

# STRATEGI BISNIS RUMAH BOLU ZA RENGAT

Tomy Fitrio  
STIE Indragiri Rengat Indragiri Hulu  
Email: [tomy@stieindragiri.ac.id](mailto:tomy@stieindragiri.ac.id)

## ABSTRAK

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) adalah usaha yang tetap eksis disaat usaha korporasi dilanda resesi/krisis ekonomi moneter. Hal ini membuktikan bahwasanya bisnis UMKM adalah bisnis yang telah teruji dan kokoh sebagai salah satu penunjang perekonomian. Di kota Rengat saat ini mulai berkembang UMKM di bidang makanan dan kue, salah satunya adalah Rumah Bolu ZA. Setiap usaha yang dalam kondisi berkembang pasti banyak pesaing yang masuk, untuk itu diperlukan strategi yang tepat agar usaha bisa berjalan terus (*sustainability*). Tujuan penelitian ini adalah untuk menjelaskan perumusan strategi bisnis Rumah Bolu ZA.

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif eksplanatif. Lokasi pengambilan data penelitian ini adalah di Rumah Bolu ZA berlokasi di Jl. Azki Aris gang Hj Maimunah No 03 Kelurahan Kampung Besar Kota Kecamatan Rengat Kabupaten Indragiri Hulu Propinsi Riau. Berdasarkan sumbernya, data penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Dalam pengumpulan data, teknik yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis konten atau analisis isi, dan matriks sebagai instrumen. Matriks yang digunakan dalam analisis data ini adalah matriks *External Factor Evaluation* (EFE), *Internal Factor Evaluation* (IFE), *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT), *Grand Strategy*, dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). teknik triangulasi sebagai uji konsistensi sumber terhadap data. Strategi yang tepat untuk diterapkan pada pengembangan Rumah Bolu ZA adalah Strategi Penetrasi Pasar. Strategi penetrasi pasar merupakan suatu strategi yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk meningkatkan penjualannya atas produk dan pasar yang telah tersedia melalui usaha- usaha pemasaran yang lebih agresif.

Kata kunci : UKM, Perumusan Strategi, Pemasaran

## LATAR BELAKANG

Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) merupakan salah satu bagian terpenting dari perekonomian suatu negara, tidak terkecuali Indonesia. Data Badan Pusat Statistik (BPS) memperlihatkan, bahwa dari total nilai Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia tahun 2015 yang mencapai Rp. 11.540,8 triliun, UMKM memberikan kontribusi sebesar Rp. 6.963,7 triliun atau 60,34% dari total PDB Indonesia.

Rumah Bolu ZA adalah salah satu UMKM yang bergerak dibidang pembuatan roti atau kue di kota Rengat. Rumah Bolu ZA memulai usaha pada tahun 2014 dengan pemasaran melalui gethok tular dan sampai sekarang

pemasarannya melalui sosial media seperti *Facebook*, *BBM* dan *Instagram*.

Berdasarkan latar belakang yang dipaparkan, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang strategi bisnis yang digunakan pada Rumah Bolu ZA di Kota Rengat dengan judul "Perumusan Strategi Bisnis Pada Usaha Mikro Kecil Dan Menengah (Studi Kasus Pada Rumah Bolu ZA)"

Berdasarkan latar belakang penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya dapat dirumuskan masalah utama penelitian adalah sebagai berikut: "Bagaimana perumusan strategi bisnis pada bila dilakukan berdasarkan teori manajemen strategi?". Lebih lanjut masalah penelitian diatas dapat dirumuskan sebagai berikut:

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

Guna menjawab masalah penelitian diatas, maka tujuan penelitian adalah menjelaskan perumusan strategi bisnis bagi UMKM Rumah Bolu ZA. Tujuan utama tersebut dapat dirinci sebagai berikut:

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

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

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

## TINJAUAN PUSTAKA

Menurut David (2009:5) manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas-fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya. Menurut Pearce and Robinson (2009:5) manajemen strategis (*strategic management*) didefinisikan sebagai satu set keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk meraih tujuan perusahaan. Menurut Kusnadi (2000:17), yang dimaksud dengan manajemen strategi adalah suatu seni (ketrampilan), tehnik dan ilmu merumuskan, mengimplementasikan dan mengevaluasi serta mengawasi berbagai keputusan fungsional organisasi (bisnis dan non bisnis) yang selalu dipengaruhi oleh lingkungan internal dan eksternal yang senantiasa berubah sehingga memberikan kemampuan kepada organisasi untuk mencapai tujuan sesuai dengan yang diharapkan.

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

Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi, identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi, kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan. Ada 3 (tiga) tahap

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

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif eksplanatif. Unit analisis dalam penelitian ini adalah rumah bolu ZA Lokasi pengambilan data penelitian ini adalah pada rumah Bolu ZA yang berlokasi di Jl. Azki Aris Gang Hj Maimunah No 03 Rengat. Berdasarkan sumbernya, data penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer terdiri dari hasil wawancara dengan pemilik perusahaan, dan karyawan Rumah Bolu ZA. Data sekunder diperoleh dari Badan Pusat

Statistik. Data sekunder terdiri dari data populasi UKM di Indonesia, dan total nilai Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini adalah dengan wawancara, observasi, dan dokumentasi. Teknik analisis data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis konten atau analisis isi, dan matriks sebagai instrumen. Matriks yang digunakan dalam analisis data ini adalah matriks *External Factor Evaluation* (EFE) (David, 2009:158), *Internal Factor Evaluation* (IFE) (David, 2009:229), *Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats* (SWOT) (2009:326), *Grand Strategy* (David, 2009:348), dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) (David, 2009:364). Untuk keabsahan data, peneliti menggunakan teknik triangulasi (Sugiyono, 2008:242) sebagai uji konsistensi sumber terhadap data.

## HASIL

Rumah Bolu ZA merupakan usaha mikro kecil dan menengah yang bergerak di bidang produksi roti (*bakery*) dan kue (*cake*) yang berpusat di Jalan Azki Aris Rengat, Kabupaten Indragiri Hulu Propinsi Riau. Produk-produk Rumah Bolu ZA ini memang berorientasi pada roti dan kue yang diproduksi sekaligus dipasarkan di kota Rengat melalui media sosial seperti *Facebook, Instagram dan BBM*.

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

Analisis lingkungan eksternal merupakan identifikasi terhadap faktor

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

Faktor ekonomi berkaitan dengan berbagai keadaan tentang sistem perekonomian tempat suatu perusahaan beroperasi. Faktor ekonomi merupakan suatu faktor yang sangat penting dan sering menjadi bahan pertimbangan dalam upaya pengambilan keputusan oleh manajemen pada perusahaan. Beberapa variabel yang berpengaruh terhadap Rumah Bolu ZA adalah pendapatan per-kapita Kota Rengat dan kebijakan ekonomi pemerintah.

Faktor politik bisa dikatakan sebagai akar penting dalam lingkungan. Kondisi politik bisa mempengaruhi stabilitas keamanan dan ekonomi. Sebagai contoh, adalah kenaikan harga Bahan Bakar Minyak (BBM) dan panasnya persaingan politik yang saling curiga mencurigai Kenaikan BBM berdampak pada seluruh sektor perekonomian, mulai dari hulu hingga ke hilir. Para pedagang mulai berlomba untuk menaikkan harga barang dan jasa. Menyikapi hal tersebut, Rumah Bolu ZA harus lebih jeli terhadap pasar dan berusaha mempertahankan pelanggan serta berupaya menambah pelanggan dengan menghadirkan pelayanan dan manfaat yang besar bagi konsumen. Rumah Bolu ZA dapat memanfaatkan kondisi momentum perpolitikan dengan memberikan pelayanan ekstra sebagai kekuatan utama menghadapi lingkungan.

Di dalam penyusunan strateginya, suatu perusahaan harus memperhatikan kondisi/faktor sosial budaya masyarakat dimana perusahaan tersebut beroperasi. Hal ini disebabkan oleh berbagai perubahan pada kondisi sosial masyarakat tersebut dapat mempengaruhi operasi perusahaan dan kebijakan sosial perusahaan. Produk kue

dan roti yang disuguhkan Rumah Bolu ZA mempunyai kualitas rasa yang unggul dari kompetitor sejenis. Kemasan dan layanan yang disajikan juga terlihat berbeda dengan kompetitor lainnya. Rumah Bolu ZA tetap mengedepankan kualitas. Selain berbagai kue dan roti Rumah Bolu ZA mempunyai produk khusus yaitu kue kering yang disajikan dalam bentuk kemasan toples. Ini dikatakan khusus karena disajikan hanya pada saat Hari Raya Idul Fitri. Di zaman dimana masyarakat sibuk dalam bekerja sehingga membutuhkan segala sesuatu yang bersifat instan, masyarakat cenderung untuk membeli kue yang sudah jadi karena sangat merepotkan apabila membuat kue sendiri. Hal ini membuat Rumah Bolu ZA kebanjiran pesanan dan permintaan kue dan roti dari konsumen untuk membeli produk kue dan roti dari Rumah Bolu ZA.

Teknologi merupakan salah satu aspek yang berperan dalam peningkatan kompetensi usaha. Perubahan atau kemajuan teknologi sangat mempengaruhi perkembangan suatu perusahaan atau organisasi. Sampai saat ini, Rumah Bolu ZA mempunyai situs jejaring sosial yaitu *Facebook* dan *Instagram* sebagai pintu Pemasaran bisnis perusahaan di dunia maya. Untuk Website, Rumah Bolu ZA memang belum memiliki karena skala bisnis masih terbatas di kota Rengat saja.

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

Tabel 1. Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Faktor-faktor Eksternal Utama	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
<b>Peluang</b>			
1. Pesatnya pertumbuhan penduduk di Kota Rengat.	0,08	3	0,24
2. Meningkatnya kebutuhan kue dan roti untuk konsumsi pada setiap acara seremonial maupun non seremonial.	0,14	4	0,56
3. Teknologi produksi kue dan roti yang semakin bagus menjadikan produksi kue dan roti lebih higienis dan terjamin	0,10	3	0,30
4. Berkembangnya teknologi informasi yang baik, sehingga pengembangan pasar dapat dibangun melalui dunia maya (internet/media sosial)	0,14	4	0,56
5. Momen khusus seperti Idul Fitri membutuhkan banyak permintaan kue kering dalam kemasan toples.	0,10	4	0,40
6. Kerjasama dengan wedding organizer di kota rengat	0,12	4	0,48
<b>Ancaman</b>			
1. Mulai tumbuh usaha kue dan roti sejenis	0,10	2	0,20
2. Kemudahan dalam membuat dan memproduksi kue dan roti	0,06	3	0,18
3. Strategi mudah di duplikasi oleh pesaing	0,06	1	0,06
4. Kejenuhan pasar karena semakin banyak industri kue dan roti	0,10	2	0,20
<b>Total</b>	<b>1,0</b>		<b>3,18</b>

Sumber : Data diolah

Kegiatan analisis lingkungan internal ditujukan untuk mendapatkan gambaran mengenai faktor-faktor kekuatan dan kelemahan perusahaan yang berpengaruh terhadap efektifitas pencapaian tujuan perusahaan. Pendekatan yang digunakan dalam melakukan analisis lingkungan internal adalah melalui pendekatan fungsional, dimana kapabilitas internal yang paling penting untuk keberhasilan perusahaan dianalisis untuk menghasilkan data kekuatan dan kelemahan internal sebagai landasan bagi strategi perusahaan.

Rumah Bolu ZA merupakan industri makanan yang memproduksi roti dan kue (*cake and bakery*). Untuk kategori produk, Rumah Bolu ZA mempunyai berbagai kategori produk. Kategori produknya adalah roti (manis dan spesial), *cake* (kecil, besar, spesial), kue (tart, basah, kering), donat, *pastry*, dan *souvenir*. Rumah Bolu ZA tidak mempunyai outlet sebagai tempat

pemasarannya. Selama ini pemasaran hanya dilakukan melalui media sosial serta gethok tular dari mulut ke mulut. Dalam pembuatan kue Rumah Bolu ZA sangat berkomitmen terhadap kualitas produk, mulai dari pemilihan bahan yang berkualitas dan konsisten, menjadikan rasa *cake and bakery* yang lezat dan tekstur *cake and bakery* yang lembut, tentu saja dengan harga yang terjangkau.

Kinerja keuangan Rumah Bolu ZA tergolong baik. Ini terbukti dari perkembangan omzet Rumah Bolu ZA pertama kali pada tahun 2014 sebesar 2 juta rupiah per bulan, menjadi 6 juta rupiah per bulan di tahun 2016. Rumah Bolu ZA mempunyai 1 orang tenaga kerja. Rumah pemilik sekaligus menjadi outlet. Peralatan atau mesin yang digunakan semuanya baru dan bekerja dengan baik. Untuk perawatan, Rumah Bolu ZA belum mempunyai teknisi sendiri. Pembayaran untuk pemasok semuanya dilakukan dengan

cara cash. Pembelian bahan baku berlokasi di kota Rengat, Pekanbaru bahkan sampai ke Jakarta dan Bandung.

Tabel 2. Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE)

<b>Faktor-faktor Internal Utama</b>	<b>Bobot</b>	<b>Peringkat</b>	<b>Skor Bobot</b>
<b>Kekuatan</b>			
1. Mempunyai loyalitas pelanggan yang baik	0,06	3	0,18
2. Lokasi outlet di dalam kota Rengat	0,07	4	0,28
3. Rasa Cake yang bercita rasa baik dan kualitas selalu terjaga	0,13	4	0,52
4. Harga sangat terjangkau untuk kalangan menengah ke bawah	0,10	3	0,30
5. Perhatian terhadap proses produksi sehingga produk higienis	0,08	4	0,32
6. Standar penerimaan karyawan yang bagus			
7. Mempunyai program promosi rutin setiap bulannya	0,06	3	0,18
8. Program promosi untuk sekolah/kampus	0,06	4	0,32
9. Behavior entrepreneur yang dimiliki oleh pemilik perusahaan	0,08	4	0,32
10. Modal cukup kuat	0,06	4	0,24
	0,06	3	0,18
<b>Kelemahan</b>			
1. Komplain belum terlayani semuanya	0,08	2	0,16
2. Jumlah karyawan kurang saat ada orderan banyak	0,05	2	0,10
3. Pencatatan keuangan masih sederhana	0,07	2	0,14
<b>Total</b>	<b>1,0</b>		<b>3,24</b>

Sumber : Data diolah

Setelah menganalisis lingkungan eksternal dan lingkungan internal Rumah Bolu ZA, maka dilakukan analisis SWOT untuk mengetahui kondisi perusahaan yang terdiri atas kekuatan (*strength*) dan kelemahan

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

Tabel 3. Matriks SWOT

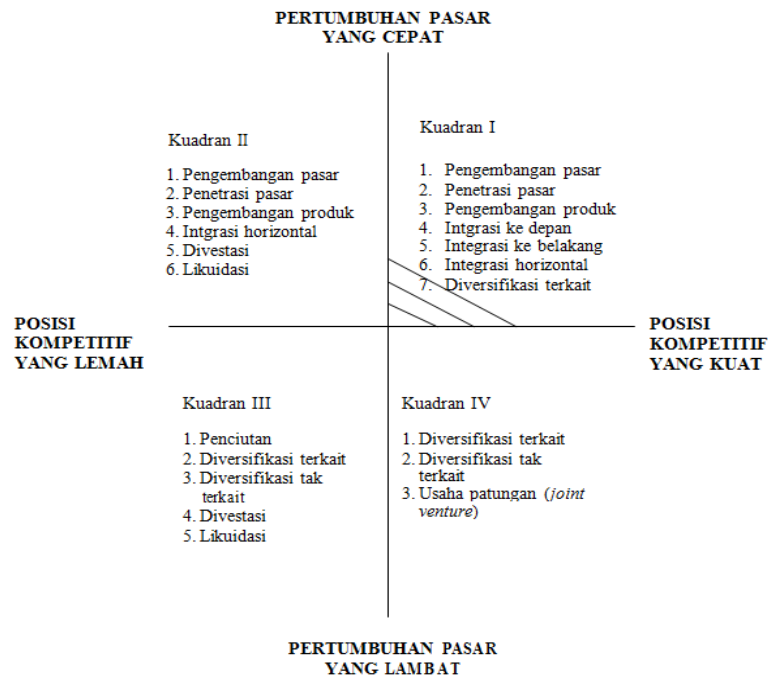
	<b>Strengths</b>	<b>Weakness</b>
<p style="text-align: center;"><b>Faktor Internal</b></p> <p style="text-align: center;"><b>Faktor Eksternal</b></p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mempunyai loyalitas pelanggan yang baik</li> <li>2. Lokasi outlet di dalam kota Rengat</li> <li>3. Rasa Cake yang baik dan kualitas selalu terjaga</li> <li>4. Harga terjangkau untuk kalangan menengah kebawah</li> <li>5. Perhatian terhadap proses produksi sehingga produksi higienis</li> <li>6. Standar penerimaan karyawan bagus</li> <li>7. Mempunyai program promosi rutin setiap bulannya</li> <li>8. Promosi untuk program sekolah/kampus</li> <li>9. Behaviour entrepreneur yang dimiliki pemilik usaha</li> <li>10. Modal cukup kuat</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Manajemen komplain belum terlayani semuanya</li> <li>2. Jumlah karyawan kurang saat orderan banyak</li> <li>3. Pencatatan keuangan masih sederhana</li> </ol>
<b>Opportunities</b>	<b>Strategi SO</b>	<b>Strategi WO</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pesatnya pertumbuhan penduduk di Kota Rengat</li> <li>2. Meningkatnya kebutuhan kue dan roti untuk konsumsi pada setiap acara seremonial maupun non seremonial.</li> <li>3. Teknologi produksi kue dan roti yang semakin bagus menjadikan produksi kue dan roti lebih higienis dan terjamin</li> <li>4. Berkembangnya teknologi informasi yang baik, sehingga pengembangan pasar dapat dibangun melalui dunia maya (internet/sosial media)</li> <li>5. Momen khusus seperti Idul Fitri membutuhkan banyak permintaan kue kering dalam kemasan toples.</li> <li>6. Kerjasama dengan wedding organizer</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengembangan pasar dengan menggunakan bauran pemasaran untuk menganalisis data yang berkaitan dari berbagai sumber. (S2,S4,O2,O5)</li> <li>2. Meningkatkan kepuasan pelanggan dengan cara menerapkan <i>customer perceived value</i> sehingga tercipta loyalitas pelanggan. (S1,S3,O3)</li> <li>3. Menjalin/menguatkan kerjasama dengan sekolah maupun Universitas yang berada di kota Rengat. (S8,O1,O4)</li> <li>4. Penguatan <i>brand Image</i> Rumah Bolu ZA sebagai UKM kue dan roti terkemuka di Rengat. (S7,O6)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Memberi kuesioner kepada pelanggan tentang apa yang harus diperbaiki dan ditingkatkan, selain memberi kotak saran ataupun keluhan pelanggan. (W1,O1,O4)</li> <li>2. Mempekerjakan karyawan partti meuntuk menghadapi permintaan tinggi (W2,O2,O5,O6)</li> <li>3. memanfaatkan internet untuk pembukuan yang lebih baik (W3, O4)</li> </ol>
<b>Threats</b>	<b>Strategi ST</b>	<b>Strategi WT</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mulai bermunculan usaha kue dan roti sejenis yang di kota Rengat, yang menargetkan masyarakat menengah ke bawah.</li> <li>2. Kemudahan dalam membuat dan memproduksi kue dan roti</li> <li>3. Strategi mudah di duplikasi oleh pesaing</li> <li>4. Kejenuhan pasar karena semakin banyak industri kue dan roti</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mengidentifikasi pesaing dengan cara Membandingkan pangsa pasar dengan pasar yang terlayani (S4,T3)</li> <li>2. Mempertahankan pangsa pasar dengan meningkatkan nilai kompetitif melalui pengembangan produk dan layanan, efektifitas distribusi, dan penurunan biaya. (S1,S4,S7,T1)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pengembangan <i>skill</i> karyawan untuk melihat lingkungan eksternal. (W2,T1)</li> <li>2. Mengidentifikasi pesaing dengan melakukan pendekatan-pendekatan ke kompetitor terdekat. (W1,T3)</li> </ol>

Sumber : Data diolah

Posisi Rumah Bolu ZA dalam matriks strategi besar berada dalam kuadran I karena memiliki posisi strategis yang sempurna. Untuk n Rumah Bolu ZA saat ini, konsentrasi pada pasar (penetrasi pasar dan

pengembangan pasar) dan produk (pengembangan produk) yang ada saat ini merupakan strategi yang sesuai. Keunggulan kompetitif di Rumah Bolu ZA sudah termasuk mapan.

## Matriks Strategi Besar



Gambar 1. Matriks Strategi Besar

Sumber : Data diolah

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

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

Tabel 4. Matriks QSPM

ALTERNATIF STRATEGI	Bobot	Penetrasi Pasar		Pengembangan Pasar		Pengembangan Produk	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
<b>Faktor-faktor Utama</b>							
<b>Kekuatan (<i>Strenght</i>)</b>							
1. Mempunyai loyalitas pelanggan yang baik	0,06	4	0,32	3	0,24	1	0,06
2. Lokasi outlet di dalam kota Rengat	0,07	-	-	-	-	-	-
3. Rasa cake yang bercita rasa baik dan kualitas selalu terjaga	0,13	4	0,52	2	0,26	3	0,39
4. Harga sangat terjangkau untuk kalangan menengah ke bawah	0,10	3	0,30	4	0,40	1	0,10
5. Perhatian terhadap proses produksi sehingga produk higienis	0,08	-	-	-	-	-	-
6. Standar penerimaan karyawan yang Bagus	0,06	-	-	-	-	-	-
7. Mempunyai program promosi rutin setiap bulannya	0,06	3	0,18	4	0,24	2	0,12
8. Program promosi untuk sekolah/kampus	0,08	-	-	-	-	-	-
9. <i>Behavior entrepreneur</i> yang dimiliki oleh pemilik perusahaan	0,06	-	-	-	-	-	-
10. Modal cukup kuat	0,06	-	-	-	-	-	-



<b>Kelemahan (<i>Weakness</i>)</b>							
1. Manajemen komplain belum terlayani semuanya	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16
2. Jumlah karyawan kurang saat orderan banyak	0,05	-	-	-	-	-	-
3. Pencatatan keuangan masih sederhana	0,07	1	0,10	2	0,20	3	0,30

<b>ALTERNATIF STRATEGI</b>	<b>Bobot</b>	<b>Penetrasi Pasar</b>		<b>Pengembangan Pasar</b>		<b>Pengembangan Produk</b>	
		<b>AS</b>	<b>TAS</b>	<b>AS</b>	<b>TAS</b>	<b>AS</b>	<b>TAS</b>
<b>Faktor-faktor Utama</b>							
<b>Peluang (<i>Opportunity</i>)</b>							
1. Pesatnya pertumbuhan penduduk di kota Rengat.	0,08	2	0,16	4	0,32	3	0,24
2. Meningkatnya kebutuhan kue dan roti untuk konsumsi pada setiap acara seremonial maupun non seremonial.	0,14	3	0,42	4	0,56	2	0,28
3. Teknologi produksi kue dan roti yang semakin bagus menjadikan produksi kue dan roti lebih higienis dan terjamin	0,10	-	-	-	-	-	-
4. Berkembangnya teknologi informasi yang baik, sehingga pengembangan pasar dapat dibangun melalui dunia maya (internet/media sosial)	0,14	4	0,48	2	0,24	3	0,36
5. Momen khusus seperti Idul Fitri membutuhkan banyak permintaan kue kering dalam kemasan toples.	0,10	-	-	-	-	-	-
6. Kerjasama dengan <i>wedding organizer</i> di kota Rengat	0,12	-	-	-	-	-	-
<b>Ancaman (<i>Threat</i>)</b>							
1. Mulai tumbuh usaha kue dan roti sejenis	0,10	4	0,40	3	0,30	2	0,20
2. Kemudahan dalam membuat dan memproduksi kue dan roti	0,06	-	-	-	-	-	-
3. Strategi mudah di duplikasi pesaing	0,06	3	0,18	1	0,06	4	0,24
4. Kejenuhan pasar karena semakin banyak industri kue dan roti	0,10	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,73</b>		<b>3,46</b>		<b>2,65</b>

Sumber : Data diolah

Dari Matriks QSPM dapat diketahui skor dari masing-masing strategi yang sempurna adalah strategi penetrasi pasar dengan total nilai 3,73. skor terendah terdapat pada strategi Pengembangan Produk dengan skor 2,65. Strategi Pengembangan Pasar mendapat skor 3,46. Dalam analisa QSPM, strategi yang mendapat prioritas utama adalah strategi yang mendapat total skor terbesar. Sehingga strategi yang tepat untuk diterapkan pada pengembangan Rumah Bolu ZA adalah Strategi Penetrasi Pasar.

Strategi penetrasi pasar merupakan suatu strategi yang dilakukan oleh suatu perusahaan untuk meningkatkan penjualannya atas produk dan pasar yang telah tersedia melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih agresif. Karena dalam matriks QSPM

penetrasi pasar mendapat total skor terbesar, maka Rumah Bolu ZA perlu menerapkan strategi penetrasi pasar sebagai prioritas utama dalam strategi bisnis.

## **PENUTUP**

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

1. Berdasarkan hasil Analisis Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation – EFE*), untuk faktor peluang yang terbesar adalah meningkatnya kebutuhan kue dan roti untuk konsumsi pada setiap acara seremonial maupun non seremonial.
2. Berdasarkan hasil Analisis Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (*External Factor Evaluation – EFE*), untuk

faktor ancaman yang terbesar adalah mulai bermunculan usaha kue dan roti sejenis yang bermunculan di Kota Rengat, yang menargetkan masyarakat menengah ke bawah.

3. Berdasarkan hasil Analisis *Evaluation* – IFE, untuk faktor kekuatan yang terbesar adalah rasa makanan yang bercita rasa baik dan kualitas selalu terjaga.
4. Berdasarkan hasil Analisis Matriks Evaluasi Faktor Internal (*Internal Factor Evaluation* – IFE), untuk faktor kelemahan yang terbesar adalah kurangnya tanggapan terhadap masalah ataupun kritik yang dikeluhkan oleh pelanggan.
5. Berdasarkan hasil Matriks Kekuatan-Kelemahan-Peluang-Ancaman (*Strength-Weakness-Opportunity-Threat-SWOT*), strategi SO pada Rumah Bolu Z A yaitu:
  - a. Pengembangan pasar dengan menggunakan bauran pemasaran untuk menganalisis data yang berkaitan dari berbagai sumber (S2, S4, O2, O4).
  - b. Meningkatkan kepuasan pelanggan dengan cara menerapkan *customer perceived value* sehingga tercipta loyalitas pelanggan (S1, S3, O3, O6).
  - c. Menjalinkan/menguatkan kerjasama dengan sekolah maupun Universitas yang berada di kota Rengat (S8, O1, O4).
  - d. Penguatan *brand Image* Rumah Bolu ZA sebagai UKM kue dan roti terkemuka di Kota Rengat (S7, O6).

Strategi WO pada Rumah Bolu ZA yaitu:

- a. Memberi kuesioner kepada pelanggan tentang apa yang harus diperbaiki dan ditingkatkan, selain memberi kotak saran ataupun keluhan pelanggan. (W1, O1, O4)
- b. Mengenali karakteristik konsumen dengan menggali sumber informasi utama yang

dibagi menjadi empat kelompok: Pribadi, Komersial, Publik, Eksperimental. (W2, O2, O5, O6)

Strategi ST pada Rumah Bolu ZA yaitu:

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

Strategi WT pada Rumah Bolu ZA yaitu:

- a. Pengembangan *skill* karyawan untuk melihat lingkungan eksternal. (W2, T1)
  - b. Mengidentifikasi pesaing dengan melakukan pendekatan-pendekatan ke kompetitor terdekat. (W1, T3)
6. Berdasarkan hasil analisis Matriks Strategi Besar, posisi perusahaan Rumah Bolu ZA dalam matriks strategi besar berada dalam kuadran I karena memiliki posisi strategis yang sempurna.
  7. Berdasarkan hasil Analisis Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (*Quantitative Strategic Planning Matrix*– QSPM) dapat diketahui skor dari masing-masing strategi yang sempurna. Skor terbesar terdapat pada strategi Penetrasi Pasar. Skor terendah terdapat pada strategi Pengembangan Produk.

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

1. Untuk menangani keluhan pelanggan dengan tepat, prosedurnya adalah sebagai berikut:
  - a. Membuka layanan pelanggan (SMS *gateway* atau *e-mail*) untuk menerima dan

- menindaklanjuti keluhan pelanggan.
- b. Menyelesaikan keluhan dengan cepat dan mengusahakan kepuasan pelanggan. Sebagian pelanggan menyampaikan keluhan sesungguhnya tidak meminta kompensasi yang besar sebagai tanda bahwa perusahaan peduli dengan pelanggan.
  - c. Mempertimbangkan keluhan yang disampaikan kepada pelanggan sebagai upaya untuk meningkatkan kinerja perusahaan.
2. Fokus pada loyalitas pelanggan dengan menciptakan hubungan yang kuat dan erat dengan pelanggan. Pelanggan tidak akan beralih pada kompetitor lain jika Rumah Bolu ZA rutin meningkatkan loyalitas pelanggan.
  3. Program promosi sudah cukup untuk meningkatkan loyalitas pelanggan
  4. Pertumbuhan jumlah mahasiswa di Kota Rengat yang terus meningkat setiap tahunnya merupakan potensi yang bisa dikembangkan untuk memperluas pangsa pasar.
  5. Memberikan *membership card* bagi pelanggan. Rumah Bolu ZA membuat program khusus untuk pelanggan yang mempunyai *membership card*. Program ini bisa dengan potongan harga untuk produk tertentu, mendapatkan souvenir khusus pada saat membeli produk tertentu dalam jumlah banyak, atau dengan berbagai macam penawaran lainnya.
  6. Rumah Bolu ZA perlu focus pada peningkatan omzet, dengan membuka outlet baru. Peningkatan omzet bisa disiasati dengan membangun saluran distribusi.
  7. Packaging menggunakan gambar atau foto. Pelanggan akan semakin tertarik untuk membeli produk Rumah Bolu ZA jika pada *packaging* kemasan menggunakan

gambar atau foto. Meskipun saat ini *packaging* Rumah Bolu ZA sudah bagus dengan menggunakan tulisan dan logo, tetapi pelanggan menginginkan diferensiasi pada tampilannya.

## DAFTAR PUSTAKA

Buku

- Borden, Kenneth S., Bruce Abbott, 2005, *Research and Design Methods: A Process Approach*, Six Edition, Mc-Graw-Hill Companies, New York.
- Bungin, Burhan., 2007, *Analisis Data Penelitian Kualitatif*, Penerbit Rajagrafindo Persada, Jakarta.
- Creswell, John., 1994, *Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches*, Sage Publications, California.
- Creswell, John., 2010, *Research Design: Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan Mixed* penerjemah Achmad Fawaid, Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta.
- Coulter, Mary, 2008, *Strategic Management In Action*, Pearson International Edition, New Jersey.
- David, Fred R., Richard Robinson, 1997. *Manajemen Strategik: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Penerjemah Maulana Agus, Penerbit Binarupa Aksara, Jakarta.
- David, Fred R., 2007, *Strategic Management: Concept and Cases*, Pearson International Edition, New Jersey.
- David, Fred R., 2009. *Manajemen Strategis Konsep*, Penerjemah Dono Sunardi, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Hitt, Michael A., Duane Ireland, Robert Hoskisson, 1996, *Manajemen Strategis: Menyongsong Era Persaingan Dan Globalisasi*, Penerbit Erlangga, Jakarta.

- Miles, Matthew. 1994, *Qualitative Data Analysis*, Sage Publications, California.
- Pearce, John. Richard Robinson, 2008, *Manajemen Strategis: Formulasi, Implementasi, dan Pengendalian*, Penerbit Salemba Empat, Jakarta.
- Strauss, Anselm. Julius Corbin, 2013, *Dasar-dasar Penelitian Kualitatif*, Penerjemah Muhammad Shodiq dan Imam Muttaqien, Penerbit Pustaka Pelajar, Yogyakarta
- Surya, 18 Februari 2013, Mulyani Hadiwijaya: *Kiat Sukses Membangun Bisnis Cake and Bakery*, hal 15.
- Sugiyono, 2008. *Metode Penelitian Bisnis*. Penerbit Alfabeta. Bandung.
- Wheelen, Thomas., David Hunger, 2008, *Strategic Management and Business Policy*, Pearson International Edition, Los Angeles.
- Wheelen, Thomas., David Hunger, 2003, *Manajemen Strategis*, Penerjemah Julianto Agung, Penerbit Andi, Yogyakarta.
- Yin, Robert. 2012, *Studi Kasus: Desain dan Metode*, Penerjemah Djauzi Mudzakir, Rajagrafindo Persada, Jakarta.