.
- 5) Kekuatan Penawaran Pemasok
Pemasok dapat mempengaruhi industri dengan kemampuan mereka untuk menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang atau jasa yang dibeli.

Analisis Lingkungan Internal terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Penentuan variabel lingkungan internal perusahaan sering diartikan sebagai proses analisa kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dari organisasi di dalam mengidentifikasi dan membangun sumber daya dan kompetensi dari perusahaan. Variabel-variabel tersebut membentuk suasana di mana pekerjaan dilakukan. Variabel-variabel itu

meliputi struktur, budaya, dan sumber daya organisasi. Sumber daya organisasi terdiri atas aset yang berwujud dan tidak berwujud seperti peralatan produksi, tanah dan bangunan, lokasi yang strategis, modal, karyawan, produk/barang, budaya perusahaan atau reputasi dari perusahaan tersebut. Menurut (David), terdapat beberapa faktor yang diidentifikasi dalam lingkungan internal perusahaan, yaitu: Manajemen, Pemasaran, Keuangan, Operasi / Produksi, Sumber Daya Manusia, Penelitian dan Pengembangan

IE Matriks

Matriks internal-eksternal dapat digunakan oleh perusahaan untuk menentukan posisi strategisnya. Terdapat 9 sel di dalam IE Matriks yang berdasarkan pada skor total dari EFAS (sumbu Y) dan skor total dari IFAS (sumbu X) (David, 2011). Hasil perhitungan tabel EFAS dan IFAS perusahaan akan menentukan posisi strategis perusahaan di antara 9 sel tersebut. Adapun posisi perusahaan dari 9 sel tersebut antara lain (David, 2011):

1. *Grow and Build* (Sel I, II, IV): Posisi ini menunjukkan bahwa perusahaan sedang dalam posisi berkembang. Bila perusahaan berada pada sel I, II, atau IV, perusahaan dapat menerapkan strategi intensif seperti penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Di samping itu, perusahaan yang berada pada posisi ini, dapat juga menggunakan strategi integrasi yang terdiri antara lain dari forward integration, horizontal integration, dan backward integration.
2. *Hold and Maintain* (Sel III, V, atau VII): Posisi ini menunjukkan bahwa perusahaan sedang dalam posisi mempertahankan dan menjaga keberlangsungan eksistensinya. Bila perusahaan berada posisi ini, perusahaan dapat menerapkan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.
3. *Harvest or Divest* (Sel VI, VIII atau IX) : pada posisi ini, perusahaan sebaiknya mengurangi usaha yang dimiliki oleh perusahaan.

METODELOGI

Metode Penelitian

Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus (*case study*). Menurut (Yin, 2011), studi kasus adalah penyelidikan empiris yang menyelidiki fenomena kontemporer dalam konteks kehidupan nyata, di mana banyak data dari berbagai sumber digunakan untuk menyelidiki fenomena tersebut lalu memanfaatkan pengembangan dari preposisi teoritis untuk mengumpulkan dan menganalisis data. Penelitian studi kasus menggunakan teori yang sudah ada sebagai acuan untuk menentukan posisi hasil penelitian terhadap teori yang ada tersebut. Berdasarkan uraian di atas, maka untuk penelitian tentang Toko Roti X mengacu pada penelitian-penelitian sebelumnya dan juga teori-teori yang sudah ada dijelaskan pada landasan teori. Yang kemudian akan dianalisis dan disesuaikan dengan teori yang ada untuk dapat memberikan usulan bisnis kepada Toko Roti X.

Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian terdiri dari data primer dan data sekunder. Sumber data primer pada penelitian ini diperoleh dari wawancara kepada pemilik Toko Roti X dan pihak manajemen Toko Roti X. Data primer yang diambil antara lain tentang visi, misi, dan tujuan perusahaan, keadaan lingkungan internal dan eksternal perusahaan, serta aspek teknis pada perusahaan. Data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari studi kepustakaan terhadap penelitian-penelitian terdahulu yang sudah dipublikasikan baik di jurnal nasional maupun internasional.

Operasionalisasi Variabel

Operasionalisasi variabel yang terdapat pada penelitian ini akan dijelaskan dalam tabel sebagai berikut :

Tabel 1 Operasionalisasi Variabel

Lingkungan Eksternal			
Variabel	Sub Variabel	Indikator	Sumber
PESTLE	Politik	Stabilitas politik dalam negeri	Dokumentasi dan Perusahaan
	Ekonomi	Stabilitas ekonomi di dalam negeri	
	Sosial	Gaya hidup	
	Teknologi	Tingkat perkembangan teknologi	
	Hukum	Peraturan Pemerintah	
	Lingkungan	Keadaan lingkungan di sekitar perusahaan	
Porter's Five Force	Persaingan di Antara Perusahaan yang Telah ada	Jumlah pesaing	Dokumentasi dan Perusahaan
		Tingkat pertumbuhan industri	
		Karakteristik produk atau jasa	
		Jumlah biaya tetap	
		Kapasitas	
		Tingginya penghalang untuk keluar	
	Ancaman Pendetang Baru	Skala ekonomi	Dokumentasi dan Perusahaan
		Diferensiasi produk	
		Kebutuhan modal	
		Biaya untuk berpindah (switching cost)	
	Potensi pengembangan produk pengganti	Independensi ukuran kerugian biaya	Dokumentasi dan Perusahaan
		Jenis produk pengganti	
		Harga	

		Kualitas produk	
Kekuatan penawaran pembeli		Kontribusi produk bagi pembeli	Dokumentasi dan Perusahaan
		Kekuatan penawaran karena kuantitas	
		Sensitivitas harga	
Kekuatan penawaran pemasok		Variasi bahan baku	Dokumentasi dan Perusahaan
		Jumlah pemasok	
		Ketersediaan bahan baku di pasar	
		Biaya alih pemasok	

Sumber : Analisis Data (Pengolahan Data Peneliti)

Tabel 2 Operasionalisasi Variabel (Lanjutan)

Lingkungan Internal	
Variabel	Sub Variabel
Kapabilitas manajemen	Perencanaan
	Pemberian motivasi
	Pengelolaan staf
	Pengendalian
Pemasaran dan Penjualan	Produk
	Harga
	Tempat
	Promosi
Keuangan	Struktur modal
	Struktur hutang
	Profit
Operasional dan Produksi	Proses produksi
	Fasilitas operasional
	Pemasok bahan baku
Sumber Daya Manusia	Jumlah SDM
	Reward and punishment system
Penelitian dan Pengembangan	Adanya bagian penelitian dan pengembangan

Sumber : Analisis Data (Pengolahan Data Peneliti)

Pengolahan Data dan Metode Analisa

Teknik analisis data menggunakan 3 alat yaitu EFAS, IFAS untuk mengetahui posisi Toko Roti X di industri bakery, adapun penjabaran dari ketiga alat tersebut dijabarkan seperti di bawah ini :

Eksternal Factors Analysis Summary (EFAS)

EFAS adalah salah satu cara untuk mengukur faktor-faktor eksternal perusahaan ke dalam kategori-kategori umum dari peluang dan ancaman serta untuk menganalisa seberapa baik manajemen perusahaan menanggapi faktor-faktor tersebut (David, 2011). Berikut adalah langkah-langkah dalam pembuatan tabel EFAS :

1. Tuliskan peluang-peluang dan ancaman (5 sampai 10) dalam Kolom 1.
2. Beri bobot dari setiap faktor dari 1,0 (paling penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting) dalam Kolom 2 berdasarkan kemungkinan pengaruh suatu faktor terhadap posisi strategis perusahaan. Bobot total harus berjumlah 1,00. Bobot dalam penelitian ini dilakukan oleh penulis sebagai pengamat toko roti X.
3. Beri nilai setiap faktor dari 5 (Sangat baik) sampai dengan 1 (sangat buruk) berdasarkan respon Toko Roti X terhadap faktor-faktor tersebut (dilakukan oleh pemilik Toko Roti X).

4. Kalikan setiap bobot faktor dengan ratingnya untuk memperoleh setiap skor yang telah dibobotkan bagi setiap faktor di Kolom 4.
5. Gunakan Kolom 5 (keterangan) untuk menjelaskan kegunaan setiap faktor.
6. Tambahkan skor yang telah dibobotkan untuk memperoleh total skor yang telah dibobotkan bagi perusahaan pada Kolom 4. Hal ini menunjukkan seberapa baik perusahaan menanggapi faktor-faktor strategis dalam lingkungan eksternalnya.

Faktor-faktor yang terdapat di table pengukuran EFAS berasal dari hasil analisis kerangka berpikir PESTEL dan Porter 5's Forces.

Internal Factors Analysis Summary (IFAS)

IFAS adalah salah satu cara untuk mengatur faktor-faktor internal di dalam kategori dari kekuatan dan kelemahan serta menganalisa seberapa baik manajemen perusahaan menanggapi pentingnya faktor-faktor tersebut (David, 2011). Berikut adalah langkah-langkah dalam pembuatan tabel IFAS:

1. Daftarkan kekuatan dan kelemahan perusahaan (masing-masing 5 sampai 10) pada Kolom 1.
2. Bobot masing-masing faktor dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting) pada Kolom 2 berdasarkan pengaruh yang mungkin dari faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan. Bobot total harus berjumlah 1,0. Bobot ini diberikan oleh peneliti berdasarkan hasil observasi di Toko Roti X.
3. Rating masing-masing faktor dari 5 (sangat baik) sampai 1 (sangat buruk) pada Kolom 3 berdasarkan respon perusahaan terhadap faktor tersebut. Rating ini diberikan oleh pemilik Toko Roti X.
4. Kalikan bobot masing-masing faktor dengan ratingnya untuk mendapatkan skor terbobot dari masing-masing faktor pada Kolom 4.
5. Gunakan Kolom 5 (keterangan) untuk pemakaian yang masuk akal terhadap setiap faktor.
6. Tambahkan skor terbobot untuk mendapatkan skor terbobot total untuk perusahaan pada Kolom 4. Hal ini menginformasikan bagaimana perusahaan merespon faktor-faktor strategis di dalam lingkungan internalnya.

Faktor-faktor yang terdapat di table pengukuran IFAS berasal dari analisis lingkungan internal perusahaan yang terdiri dari analisis manajemen, Pemasaran, Keuangan, Operasi / Produksi, Sumber Daya Manusia, Penelitian dan Pengembangan tersebut.

Selanjutnya Hasil perhitungan dari IFAS dan EFAS akan digunakan untuk menentukan posisi TOKO ROTI X berdasarkan matrix IE

Internal-External (IE) Matrix

Matriks internal – eksteranl adalah sebuah alat untuk menentukan posisi perusahaan di mana posisi tersebut terbagi ke dalam beberapa sel yaitu (1) *grow and build* yang menunjukkan perusahaan sedang bertumbuh, (2) *hold and maintain* di mana perusahaan sedang mempertahankan posisi dan eksistensinya, (3) *harvest or divest* di mana perusahaan perlu mengurangi sejumlah usahanya (David, 2011).

PEMBAHASAN DAN HASIL PENELITIAN

Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis PESTLE

Analisis keadaan lingkungan eksternal merupakan situasi dan kondisi yang berada di luar perusahaan yang secara langsung atau tidak langsung dapat memengaruhi kinerja perusahaan. Faktor-faktor utama yang dianalisis menggunakan analisis PESTLE (*political economy social technology legal environment*). Faktor PESTLE yang terdapat pada usaha TOKO ROTI X yaitu :

1) Aspek Politik (*Politic*)

Setelah pengumuman presiden dan wakil presiden Indonesia yang terpilih pada tahun 2019, kondisi perpolitikan di Indonesia semakin tidak kondusif terlihat dari maraknya aksi demonstrasi dan isu nasional yang cukup besar. Keamanan dan ketertiban menjadi ancaman tersendiri bagi masyarakat juga investor asing.

Kondisi perpolitikan ini berdampak pada Bursa Efek Indonesia (BEI) dimana terjadi penurunan IHSG turun (CNN Indonesia, 2019). Di samping itu, terjadi pelemahan nilai tukar rupiah selevel Rp14.525 per dolar AS (Ulfah, 2019) yang menyebabkan banyaknya

investor asing yang meninggalkan pasar Indonesia.

Bila melihat hal tersebut, kondisi politik ini dapat mengakibatkan toko roti X kesulitan untuk membeli mesin produksi yang umumnya merupakan produk dari luar negeri. Di samping itu, kondisi politik berdampak baik bagi toko roti X karena adanya pemilu di Indonesia mengakibatkan jumlah hari libur pada tahun 2019 menjadi lebih banyak sehingga permintaan akan roti-pun meningkat. Hal ini sejalan dengan pernyataan dari Plt. Direktur Jendral Industri Agro Kemenperin, Achmad Sigit Dwiwahjono yang mengatakan bahwa industri makanan dan minuman akan meraih peluang yang besar pada tahun politik ini (Putra, 2019).

2) Aspek Ekonomi (*Economy*)

Pada umumnya kondisi ekonomi memiliki pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung terhadap perkembangan suatu usaha yang terdapat di daerah tertentu. Jika kondisi ekonomi cenderung stabil bahkan menunjukkan pertumbuhan ke arah positif, maka kondisi tersebut dapat mendukung kelancaran usaha yang berkembang, begitu pula sebaliknya.

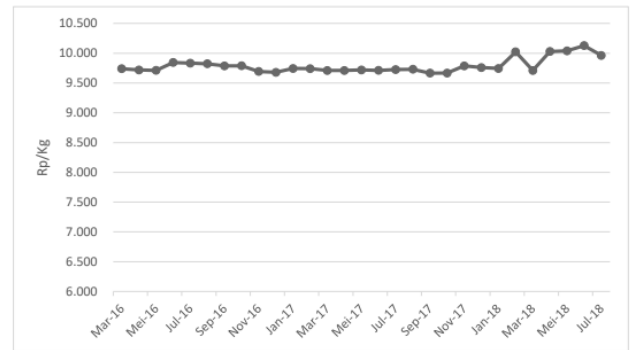
- **Pertumbuhan ekonomi**

Di tengah berbagai tantangan perekonomian global dan domestik, perekonomian Indonesia 2018 masih bisa mencatatkan kinerja yang cukup baik. Lebih lanjut Kementerian Perindustrian (Kemenperin) memproyeksikan pertumbuhan industri makanan dan minuman mencapai 7, 91 % pada tahun 2018 (Siaran Pers, 2019). Meskipun terjadi perlambatan pertumbuhan ekonomi Indonesia sepanjang tahun 2015, terbukti bahwa industri makanan dan minuman tetap mampu bertahan dan mengalami pertumbuhan penjualan.

- **Perkembangan Harga**

Terdapat beberapa hal yang akan dianalisis terkait dengan perkembangan harga yang memiliki pengaruh besar terhadap biaya produksi pembuatan roti, yaitu harga

tepung terigu dan telur ayam ras. Sepanjang tahun 2018 harga rata-rata tepung terigu secara nasional cenderung mengalami kenaikan. Adapun perkembangan harga tersebut dapat dilihat pada gambar 4.3

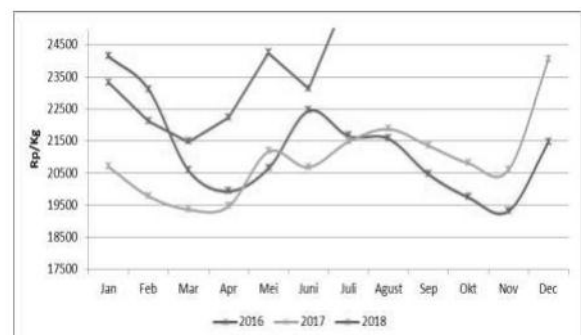


Sumber: BPS (Juli 2018), diolah

Gambar 1 Perkembangan Harga Tepung Terigu di Indonesia (2016)

Sumber: BPS (Kemendag RI, 2016)

Kenaikan harga ini dapat menjadi sebuah ancaman bagi industri yang menggunakan tepung terigu sebagai bahan baku utamanya, dikarenakan dapat meningkatkan biaya produksi. Selain tepung terigu bahan baku utama yang digunakan dalam proses pembuatan produk *bakery* adalah telur ayam ras. Sepanjang tahun 2018 harga rata-rata telur ayam ras secara nasional cenderung mengalami kenaikan. Adapun perkembangan harga tersebut dapat dilihat pada gambar 4.4. Kenaikan harga ini dapat menjadi sebuah ancaman bagi industri yang menggunakan tepung terigu dan telur ayam ras sebagai bahan baku utamanya, dikarenakan dapat meningkatkan biaya produksi.



Sumber: Badan Pusat Statistik (2018), diolah

Gambar 2 Perkembangan Harga Telur Ayam Ras di Indonesia (2018)

Sumber : Badan Pusat Statistik (Kemendag, 2018)

- Dukungan pemerintah untuk usaha kecil menengah (UKM)

Dukungan pemerintah untuk pertumbuhan ukm (usaha kecil menengah) tertuang dalam paket kebijakan ekonomi yang dikeluarkan oleh pemerintah sepanjang tahun 2016. Khususnya dalam paket kebijakan ekonomi ke-12, dimana dilakukan beberapa deregulasi sejumlah peraturan yang selama ini dinilai menghambat bisnis ukm. Di antaranya soal memulai usaha, perizinan pembangunan bangunan, dan pembayaran pajak yang mengalami deregulasi dalam rangka memberikan rangsangan bagi ukm untuk dapat bertumbuh. Toko Roti X berada dalam kategori usaha kecil menengah tersebut dapat menyambut kebijakan tersebut sebagai peluang untuk dapat mengembangkan usahanya.

3) Aspek Sosial (*Social*)

Salah satu faktor sosial yang berpotensi terhadap penciptaan pangsa pasar bagi setiap bidang usaha di suatu wilayah adalah peningkatan jumlah penduduk. Indonesia merupakan salah satu negara yang memiliki jumlah penduduk terbanyak di dunia. Sampai saat ini jumlah penduduk Indonesia adalah 269.000.000 ribu jiwa (Jayani, Dwi Hadya, 2019)), sedangkan untuk Kota Bandung sendiri jumlah penduduknya mencapai 2.500.000 jiwa berdasarkan proyeksi penduduk yang dilakukan BPS (Kusnandar, 2019). Bahkan kota Bandung menempati urutan ke empat dalam kota yang memiliki penduduk terbanyak di Indonesia. Salah satu kebutuhan yang meningkat seiring dengan banyaknya jumlah penduduk yang ada adalah kebutuhan pangan. *Bakery* merupakan salah satu produk makanan jadi yang cukup diminati. Menurut penelitian yang dilakukan Sun Life Asia Health Index 2015, seperti yang dikutip dalam situs marketers.com menunjukkan adanya peningkatan signifikan menjadi 73% jumlah penduduk di Indonesia yang menyadari

pentingnya kesehatan. Gaya hidup sehat dan mengkonsumsi makanan yang sehat menjadi trend bagi masyarakat perkotaan. Perubahan gaya hidup dalam hal peningkatan konsumsi roti sebagai pengganti nasi juga menjadi sebuah fenomena yang memberikan peluang bagi perusahaan produsen *bakery* untuk mengembangkan usahanya. Data GAPMMI menunjukkan bahwa industri roti di Indonesia tumbuh 10 % pada periode 2014-2020. Selama ini kota Bandung dikenal sebagai kota wisata kuliner. Hal ini semakin dipertegas oleh Mentri Pariwisata Arief Yahya pada tahun 2018 yang menetapkan Bandung dan Bali sebagai salah satu destinasi wisata kuliner di Indonesia. Bandung dipilih karena dianggap memiliki potensi kuliner yang besar, bahkan sering dianggap sebagai surge kuliner (Susanti, 2019).

4) Aspek Teknologi (*Technology*)

Perkembangan teknologi yang semakin cepat dan canggih saat ini sangat membantu bagi perusahaan-perusahaan untuk mengembangkan usahanya. Baik dalam aspek produksi maupun operasionalnya

- Aspek Produksi

Perkembangan teknologi dalam hal produksi roti telah menciptakan beberapa alat yang dapat membantu produksi pembuatan bakery menjadi lebih cepat dan mudah. Perkembangan ini dapat dilihat dari mesin dan peralatan yang digunakan seperti penggunaan mixer dan penggiling otomatis yang dapat mencampur dan mengaduk adonan dalam skala yang lebih besar.

- Aspek Operasional

Perkembangan teknologi dalam aspek operasional Toko Roti X terlihat dari penggunaan alat komunikasi seperti handphone untuk berkomunikasi antara pemilik usaha dan karyawannya maupun pemilik usaha terhadap suppliernya. Penggunaan computer dan aplikasi manajemen perusahaan juga telah digunakan dalam rangka mempermudah pemilik usaha dalam melakukan pengendalian dan pengambilan keputusan.

Dari segi transportasi juga Toko Roti X memiliki beberapa mobil box yang digunakan untuk membawa *bakery* yang telah diproduksi ke *outlet-outlet* Toko Roti X maupun ke perusahaan retail yang telah menjalin kerjasama.

5) Aspek Hukum (*Legal*)

Aspek hukum yang berkaitan dengan perusahaan dan produksi Toko Roti X adalah:

- Telah mendapat Sertifikasi Dinkes P-IRT (Pangan Industri Rumah Tangga), yaitu sertifikasi yang dipergunakan untuk makanan dan minuman yang memiliki daya tahan atau keawetan di atas 7 hari. Untuk nomor Dinkes P-IRT TOKO ROTI X adalah 2063273011041.
- Telah terdaftar dan mendapatkan sertifikasi halal oleh MUI dengan nomor halal: 01101006751004. Sertifikasi halal MUI adalah sertifikasi yang dikeluarkan oleh Lembaga Pengkajian Pangan, Obat-obatan, dan Kosmetika Majelis Ulama Indonesia yang bertugas untuk meneliti, mengkaji, menganalisa dan memutuskan apakah produk-produk baik pangan dan turunannya, obat-obatan dan produk kosmetika apakah aman dikonsumsi baik dari sisi kesehatan dan dari sisi pengajaran agama Islam yakni halal atau boleh dan baik untuk dikonsumsi bagi umat muslim, khususnya di wilayah Indonesia.

Dengan adanya beberapa sertifikasi terkait dengan hasil produksi dari Toko Roti X, bila dilihat dari aspek hukum telah dapat memenuhi kelayakan baik proses dan hasil produksi Toko Roti X untuk dapat dikonsumsi oleh masyarakat Indonesia.

6) Aspek Lingkungan (*Environment*)

Sampai saat ini tidak ada isu-isu yang berarti terkait dengan lingkungan sekitar perusahaan, terutama lingkungan tempat berdirinya perusahaan. Perusahaan didirikan di sebuah lingkungan yang letaknya tidak terlalu dekat dengan pusat kota atau permukiman penduduk. Perusahaan juga membina hubungan baik dengan masyarakat sekitar lingkungan

perusahaan berdiri dengan cara mempekerjakan beberapa penduduk lokal sebagai tenaga kerja di perusahaan terutama di bagian keamanan demi mencegah hal-hal yang tidak diinginkan.

Analisis Porter's Five Forces

Menurut Porter (2008), hakikat persaingan suatu industri dapat dilihat sebagai kombinasi atas lima kekuatan, yaitu persaingan di antara perusahaan yang telah ada, ancaman pendatang baru, ancaman produk atau jasa pengganti, kekuatan penawaran pembeli, kekuatan penawaran pemasok.

1) Persaingan di antara perusahaan yang telah ada

- Jumlah pesaing

Kondisi ini dapat dilihat dari data Dinas Perindustrian dan Perdagangan yang menunjukkan bahwa jumlah pelaku usaha roti yang tercatat di kota Bandung sebanyak 66 unit usaha. Jumlah ini belum ditambah lagi dengan jumlah perusahaan roti yang belum tercatat di Kemenperin. Banyaknya jumlah produsen roti baik yang berskala lokal maupun nasional menunjukkan ketatnya persaingan yang ada di dalam industri ini.

- Kualitas Produk

Untuk kualitas produk, Toko Roti X selalu mengedepankan kualitas produk baik dari proses pemilihan bahan baku, pembuatan, *packing* serta *delivery* sehingga kualitas produk dari Toko Roti X bisa menjadi kekuatan dalam melakukan persaingan dibandingkan dengan pesaing lain yang sekarang ini banyak menggunakan bahan pengawet serta pengharum ruangan beraroma roti pada tiap outlet mereka. Produk Toko Roti X yang cukup digemari pelanggan di antaranya adalah roti tawar dan beberapa variasi roti manis.

- Diversitas Pesaing

Di samping harga yang murah dan kualitas produk, banyak dari para pesaing mulai memperbaiki strategi promosi dari produknya dengan menginformasikan value yang lebih dari produk yang akan

dijualnya. Para pesaing besar seperti Bread Talk menerapkan strategi penempatan *outlet* mereka di pusat keramaian sehingga secara tidak langsung orang yang melintas di depan outlet mereka akan tertarik untuk datang membeli produk mereka. Pesaing di tingkat lokal seperti Bread.Co menerapkan strategi *open kitchen* di beberapa outlet mereka yang berada di retail Yogya dan Griya di kota Bandung. Dengan adanya konsep *open kitchen* ini menyampaikan pesan bahwa produk yang mereka hasilkan selalu segar dari pemanggangan (*fresh from the oven*) kepada konsumennya. Untuk produk roti tawar Sari Roti menjadi pesaing skala nasional yang memiliki pangsa pasar roti kemasan terbesar di Indonesia yang mencapai 90%. Kapasitas produksi roti dengan skala besar (empat juta potong roti per hari), harga yang terjangkau, saluran distribusi yang kuat, dan *brand image* yang kuat membuat Sari Roti menjadi pesaing terkuat di industri *bakery* yang memproduksi roti tawar dan roti manis. Perkembangan teknologi saat ini, para pesaing mulai menggunakan media internet sebagai media promosi mereka seperti penggunaan media sosial. Toko Roti X sendiri pada saat ini masih menggunakan strategi promosi yang mengandalkan SPG (*sales promotion girl*) yang terdapat di stand Toko Roti X yang berada pada perusahaan retail dan outlet Toko Roti X yang terdapat di kota Bandung. Penggunaan media sosial sebagai media promosi pun masih belum dilakukan dengan maksimal.

2) Ancaman Pendetang Baru

Keberadaan suatu industri tidak akan lepas dari ancaman masuknya pendatang baru, sehingga masuknya perusahaan pendatang baru dapat berimplikasi terhadap perusahaan yang telah ada, misalnya perebutan pasar atau perebutan sumber daya produksi. Akan tetapi, ancaman masuknya perusahaan

pendatang baru tergantung dari hambatan masuk dan kemampuan pendatang baru tersebut dalam merespon hambatan masuk yang ada. Terdapat beberapa faktor hambatan masuk bagi pendatang baru ke dalam suatu industri:

- Skala ekonomis

Untuk mendirikan usaha roti tidak harus beroperasi pada skala usaha yang besar. Hal ini karena siapa saja dapat memulai usaha *bakery* dari skala usaha yang kecil yang disesuaikan dengan kemampuan kapasitas produksi yang dimiliki tanpa harus mengikuti skala usaha perusahaan roti yang ada.

- Diferensiasi produk

Pada umumnya produk yang dihasilkan oleh perusahaan *bakery* hampir sama secara fisik. Perbedaan yang sering terjadi antara perusahaan roti dapat dilihat dari mutu produk yang dihasilkan, baik kualitas roti, rasa, variasi bentuk atau ukuran, harga jual produk, serta labelisasi produk seperti pencantuman merek produk, komposisi bahan baku, nomor ijin Dinas Kesehatan (No. PIRT), dan label halal dari MUI.

- Kebutuhan Modal

Untuk memulai sebuah usaha produksi *bakery* skala kecil atau industri rumah tangga tidak membutuhkan kebutuhan modal yang cukup besar, yang mengakibatkan banyak bermunculan pesaing-pesaing kecil. Akan tetapi, bila ingin membuka peluang usaha yang besar membutuhkan biaya investasi yang cukup besar, seperti pembukaan outlet, mesin produksi yang besar, sarana dan prasarana untuk pabrik, dan jaringan ke distribusi retail.

- Akses ke Saluran Distribusi

Pada industri tertentu, perusahaan yang telah mapan biasanya telah memiliki saluran distribusi sendiri untuk pemasaran produknya sehingga perusahaan pendatang baru mungkin sulit memasuki saluran yang ada dan harus mengeluarkan biaya yang besar untuk membangun

saluran sendiri. Meskipun demikian, kondisi tersebut bisa saja tidak terjadi pada industri *bakery*. Hal ini karena para pendatang baru pun dapat berpeluang memasuki saluran distribusi yang telah dikuasai dengan perusahaan roti yang telah ada, asalkan mampu memproduksi roti dengan mutu produk yang sama atau lebih baik namun dengan harga yang relatif lebih murah.

- Independensi Ukuran Kerugian Biaya

Perusahaan yang telah mapan mungkin memiliki keunggulan biaya yang tidak mudah ditiru oleh pendatang baru. Keunggulan itu mungkin berupa kekayaan pengetahuan produk yang dilindungi dengan paten, akses untuk bahan mentah yang lebih baik, atau lokasi yang menguntungkan. Meskipun demikian pendatang baru masih berpotensi untuk dapat masuk ke dalam industri *bakery* dikarenakan baik bahan baku maupun peralatan yang digunakan untuk pembuatan *bakery* cukup banyak tersedia.

3) Ancaman Produk Pengganti

Keberadaan produk substitusi dapat menjadi ancaman bagi sebuah perusahaan jika produk substitusi tersebut menawarkan harga yang lebih rendah namun memiliki kualitas yang sama dengan produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Oleh karena itu untuk menghadapi keberadaan produk substitusi para pelaku usaha memperhatikan faktor harga jual dan mutu produk agar tetap dipilih oleh konsumennya. Pada industri *bakery* dan, produk yang dapat digolongkan menjadi produk substitusi adalah jajanan pasar, biskuit, sereal, wafer, mie instan, dan lain-lain. Banyaknya keberadaan produk substitusi roti dengan berbagai merek, harga jual, dan mutu produk dapat memberikan ancaman bagi Toko Roti X sebagai salah satu produsen roti. Meskipun demikian, keputusan dalam pembelian tetap berada di tangan konsumen.

4) Kekuatan Penawaran Pembeli

Kekuatan penawaran pembeli dapat dikatakan kuat jika konsumen terkonsentrasi atau besar jumlahnya, konsumen membeli dalam jumlah yang banyak, produk yang dibeli standar atau tidak terdiferensiasi, dan pembeli menghadapi biaya peralihan yang kecil. Untuk konsumen Toko Roti X dapat dikatakan memiliki kekuatan tawar menawar yang kuat karena produk yang dihasilkan tidak memiliki banyak perbedaan dengan produk sejenis yang beredar di pasar dan biaya beralih yang rendah yang dikeluarkan oleh konsumen apabila ingin beralih ke produk lain. Selain itu sensitivitas harga juga menjadi hal yang penting dalam mempengaruhi keputusan pembelian konsumen. Konsumen baru cenderung membeli produk yang lebih murah, akan tetapi bagi konsumen yang lebih berpengalaman cenderung membeli produk berdasarkan kualitas yang pertama baru mempertimbangkan sisi harga produk. Hal ini dapat memberikan ancaman bagi Toko Roti X dalam berkompetisi di industri roti.

5) Kekuatan Penawaran Pemasok

Kekuatan penawaran pemasok dapat mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri ketika terdapat sejumlah pemasok tetapi hanya terdapat sedikit barang substitusi yang cukup bagus dan biaya untuk mengganti bahan baku sangat tinggi. Keberadaan pemasok bahan baku seperti telur, gula, dan tepung terigu memiliki peranan yang sangat penting terhadap keberlangsungan proses produksi. Oleh karena itu, guna menjaga kontinuitas persediaan bahan baku, Toko Roti X memiliki beberapa pemasok untuk masing-masing bahan baku. Pada umumnya bahan baku Toko Roti X diperoleh dari pemasok yang berada di Kota Bandung. Tetapi terdapat beberapa bahan baku seperti coklat dan susu yang diperoleh dari importir. Untuk bahan baku utama, Toko Roti X dapat dikatakan tidak menghadapi biaya peralihan yang tinggi, karena dapat diperoleh dari pemasok lain yang ada di kota Bandung.

Biaya peralihan cukup tinggi terjadi pada bahan baku penunjang seperti coklat dikarenakan bergantung pada satu pemasok saja. Berdasarkan penjelasan di atas, kekuatan penawaran pemasok terhadap Toko Roti X dapat dikatakan tidak terlalu kuat, karena Toko Roti X tidak terlalu sulit untuk berganti dari satu pemasok ke pemasok lainnya.

Dari lima faktor kekuatan yang telah dijabarkan di atas, dapat dikatakan bahwa pada saat ini industri roti (*bakery*) mengalami persaingan yang ketat. Hal ini terlihat dari banyaknya jumlah pesaing yang ada di industri ini dan adanya pesaing kuat yang menguasai sebagian besar pangsa pasar roti tawar dan roti manis di Indonesia, yaitu Sari Roti. Akan tetapi industri ini masih menarik bagi pelaku usaha yang berskala kecil dan menengah. Halangan masuk (*barriers to entry*) yang tidak terlalu besar juga menunjukkan bahwa untuk memulai memasuki industri ini, para pendatang baru tidak terlalu memiliki hambatan. Produk pengganti (substitusi) yang beragam menjadi salah satu faktor yang menjadi ancaman bagi industri ini dikarenakan biaya beralih yang rendah yang dihadapi oleh pembeli apabila ingin beralih mengonsumsi produk yang lain.

Selain itu kekuatan penawaran pembeli juga menjadi faktor yang perlu diperhatikan bagi pelaku usaha di industri ini. Pelaku usaha harus dapat menawarkan produk yang memiliki kualitas baik, rasa yang enak, variasi produk yang beragam, dan harga yang terjangkau agar dapat menarik minat konsumen untuk membeli. Hal ini dikarenakan banyaknya produk sejenis yang beredar di pasar sehingga membuat pembeli memiliki banyak alternatif.

Kekuatan penawaran dari pemasok dapat dikatakan tidak terlalu menjadi ancaman bagi pelaku usaha di industri ini dikarenakan banyaknya pemasok bahan baku yang ada di kota Bandung. Akan tetapi untuk bahan baku tertentu yang didatangkan dari luar negeri hal ini dapat menjadi pertimbangan apakah mengganti bahan baku tersebut ataukah menggunakan bahan baku yang sama.

Analisis Lingkungan Internal

Analisis lingkungan internal dilakukan untuk mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki Toko Roti X. Faktor-faktor internal yang dianalisis meliputi aspek manajemen, pemasaran, keuangan, operasi/produksi, sumber daya manusia, serta penelitian dan pengembangan.

1) Manajemen

Untuk menganalisis fungsi manajemen usaha Toko Roti X, terdapat beberapa aspek yang perlu dikaji, antara lain aspek perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengelolaan staf, dan aspek pengendalian.

a. Perencanaan

Saat ini usaha Toko Roti X belum memiliki perencanaan tertulis baik untuk jangka pendek, menengah, maupun jangka panjang. Hal ini terlihat dari belum adanya pernyataan visi, misi, dan tujuan perusahaan yang dirumuskan secara tertulis, jelas, dan spesifik. Walaupun demikian, kondisi ini tidak mempengaruhi pemilik Toko Roti X untuk mengembangkan usahanya. Hal ini terlihat dari keputusan yang diambil oleh pemilik Toko Roti X pada saat akan meningkatkan produksi rotinya, memperhatikan permintaan pasar terhadap produk Toko Roti X. Biasanya ketika Toko Roti X membuka cabang baru, ataupun membuka kerjasama konsinyasi dengan perusahaan retail yang baru, maka dilakukan peningkatan produksi roti.

b. Pengorganisasian

Struktur organisasi Toko Roti X menunjukkan bahwa posisi manajemen puncak dipegang langsung oleh pemilik, di mana pada posisi ini pemilik bertanggung jawab langsung terhadap pengambilan keputusan strategis yang terkait dengan kelancaran usahanya dan juga mengevaluasi bagian-bagian di bawahnya, seperti bagian pemasaran dan penjualan, produksi, keuangan, dan

bagian umum. Dalam menjalankan operasionalisasi perusahaan, pemilik Toko Roti X menerapkan pendekatan *top down*, dimana seluruh komando dilakukan langsung oleh pemilik usaha kemudian unit-unit di bawahnya hanya melaksanakan hal-hal yang telah direncanakan. Meskipun demikian, tidak jarang pemilik Toko Roti X turun langsung untuk meninjau dan mengambil keputusan di tiap-tiap bagian organisasi.

c. Pemberian Motivasi

Meskipun pendekatan yang dilakukan oleh pemilik Toko Roti X lebih bersifat *top down* dalam operasionalisasi perusahaan, akan tetapi pemilik tidak menganggap bahwa karyawan sebagai bawahan melainkan sebagai rekan kerja dan keluarga. Hal ini karena peran serta karyawan juga terlibat dalam keberhasilan suatu usaha. Salah satu tindakan yang dilakukan oleh pemilik untuk meningkatkan motivasi karyawan adalah dengan cara melibatkan diri untuk ikut serta dalam proses produksi. Selain itu, pemilik memberikan motivasi dan arahan kepada para tenaga penjualnya setiap minggu. Pemberian motivasi terhadap karyawan penting dilakukan karena terkait dengan loyalitas para karyawan terhadap perusahaan sehingga para karyawan tersebut tetap merasa nyaman selama bekerja dan diharapkan dapat memberikan dampak positif terhadap kinerja karyawan. Hal ini terbukti dengan banyaknya karyawan yang telah bekerja lebih dari 5 tahun di Toko Roti X

d. Pengelolaan Staf

Pengelolaan staf dalam sebuah perusahaan terkait dengan budaya atau iklim kerja yang diterapkan oleh perusahaan. Budaya atau iklim kerja adalah sekumpulan keyakinan, harapan, dan nilai yang dipelajari dan dibagikan oleh anggota-anggota organisasi dan disampaikan dari satu generasi ke generasi berikutnya. Dalam Toko Roti X, budaya atau iklim kerja yang terjadi lebih

cenderung ke arah kekeluargaan. Oleh karena itu, komunikasi yang terjalin antara pemilik Toko Roti X kepada para karyawannya tidak bersifat kaku sehingga kondisi ini memudahkan pemilik dalam memberikan tugas kepada karyawan atau sebaliknya, jika para karyawan ingin menyampaikan sesuatu kepada pemilik yang terkait dengan masalah pekerjaan.

e. Pengendalian

Secara umum, pemilik Toko Roti X melakukan pengendalian pada bidang produksi, khususnya dalam hal pengadaan bahan baku dan pengolahan. Pengendalian dalam hal pengadaan bahan baku penting dilakukan karena terkait dengan proses pembuatan roti sehingga kontinuitas pembuatan roti tetap terjaga. Sama halnya dengan pengadaan bahan baku, pengendalian dalam pengolahan juga penting dilakukan karena terkait dengan kualitas atau mutu roti yang dihasilkan. Pengendalian terhadap keuangan dilakukan oleh pemilik dengan melakukan evaluasi bulanan terhadap laporan keuangan yang dibuat oleh bagian keuangan.

2) *Pemasaran dan Penjualan*

Menurut Kotler (2012), pemasaran adalah suatu proses sosial dan manajerial di mana masing-masing individu dan kelompok mendapatkan apa yang mereka butuhkan dan inginkan melalui penciptaan, penawaran dan pertukaran produk yang bernilai bagi pihak lain. Pemasaran terkait dengan bauran pemasaran, yaitu aspek produk, harga, distribusi, dan aspek promosi. Berikut ini merupakan penjelasan dari masing-masing bauran pemasaran pada Toko Roti X :

a. Produk (*Product*)

Jenis produk *bakery* yang diproduksi Toko Roti X termasuk dalam roti manis, yaitu cita rasa manis yang menonjol pada sebuah roti, bertekstur empuk dan diberi bermacam isi atau topping. Produk *bakery*

yang dihasilkan oleh Toko Roti X ada beberapa varian lain seperti roti tawar, roti gandum, brownies, berbagai macam cakes, dan kue bolu. Toko Roti X juga mencoba sebuah varian baru dalam produknya yaitu donat. Sementara itu saat ini juga sedang dilakukan pengembangan sebuah varian roti sehat yang apabila ditemukan komposisi yang tepat akan segera diperkenalkan ke konsumennya. Toko Roti X selalu mengutamakan kualitas rasa dan pemilihan bahan baku yang terbaik kepada konsumennya. Segmentasi pasar untuk produk Toko Roti X adalah kelas menengah ke bawah dengan target utamanya adalah kaum muda, anak-anak sekolah, dan ibu rumah tangga yang menginginkan produk *bakery* yang berkualitas baik namun dengan harga terjangkau. Kemasan yang digunakan oleh Toko Roti X untuk membungkus produk *bakery* sebagian besar menggunakan wadah plastik. Untuk labelisasi kemasan Toko Roti X sudah cukup baik karena telah dilengkapi dengan nomor PIRT dari Dinas Kesehatan Kota Bandung, komposisi bahan baku, nama merek Toko Roti X, lokasi produksi Toko Roti X, tanggal kadaluarsa, dan yang tidak kalah penting adalah adanya label halal yang dikeluarkan oleh MUI.

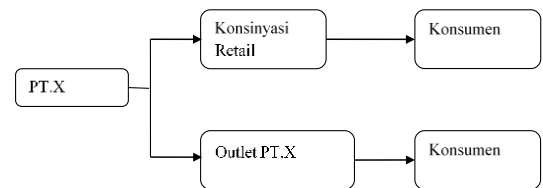
b. Harga (*Price*)

Menurut Kotler (2012), harga adalah sejumlah uang yang dibebankan atas suatu produk atau jasa, atau jumlah dari nilai tukar konsumen atas manfaat-manfaat karena memiliki atau menggunakan produk atau jasa tersebut. Penetapan harga adalah suatu proses untuk menentukan seberapa besar pendapatan yang akan diperoleh atau diterima oleh perusahaan dari produk atau jasa yang dihasilkan. Penetapan harga memiliki peranan dalam program pemasaran. Menetapkan harga berarti bagaimana mempertautkan produk kita dengan aspirasi sasaran pasaran, yang berarti pula harus mempelajari kebutuhan,

keinginan, dan harapan konsumen. Berdasarkan hasil wawancara yang dilakukan dengan pemilik Toko Roti X, maka penetapan harga pada produk Toko Roti X didasarkan atas pendekatan persaingan. Di mana Toko Roti X setelah menentukan biaya dasar yang hendak ditawarkan ke konsumen membandingkan lebih dulu dengan harga produk *bakery* yang berkembang, sehingga Toko Roti X menetapkan harga akhir yang tidak terlalu jauh berbeda di bawah harga pasar.

c. Tempat (*Place*)

Menurut Kotler (2012), saluran distribusi adalah suatu perangkat organisasi yang tergantung yang tercakup dalam proses yang membuat produk atau jasa menjadi untuk digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen atau pengguna bisnis. Secara umum Toko Roti X mendistribusikan produknya melalui 2 pola saluran yang dapat dilihat lewat gambar berikut:



Gambar 3 Saluran Distribusi pada Toko Roti X

Sumber : Toko Roti X yang diolah oleh penulis

Semua produk *bakery* Toko Roti X diproduksi di pabriknya yang terdapat di Jalan Cibaduyut Lama no 25, Bandung, yang kemudian disalurkan kepada para konsumennya melalui :

Pola saluran pertama adalah Toko Roti X menyalurkannya lewat konsinyasi (*consignment*). Penerimaan titipan barang tersebut selanjutnya bertanggung jawab terhadap penanganan barang sesuai kesepakatan. Toko Roti X bekerja sama dengan perusahaan retail di kota Bandung, seperti Borma, Griya dan Yogya untuk menyalurkan produknya. Dalam kerjasamanya dengan pihak retail, Toko Roti X disediakan sebuah stand untuk menjajakan produknya, karena itu Toko Roti X menyertakan SPG (*Sales*

Promotion Girl) untuk membantu mengelola dan menawarkan produknya kepada para konsumen.

Pola saluran kedua adalah Toko Roti X menyalurkan produknya lewat outlet-outletnya yang tersebar di beberapa wilayah di kota Bandung, seperti di daerah Cikutra, Ujungberung, Padalarang dan Cijerah. Para konsumen langsung datang ke outlet Toko Roti X untuk membeli produknya yang kemudian dapat dibawa pulang.

Selain keduapola saluran distribusi di atas, Toko Roti X juga menerima pesanan untuk pembuatan *birthday cake*, *wedding cake*, *cake khitanan*, *roti buaya*, dan *snack box* yang dapat dikustomisasi sesuai dengan selera konsumen. Sistem pembayaran yang diterapkan oleh Toko Roti X adalah pembayaran secara tunai untuk outlet-outletnya. Sedangkan untuk konsinyasi dengan pihak retail, pembayaran oleh konsumen dilakukan kepada pihak retail yang dicatat melalui nota pembelian. Kemudian dari pihak retail akan menyetorkan kepada Toko Roti X

d. Promosi (*Promotion*)

Merupakan kegiatan komunikasi kepada target market, agar dapat mengenal produk yang ditawarkan oleh perusahaan. Dalam memasarkan produknya, kegiatan yang telah dilakukan oleh Toko Roti X adalah melakukan promosi melalui *Sales Promotion Girl* (SPG) dalam kerjasama konsinyasinya dengan beberapa perusahaan retail di kota Bandung. Pemberian potongan harga untuk produk yang akan kadaluarsa juga digunakan guna menarik minat konsumennya. Akan tetapi, salah satu hal terpenting yang dilakukan Toko Roti X untuk membina loyalitas pelanggan adalah dengan membangun citra baik perusahaan melalui pengutamakan kualitas rasa dengan harga yang terjangkau.

3) *Keuangan*

Modal diperlukan untuk mendirikan sebuah perusahaan, baik yang dalam bentuk uang maupun dalam bentuk yang lain termasuk lahan, bangunan, dan alat-alat produksi yang dimiliki perusahaan. Modal yang digunakan dapat berasal dari modal sendiri (pemilik) atau modal pinjaman dari pihak lain. Pada Toko Roti X, modal awal yang digunakan sepenuhnya berasal dari pemilik Toko Roti X, yaitu Ibu Iing Tanzil. Sampai saat ini pun sumber modal dari Toko Roti X masih menggunakan dana yang dimiliki oleh pemilik dan tidak memiliki hutang kepada pihak lain untuk operasional maupun aset yang dimiliki Toko Roti X. Pengelolaan keuangan pada Toko Roti X juga masih menggunakan sistem keuangan sederhana yang menggunakan aplikasi *Microsoft Office* dalam pelaksanaannya. Pembukuan dilakukan oleh staf keuangan yang bertanggung jawab langsung dalam pelaporannya kepada pemilik Toko Roti X. Keuntungan dari hasil penjualan Toko Roti X seutuhnya menjadi milik Ibu Iing Tanzil sebagai pemilik karena Toko Roti X merupakan usaha milik pribadi dan tidak ada pemegang saham di dalamnya. Dari hasil penjualan tersebut yang digunakan kembali sebagai biaya operasional dan sebagai modal Toko Roti X ke depannya.

4) *Operasional / Produksi*

Untuk menghasilkan produk yang memiliki kualitas baik, maka diperlukan proses produksi yang baik juga. Pengendalian kualitas dilakukan di sepanjang produksi pembuatan produk Toko Roti X oleh pemilik Toko Roti X agar dapat menjamin produk yang dihasilkan berkualitas baik sesuai dengan standar yang dimiliki pemilik dan juga standar kesehatan pengelolaan makanan yang baik. Dalam proses produksi pembuatan roti, bahan-bahan yang dibutuhkan terdiri dari :

a. Bahan Baku

Bahan baku utama dalam pembuatan roti adalah tepung terigu. Tepung terigu yang baik untuk membuat roti adalah tepung terigu yang memiliki kandungan protein yang tinggi. Maka daripada itu Toko Roti X menggunakan tepung terigu merek Cakra Kembar, karena selain memiliki kandungan protein yang tinggi yang baik untuk pembuatan roti, tepung terigu merek Cakra Kembar mudah untuk didapatkan. Sedangkan untuk membuat produk *cake*, Toko Roti X menggunakan tepung terigu yang memiliki kandungan protein rendah, yaitu tepung terigu merek Kunci Biru. Untuk membuat bolu, brownies, dan sponge cake, Toko Roti X menggunakan tepung terigu merek Segitiga Biru yang memiliki kandungan protein sedang.

b. Bahan Penunjang

Bahan penunjang dalam pembuatan roti adalah telur, gula, susu, mentega, emulsified shortening, garam, dan air. Selain itu beberapa bahan lain yang digunakan untuk topping atau taburan untuk roti ataupun *cake* adalah cokelat, abon sapi, menses, selai, dan lain-lain.

c. Bahan Bakar

Bahan bakar yang digunakan untuk melakukan proses *baking* adalah menggunakan gas elpiji.

Fasilitas yang mendukung produksi *bakery* juga dipersiapkan oleh pemilik dengan baik, yang meliputi gedung pabrik pembuatan produk *bakery* yang baik dan higienis, peralatan, dan perlengkapan modern yang menggunakan mesin, alat teknologi dan informasi, dan alat transportasi yang mendukung distribusi produk Toko Roti X ke outlet-outlet penjualannya.

d. Pengemasan

Jenis kemasan yang digunakan sebagai pembungkus roti menggunakan kemasan berbahan dasar plastik. Pada kemasan tersebut tercantum nama merek Toko Roti X, alamat lokasi pembuatan Toko Roti X, komposisi bahan baku, nomor PIRT dari

Dinas Kesehatan, dan label halal dari MUI.

Untuk menjaga keberlangsungan proses produksinya akses bahan baku sangat penting dijaga kontinuitasnya. Maka daripada itu Toko Roti X telah memiliki beberapa pemasok yang berbeda untuk menjaga ketersediaan bahan baku produksinya. Bahan baku yang diperoleh tersebut kemudian disimpan dalam ruang persediaan yang terdapat di pabrik Toko Roti X.

5) *Sumber Daya Manusia*

Kualitas sumber daya manusia yang dimiliki sebuah perusahaan menunjang keberhasilan sebuah perusahaan dalam menjalankan usahanya. Sumber daya manusia yang baik dapat melakukan tugasnya dengan baik sesuai dengan visi dan misi perusahaan. Pada saat ini Toko Roti X memiliki karyawan yang berjumlah 80 orang, yang terdiri dari 3 orang bagian keuangan dan 1 orang supervisor keuangan; 52 orang sebagai *Sales Promotion Girl* (SPG) dan 1 orang sebagai supervisor pemasaran dan penjualan; 20 orang di bagian operasional dan produksi dan 1 orang sebagai supervisor operasional; dan 2 orang sebagai staf bagian umum yang bertanggung jawab terhadap bagian sistem informasi dan sumber daya manusia dalam perusahaan.

Secara umum, perekrutan tenaga kerja pada Toko Roti X tidak melalui prosedur yang formal dan terstruktur. Tidak ada persyaratan atau kualifikasi khusus dalam penerimaan karyawan, yang terpenting adalah calon karyawan harus memiliki semangat kerja yang tinggi dan kejujuran. Tenaga kerja yang dibutuhkan tidak dituntut untuk memiliki pendidikan yang tinggi, hal ini terlihat dari sebagian besar karyawannya hanya lulusan SMA. Khusus untuk bagian pembuatan roti, calon karyawan akan diberikan pelatihan oleh pemilik bagaimana cara membuat roti dan menggunakan alat produksi dengan baik dan benar. Pada umumnya sebagian besar karyawan Toko Roti X berasal dari sekitar lokasi pabrik produksi roti. Setiap minggunya

bagian pemasaran dan penjualan berkumpul di pabrik untuk mendapatkan arahan dan memberikan laporan bagaimana penjualan mereka di lapangan. Komunikasi yang baik selalu dibangun oleh pemilik dan karyawannya agar apa yang diinginkan oleh pemilik dapat dilaksanakan dengan baik oleh para karyawan Toko Roti X Untuk jam kerja pada Toko Roti X adalah selama enam hari, yaitu mulai dari hari Senin sampai dengan Sabtu, mulai dari jam 08.00 sampai 17.00 WIB. Kecuali untuk bagian pemasaran yang berada di outlet-outlet penjualan dan perusahaan retail yang bekerja sama dengan Toko Roti X, bekerja setiap hari, akan tetapi dibagi dalam 2 shift kerja sesuai dengan jam operasional outlet atau perusahaan retail tersebut.

Sistem pembayaran dilakukan sebanyak satu kali dalam sebulan, yaitu pada saat bulan. Khusus untuk bagian pemasaran dan penjualan (SPG) akan mendapatkan bonus insentif berdasarkan besarnya jumlah penjualan yang mereka raih selama satu bulan. Jadi semakin besar jumlah penjualan yang mereka raih semakin besar pula insentif yang dapat mereka terima dalam bulan tersebut. Hal ini merupakan aplikasi dari sistem *reward and punishment* yang diterapkan oleh pemilik Toko Roti X untuk memotivasi karyawannya. Akan tetapi apabila ada karyawannya yang melakukan kesalahan dalam bekerja, pemilik tidak segan-segan untuk menegur dan menghukumnya.

6) Penelitian dan Pengembangan

Pada umumnya Usaha Kecil Menengah (UKM) tidak memiliki bagian penelitian dan pengembangan karena adanya keterbatasan tenaga ahli dalam mengelola manajemen perusahaan. Di samping itu faktor keterbatasan modal juga menjadi penyebab sebuah perusahaan tidak memiliki bagian ini. Orientasi perusahaan masih sebatas pada bagaimana modal yang telah dikeluarkan dalam menjalankan usaha dapat kembali dan memperoleh keuntungan dari penjualan produknya. Hal ini juga terjadi pada Toko Roti X, bagian penelitian dan pengembangan dinilai

oleh pemilik masih belum perlu diadakan karena sang pemilik masih mampu untuk mengembangkan potensi pasar yang ada dan juga produksi bakery dari Toko Roti X Di sisi lain bagian penelitian dan pengembangan merupakan salah satu bagian perusahaan yang memiliki fungsi terkait dengan pengembangan produk baru atau riset pasar. Hal ini dapat menjadi sebuah kelemahan yang dimiliki oleh Toko Roti X

External Factors Analysis Summary (EFAS)

Tabel *External Factors Analysis Summary* (EFAS) digunakan untuk menganalisis dan mengevaluasi faktor-faktor eksternal yang relevan di mana suatu perusahaan berada berdasarkan data yang diperoleh melalui analisis PESTLE dan analisis *Porter's Five Forces*. Adapun faktor strategis eksternal ditunjukkan oleh table berikut ini:

Tabel 2 Tabel External Factors Analysis Summary(EFAS) Toko Roti X

Faktor Strategis Eksternal	bobot	rating	nilai	keterangan
Peluang				
Pertumbuhan industri makanan dan minuman	0.09	3	0.27	Dapat bertumbuh meski terjadi perlambatan ekonomi sepanjang tahun 2015
Peralihan konsumsi nasi ke roti	0.09	4	0.36	Perubahan gaya hidup khususnya masyarakat perkotaan
Gaya hidup sehat dan konsumsi makanan sehat	0.08	4	0.32	Trend gaya hidup masyarakat perkotaan yang mengkonsumsi makanan sehat
Bandung dikenal sebagai kota kuliner	0.06	3	0.18	Bakery sebagai salah satu produk kuliner
Penggunaan media sosial sebagai alat marketing	0.12	5	0.6	Saat ini media sosial lebih populer sebagai media promosi
Dukungan pemerintah untuk ukm	0.06	3	0.18	Paket kebijakan ekonomi ke-12 yang mendukung pertumbuhan ukm
Ancaman				
Banyaknya produsen roti di Bandung	0.07	4	0.28	Banyaknya produsen menjadi ancaman meningkatnya pesaing yang ada di kota Bandung
Produk pengganti yang semakin beragam	0.08	3	0.24	Pengganti roti, seperti nasi, biskuit, wafer, mie instan, dll
Meningkatnya harga bahan baku pokok seperti terigu dan	0.09	3	0.27	Kenaikan harga bahan baku utama seperti tepung terigu dan telur dapat meningkatkan biaya produksi
Varian produk dari kompetitor yang sama	0.09	4	0.36	Khususnya produk roti tawar dan roti manis
Pembeli memiliki kekuatan untuk menentukan pilihan	0.08	5	0.4	Pembeli memiliki kendali penuh untuk menentukan membeli produk roti di antara pilihan yang sangat banyak sesuai selera
Sensitivitas harga	0.09	3	0.27	Pembeli cenderung membeli harga yang lebih murah untuk produk yang sama
Total	1		3.73	

Sumber : Analisis Data Penulis

Tabel Internal Factors Analysis Summary (IFAS)

Faktor internal yang mempengaruhi Toko Roti X dibagi ke dalam 2 kategori yaitu kekuatan dan kelemahan. Adapun kekuatan dan kelemahan

Toko Roti X diuraikan seperti yang ditunjukkan oleh table berikut ini :

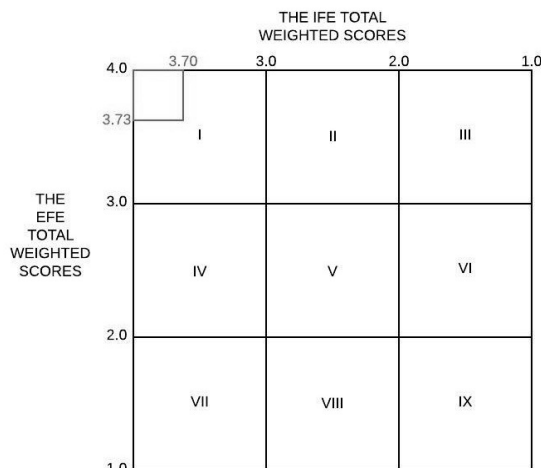
Tabel 3. Tabel Internal Factors Analysis Summary (EFAS) Toko Roti X

Faktor Strategis Internal	bobot	rating	nilai	keterangan
Kekuatan				
Ketersediaan produk BreadPoint di pasar	0.08	4	0.32	Saat ini produk BreadPoint cukup mudah di kota Bandung
Komunikasi yang baik antara pemilik dan karyawan	0.06	3	0.18	Suasana kerja bersifat kekeluargaan yang membuat karyawan nyaman
Pegawai yang telah lama bekerja pada BreadPoint	0.06	2	0.12	Sebagian besar karyawan memiliki loyalitas terhadap BreadPoint
Sarana dan prasarana produksi yang memadai	0.07	3	0.21	Penggunaan peralatan modern
Mempertahankan kualitas rasa yang baik	0.09	4	0.36	Menjaga kualitas mulai dari pemilihan bahan, produksi, sampai pengemasan produk
Memiliki sertifikat dari Dinkes dan label halal MUI	0.11	5	0.55	Salah satu hal penting bagi mayoritas penduduk yang beragama muslim
Kelemahan				
Keterbatasan sistem informasi dan pengelolaan yang sederhana	0.08	3	0.24	Belum menggunakan sistem informasi terpadu
Promosi produk yang kurang maksimal	0.11	5	0.55	Masih sebatas penjualan di outlet dan promosi melalui SPG
Tampilan produk yang sederhana	0.09	3	0.27	Penampilan produk roti yang kurang menarik bagi konsumen
Belum ada visi dan misi perusahaan secara tertulis	0.07	3	0.21	Arah perusahaan belum tertuang secara tulisan yang dapat dipahami oleh karyawan
Ketergantungan terhadap modal pemilik	0.07	2	0.14	Apabila terjadi kendala dalam pendanaan operasional perusahaan masih tergantung kepada modal pemilik
Belum memiliki bagian penelitian dan pengembangan	0.11	5	0.55	Terhambat dalam menciptakan inovasi baik produk maupun promosi
Total	1		3.70	

Sumber : Analisa Data (Penulis)

IE Matriks

Berdasarkan 2 nilai dari EFAS DAN IFAS Matriks, di mana total EFAS = 3,73 sedangkan IFAS sebesar 3,70, posisi Toko Roti X di dalam IE Matriks berada di kuadran I. dapat disimpulkan bahwa strategi yang dapat dilakukan oleh Toko Roti X agar dapat bersaing di dalam industrinya adalah strategi integrasi atau strategi intensif.



Gambar 4 IE Matriks TOKO ROTI X

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada Toko Roti X, maka diperoleh beberapa kesimpulan. Pertama, bila melihat hasil perhitungan EFAS dan IFAS diketahui bahwa faktor eksternal lebih besar pengaruhnya terhadap Toko Roti X dibandingkan faktor internalnya. Hal ini dapat dilihat dari nilai EFAS Toko Roti X lebih besar dibandingkan dengan nilai IFAS-nya.

Kedua, dilihat dari posisi Toko Roti X yang berada di kuadran I IE Matriks, dapat disimpulkan perusahaan dapat menggunakan strategi insentif ataupun strategi integrasi untuk mengembangkan perusahaannya sesuai dengan IE Matriks yang dikembangkan oleh Fred R. David (2011). Bila melihat table IFAS, Toko Roti X memiliki kendala dalam mempromosikan produk dan juga tidak adanya bagian penelitian dan pengembangan (skor 0,55 yang menunjukkan kelemahan perusahaan cukup tinggi). Mengacu pada hal tersebut, dapat disimpulkan bahwa Toko Roti X perlu untuk membuat strategi intensif berupa *market development* dan *market penetration* agar mampu melakukan promosi yang tepat sesuai dengan target pasarnya.

Di samping itu, Toko Roti X juga dapat melakukan *horizontal integration* seperti membentuk divisi pengembangan dan penelitian Toko Roti X. Divisi pengembangan dan penelitian ini juga berguna untuk menghadapi ancaman yang dihadapi oleh Toko Roti X dimana Toko Roti X sebaiknya membuat varian roti baru yang berbeda dengan pesaing (berdasarkan hasil di tabel EFAS).

DAFTAR PUSTAKA

- Ayu, R. P. (2019, September 21). *industry bakery terus berkembang peluang bisnis terbuka lebar*. Retrieved from kompasiana: <https://www.kompasiana.com/ranipuspaa/5d849380097f3664901b9723/industri-bakery-terus-berkembang-peluang-bisnis-terbuka-lebar>
- CNN Indonesia. (2019, Mei 20). *BEI Akui Kondisi Politik Timbulkan Kekhawatiran Pasar Saham*. Retrieved from CNN Indonesia:

- <https://cnnindonesia.com/ekonomi/20190520123710-92-396439/bei-akui-kondisi-politik-timbulkan-kekhawatiran-pasar-saham>
- David, F. R. (2011). *Strategic management: Concepts and Cases Thirteenth Edition*. Florence, South Carolina: Pearson.
- Jayani, Dwi Hadya. (2019, April 24). *Jumlah Penduduk Indonesia 269 Juta Jiwa, Terbesar Keempat di Dunia*. Retrieved from <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/04/29/jumlah-penduduk-indonesia-269-juta-jiwa-terbesar-keempat-dunia>
- kemendag. (2016). *Profil Komoditas Barang Kebutuhan Pokok dan Barang Penting*. Retrieved from [ews.kemendag.: https://ews.kemendag.go.id/download.aspx?file=BK_TERIGU_16-03-2018-SP2KP.pdf&type=publication](https://ews.kemendag.go.id/download.aspx?file=BK_TERIGU_16-03-2018-SP2KP.pdf&type=publication)
- Kemendag. (2018, Juli). *Analisis Perkembangan Harga Bahan Pangan Pokok di Pasar Domestik dan Internasional*. Retrieved from [Kemendag: http://bppp.kemendag.go.id/media_content/2018/08/BAPOK_BULAN_JULI_as_of_210881.pdf](http://bppp.kemendag.go.id/media_content/2018/08/BAPOK_BULAN_JULI_as_of_210881.pdf)
- Kemendag RI. (2016). *Profil Komoditas Barang Kebutuhan Pokok dan Barang Penting*. Retrieved from [kemendag: https://ews.kemendag.go.id/download.aspx?file=BK_TERIGU_16-03-2018-SP2KP.pdf&type=publication](https://ews.kemendag.go.id/download.aspx?file=BK_TERIGU_16-03-2018-SP2KP.pdf&type=publication)
- Kontan. (2017, Oktober 30). *Bisnis Roti dan Kue Indonesia bertumbuh 10%*. Retrieved from [Kontan: https://industri.kontan.co.id/news/bisnis-roti-dan-kue-indonesia-bertumbuh-10](https://industri.kontan.co.id/news/bisnis-roti-dan-kue-indonesia-bertumbuh-10)
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management 13*. New Jersey : Pearson Prentice Hall, Inc.
- Kusnandar, V. (2019, September 17). *Berapa Jumlah Penduduk Kota Bandung*. Retrieved from <https://databoks.katadata.co.id/datapublish/2019/09/17/berapa-jumlah-penduduk-kota-bandung>
- Pearce, J. A., Robinson, R. B., & Subramanian, R. (2000). *Strategic management: Formulation, implementation, and control*. Columbus: McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard business review*, 86(1), 25-40.
- Prastowo, A. A. (2019, November 25). *Legenda Roti Jakarta*. Retrieved from [akurat.co: https://akurat.co/fotoesai/id-874153-read-legenda-roti-jakarta](https://akurat.co/fotoesai/id-874153-read-legenda-roti-jakarta)
- PT Nestlé Indonesia. (2020). *Manfaat Nutrisi dari Roti*. Retrieved from [sahabatnestle: https://www.sahabatnestle.co.id/content/gaya-hidup-sehat/manfaat-nutrisi-dari-roti.html](https://www.sahabatnestle.co.id/content/gaya-hidup-sehat/manfaat-nutrisi-dari-roti.html)
- Putra, I. R. (2019, Januari 6). *Kemenperin: Industri Makanan dan Minuman Raih Peluang di Tahun Pemilu*. Retrieved from [Merdeka: https://www.merdeka.com/uang/kemenperin-industri-makanan-dan-minuman-raih-peluang-di-tahun-pemilu.html](https://www.merdeka.com/uang/kemenperin-industri-makanan-dan-minuman-raih-peluang-di-tahun-pemilu.html)
- Rihanto, D. (2019, Agustus 1). *Pertumbuhan Industri Makanan dan Minuman Sumbang 6,35% terhadap PDB Nasional*. Retrieved from [Pikiran Rakyat: https://www.pikiran-rakyat.com/ekonomi/pr-01316389/pertumbuhan-industri-makanan-dan-minuman-sumbang-635-terhadap-pdb-nasional](https://www.pikiran-rakyat.com/ekonomi/pr-01316389/pertumbuhan-industri-makanan-dan-minuman-sumbang-635-terhadap-pdb-nasional)
- Siaran Pers, K. (2019, Februari 18). *Industri Makanan dan Minuman Jadi Sektor Kampiun*. Retrieved from kemenperin.go.id/artikel/20298/Industri-Makanan-dan-Minuman-Jadi-Sektor-Kampiun
- Susanti, R. (2019, Mei 24). *Bali dan Bandung Jadi Destinasi Wisata Kuliner Unggulan Indonesia*. Retrieved from bandung.kompas.com/read/2019/05/24/11293611/bali-dan-bandung-jadi-destinasi-wisata-kuliner-unggulan-indonesia
- Syarbini, M. H. (2013). *A-Z Bakery*. Semarang : PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri.

- Thompson, A. A., Gamble, J. E., Peteraf, M. A., & Strickland III, A. (2018). *Crafting and Executing Strategy : The Quest for Competitive Advantages Twenty-First Edition*. New York: McGraw Hill Education.
- Ulfah, F. U. (2019, Mei 22). *Tertekan Kondisi Politik Dalam Negeri, Rupiah Ditutup Melemah 45 Poin*. Retrieved from Bisnis.com:
<https://market.bisnis.com/read/20190522/93/926015/tertekan-kondisi-politik-dalam-negeri-rupiah-ditutup-melemah-45-poin>
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010). *Concepts in strategic management and business policy*. Upper Saddle River: Pearson Education India.
- Yin, R. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. New York: The Guilford Press.