

BAB V

Kesimpulan dan Saran

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada PT.X, maka diperoleh beberapa kesimpulan, antara lain :

1. Berdasarkan hasil analisis *Porter's Five Forces*, PT.X berada pada industri *bakery* yang mengalami persaingan **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.

2. Berdasarkan evaluasi lingkungan eksternal dan internal PT.X diketahui bahwa :
 - a. Yang menjadi **kekuatan (strength)** dari PT.X adalah : (1) Ketersediaan produk PT.X di pasar; (2) Komunikasi yang baik antara pemilik dan karyawan; (3) Pegawai yang telah lama bekerja di PT.X; (4) Sarana dan prasarana produksi yang memadai; (5) Mempertahankan kualitas rasa yang baik; (6) Memiliki sertifikat dari Dinkes dan label halal MUI.
 - b. Yang menjadi **kelemahan (weakness)** dari PT.X adalah : (1) Keterbatasan sistem informasi dan pengelolaan yang sederhana; (2) Promosi produk yang kurang maksimal; (3) Tampilan produk yang sederhana; (4) Belum ada visi dan misi perusahaan secara tertulis; (5) Ketergantungan terhadap modal pemilik; (6) Belum memiliki bagian penelitian dan pengembangan.
 - c. Yang menjadi **peluang (opportunities)** bagi PT.X adalah : (1) Pertumbuhan industri makanan dan minuman; (2) Peralihan konsumsi nasi ke roti; (3) Kebutuhan pangan semakin meningkat seiring dengan pertumbuhan jumlah penduduk; (4) Bandung dikenal sebagai kota kuliner; (5) Penggunaan media sosial sebagai alat marketing; (6) Dukungan pemerintah untuk UKM.
 - d. Yang menjadi **ancaman (threat)** bagi PT.X adalah : (1) Banyaknya produsen roti di Bandung; (2) Produk pengganti yang semakin beragam; (3) Meningkatnya harga bahan baku pokok seperti tepung terigu dan telur;

- (4) Varian dari kompetitor yang sama; (5) Pembeli memiliki kekuatan untuk menentukan pilihan; (6) Sensitivitas harga.
3. Hasil QSPM menunjukkan bahwa alternatif strategi yang terbaik bagi PT.X adalah dengan menerapkan **alternatif strategi W-O**, yaitu meminimalkan kelemahan internal dan memanfaatkan peluang yang ada melalui : (1) **Memanfaatkan perkembangan media sosial sebagai alat promosi produk;** (2) **Membentuk bagian penelitian dan pengembangan untuk menciptakan inovasi baik produk maupun penjualan.** Hal ini memiliki kesesuaian dengan hasil yang ditunjukkan pada bagan kuadran SWOT PT.X yang menunjukkan posisi PT.X pada saat ini berada pada **kuadran 3** dimana perusahaan mengalami kelemahan internal, akan tetapi memiliki peluang yang besar. Maka, daripada itu PT.X sebaiknya **mengubah strategi** yang selama ini digunakan untuk memanfaatkan peluang yang ada. Berdasarkan Strategi Bersaing Generik Porter pada saat ini PT.X berada dalam posisi “**stuck in the middle**”, yaitu dimana perusahaan terjebak dalam posisi bersaing dimana perusahaan tidak memiliki keunggulan bersaing. Hal ini dikarenakan PT.X tidak dapat mencapai keunggulan baik pada strategi *cost leadership* (kepemimpinan biaya) maupun *differentiation* (diferensiasi). Posisi ini tidak dapat terus dipertahankan. Menurut M. Porter (1985) untuk mencapai keunggulan bersaing, perusahaan harus melakukan satu dari strategi bersaing generik yang dikemukakannya. Berdasarkan hasil analisis di atas penulis mengusulkan kepada PT.X untuk menerapkan strategi bersaing **fokus diferensiasi** (*differentiation focus*), yaitu strategi bersaing yang berkonsentrasi pada kelompok pembeli, segmen lini produk, atau pasar

geografis tertentu. PT.X dapat membidik calon pembeli yang menginginkan produk *bakery* yang sehat, rendah gula dan kalori, serta bebas bahan pengawet buatan. Hal ini sesuai dengan Visi PT.X, yaitu **“Roti untuk menyehatkan masyarakat”**, dan Misi PT.X untuk membuat produk yang berkualitas baik, sehat dan higienis.

5.2 Saran

Saran yang dapat diberikan kepada PT.X yang dapat menjadi dasar untuk pengembangan strategi di tingkat fungsional berdasarkan usulan strategi bersaing fokus diferensiasi adalah :

1. Strategi Manajemen Pemasaran

Strategi manajemen pemasaran dapat menggunakan bauran pemasaran yang dikemukakan oleh Kotler atau yang lebih dikenal dengan istilah marketing mix yang mencakup 4 P (*Product, Price, Place, Promotion*) :

a. Produk (*Product*)

Produk *bakery* yang diproduksi PT.X harus memiliki ciri khas dan keunikan sehingga konsumen merasa penasaran dengan ciri khas dan keunikan produk tersebut. Inovasi produk menjadi kunci untuk dapat mengikuti kebutuhan pembeli. Variasi rasa dan topping untuk roti manis yang ada saat ini sudah sangat banyak dan memiliki kemiripan, PT.X harus dapat lebih kreatif untuk menciptakan atau mengkombinasikan variasi *topping* untuk menarik minat pembeli. PT.X juga dapat mengikuti tren yang sedang populer di kota Bandung pada saat ini misalnya dengan memberikan variasi topping green tea.

Tampilan *bakery* juga perlu dilakukan perbaikan dan inovasi baik dari bentuk maupun kemasannya sehingga ketika dilihat menarik pembeli untuk membelinya. khususnya untuk produk *cake* yang dimiliki PT.X harus dapat berinovasi untuk membuat tampilan yang menarik yang tidak kalah dengan pesaing seperti Harvest, Holland Bakery, atau BreadTalk.

Kreasi *cake* sehat dapat dikembangkan oleh PT.X untuk pembelinya. Pelaku hidup sehat banyak yang memilih sajian bebas gluten, organic atau vegan. Gluten adalah suatu protein yang berasal dari gandum, akan tetapi ada beberapa orang yang sensitive akan protein gluten yang dapat mengakibatkan beberapa masalah seperti peradangan di usus kecil, diare akut, muntah-muntah, hingga keguguran. Menggunakan tepung bebas gluten dapat menjadi solusi bagi yang sensitive akan gluten. Hasil Riset Kesehatan Dasar yang dilakukan Departemen Kesehatan Indonesia pada tahun 2013 menemukan bahwa sebanyak 93,5% masyarakat tergolong kurang makan sayur atau buah. Membuat produk bakery dengan menambahkan sayuran atau buah-buahan dapat menjadi pilihan bagi masyarakat untuk dapat lebih mengkonsumsi makanan sehat yang mengandung banyak serat, rendah kalori, dan gula.

Produk roti tawar merupakan salah satu produk unggulan PT.X yang memiliki produksi tertinggi dibandingkan yang lain. PT.X dapat mengembangkan produk baru yaitu selai sebagai olesan roti tawar tersebut. Melihat gaya hidup perkotaan sekarang yang memilih hidup sehat dengan mengkonsumsi makanan yang alami ataupun organik, selai yang

dibuat dapat menggunakan bahan baku buah-buahan segar, sayuran, ataupun bahan makanan yang sehat.

b. Harga (*Price*)

Data dari penelitian yang dilakukan oleh Nielsen Global Health and Wellness report pada tahun 2015 menunjukkan bahwa masyarakat memiliki kemauan untuk membayar harga yang premium untuk makanan yang sehat. Lebih dari 30% dari kelompok masyarakat yang termasuk dalam **generasi Z** (di bawah 20 tahun) dan **generasi millennial** (21-34 tahun) merespon bahwa makanan sehat sangat penting dan mau untuk membayar dengan harga yang premium. Hal ini sesuai dengan usulan strategi yang mengusulkan fokus diferensiasi. **Harga premium** adalah salah satu elemen dari strategi diferensiasi. Harga premium yang ditetapkan juga harus dapat menyesuaikan dengan daya beli masyarakat di kota Bandung. Selain kualitas produk, harga yang masuk akal merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi pembeli dalam mengambil keputusan membeli produk makanan. (Heri Setyawan, 2006; Penny Rahmawati, 2014; Nielsen, 2016).

c. Tempat (*Place*)

Lokasi penjualan PT.X sudah ada di beberapa wilayah di kota Bandung, yang didukung kerjasama dengan perusahaan retail seperti Borma, Yogya, dan Griya membuat konsumen di kota Bandung tidak terlalu sulit untuk mendapatkan produk PT.X. Akan tetapi hadirnya pesaing seperti Bread.Co yang merupakan unit usaha dari Yogya dan Griya dapat mengancam PT.X. Maka daripada itu PT.X harus dapat lebih kreatif lagi untuk menjangkau

konsumennya. Mengembangkan mobil toko sebagai salah satu sarana penjualan dapat menjadi alternatif strategi pilihan yang dapat diterapkan oleh PT.X. Selain tampilan mobil yang menarik, produk-produk yang dijual pada mobil tersebut juga harus menarik dan merupakan produk yang paling diminati oleh konsumennya.

d. Promosi (*Promotion*)

Nama PT.X masih kurang dikenal dibandingkan dengan produsen bakery besar berskala nasional, seperti BreadTalk, Jesslyn Cakes, dan Sari Roti, akan tetapi PT.X masih cukup dikenal di kota Bandung. Pada tahun 2016 menurut hasil survey Asosiasi Penyelenggara Jasa Internet Indonesia (APJII) seperti yang dikutip dalam liputan6.com, pengguna internet Indonesia mencapai 132,7 juta. Menurut survey tersebut ada tiga media sosial yang paling banyak dikunjungi : **Facebook** berada di posisi pertama dengan 71,6 juta pengguna (54%); **Instagram** berada di posisi kedua dengan jumlah pengguna mencapai 19,9 juta (15%); dan **Youtube** berada di posisi ketiga dengan 14,5 juta (11%). Dari data tersebut PT.X dapat menggunakan media sosial Facebook dan Instagram sebagai media promosinya karena memiliki jumlah pengguna yang banyak di Indonesia di samping mengaktifkan kembali website PT.X yang sudah lama tidak diperbaharui.

Konten yang dimuat pada media sosial tersebut harus dapat memberikan informasi dan menarik bagi pembeli. Csordas and Gati (2014) dalam jurnalnya tentang peran marketing menggunakan sosial media pada usaha kecil dan menengah, menemukan bahwa ada dua dimensi konten yang

digunakan pada media sosial sebagai pembeda dibanding pesaingnya, yaitu konten yang informatif dan konten yang menghibur.

- **Konten yang informatif**, PT.X dapat menyajikan konten yang berisi tentang informasi tentang produk yang dijual, kontak yang dapat dihubungi, waktu operasional perusahaan, ataukah penawaran diskon khusus pada waktu tertentu yang diberikan oleh PT.X. Konten ini terkesan formal, lebih berkaitan dengan pemasaran dan penjualan produk, arah komunikasi yang satu arah dan impersonal.
- **Konten yang menghibur** berisi tentang penawaran, karyawan, aktifitas liburan, gambar lucu, dan musik. Ada pesan percakapan antara perusahaan dengan konsumen maupun antara konsumen dengan konsumen lainnya melalui media sosial yang menyiratkan adanya keterlibatan dan interaksi konsumen.

Lebih lanjut berdasarkan penelitian Éva Markos, Kujbus, Tünde Kiss, Mirkó Gáti, Tamás Csordás (2015) PT.X dapat menggunakan empat konten yang digunakan untuk meningkatkan partisipasi aktif dari konsumen di media sosial, yaitu :

- (1) **Dengan sistem *voting* (pemungutan suara)**, di mana diberikan kesempatan bagi konsumen PT.X untuk mengungkapkan pendapat mereka, misalnya untuk pemilihan produk baru yang akan dibuat oleh PT.X. PT.X dapat meminta saran melalui *voting*, produk mana yang lebih disukai oleh konsumennya untuk diproduksi oleh PT.X.

(2) Aktivitas inspiratif yang lain yang disebutkan oleh konsumen,

yang mana adanya kegiatan pemilihan produk berdasarkan pendapat konsumen. Konten ini diawali dengan narasi yang dilakukan oleh PT.X untuk menawarkan produknya tanpa membuat konsumennya merasa dipaksa untuk membeli produk PT.X. Misalnya dengan membuat pertanyaan atau pernyataan di media sosial PT.X : “*Selamat Pagi! Apakah Anda sudah sarapan dengan roti yang sehat di pagi ini ?*”, atau “*Selamat sore, mari menikmati kopi sore ditemani sepotong cake yang dapat membuat sore kamu lebih indah!*”. Yang secara tidak langsung mengajak konsumennya untuk membeli produk PT.X.

(3) Games (permainan), merupakan bentuk konten yang paling

terkenal untuk menghasilkan partisipasi aktif. Misalnya seminggu sekali PT.X membuat permainan yang menantang konsumennya yang telah bergabung dengan akun media sosial PT.X untuk mengunggah foto mereka dengan produk PT.X. Konsumen dengan foto terbanyak mendapatkan hadiah berupa produk dari PT.X seperti roti tawar, atau *cake*. Permainan lain yang dapat dilakukan adalah dengan membuat *event* kecil dimana diberikan potongan setengah harga atau bahkan produk gratis pada jam tertentu dalam waktu yang terbatas pada lokasi outlet PT.X. Hal ini dapat meningkatkan minat dari konsumennya untuk mengunjungi outlet PT.X.

(4) **Konten promosi**, konten yang bersifat promosi memiliki tujuan utama untuk meningkatkan penjualan. Dalam kasus ini, konsumen termotivasi dari berbagai macam insentif atau hadiah langsung yang ditawarkan oleh perusahaan. Promosi dapat efektif di media sosial dalam jangka panjang jika konsumen termotivasi untuk berbagi informasi ini dengan konsumen yang lainnya juga. Misalnya bagi konsumen yang membeli produk *cake* PT.X dan mengunggah fotonya, atau video pada akun media sosial mereka seperti facebook atau instagram dengan mentautkan akun PT.X disertai dengan *caption* yang inspiratif mendapatkan *voucher* potongan harga untuk pembelian *cake* PT.X selanjutnya. Bentuk lain dalam konten promosi yang dapat menambah jumlah pengikut akun media sosial PT.X adalah memberikan hadiah bagi konsumen yang beruntung bila jumlah pengikut atau jumlah likes mencapai angka tertentu.

2. Strategi Manajemen Keuangan

Pada saat ini sumber modal PT.X yang digunakan seluruhnya dari pemilik perusahaan dan tidak memiliki hutang kepada pihak lain. Ke depannya, PT.X dapat mempertimbangkan untuk menggunakan dana pinjaman dari lembaga keuangan seperti bank untuk membiayai usahanya. Pinjaman yang diperoleh dapat dipergunakan untuk membentuk divisi baru, yaitu penelitian dan pengembangan dalam rangka menciptakan inovasi yang dibutuhkan dalam strategi fokus diferensiasi. Selain itu PT.X dapat meningkatkan sistem

pengelolaan keuangannya dengan menggunakan perkembangan teknologi dalam pengintegrasian sistem keuangan perusahaan.

3. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk meningkatkan kemampuan yang dimiliki oleh Sumber Daya Manusia yang dimiliki, PT.X dapat memberikan pelatihan kepada karyawannya. Pelatihan yang dapat diberikan antara lain kepada bagian pemasaran dan penjualan agar dapat lebih baik lagi melayani konsumen dan meningkatkan penjualan PT.X. Pelatihan kepada bagian produksi tentang perkembangan produk *bakery* yang terbaru agar dapat digunakan untuk mengembangkan produk baru.

4. Strategi Manajemen Operasional

PT.X sebaiknya membentuk bagian penelitian dan pengembangan yang selama ini belum ada. Pembentukan bagian ini bertujuan untuk menciptakan dan mengembangkan inovasi untuk produk *bakery* yang dihasilkan oleh PT.X, khususnya produk roti sehat yang akan dikembangkan oleh PT.X. Dalam pengelolaan bagian promosi melalui media sosial, PT.X sebaiknya menempatkan seorang karyawan yang tugas pokoknya mengelola konten serta berinteraksi aktif dengan konsumen PT.X.

DAFTAR PUSTAKA

- Aliminsyah, Pandji (2008). *Kamus Istilah Akuntansi*. Bandung : CV Rama Widya
- Craig & Grant (1996). *Manajemen Strategi*. Jakarta : Alex Media Komputindo Kelompok Gramedia.
- Daft, Richard L (2002). *Manajemen Edisi Kelima Jilid Satu*. Jakarta : Erlangga.
- David, Fred R (2009). *Strategic Management: Concept and Cases*. 12th Edition. Upper Saddle River, New Jersey, USA: Pearson Education, Prentice Hall.
- Éva Markos, Kujbus, Tünde Kiss, Mirkó Gáti, Tamás Csordás (2015). *Social Media Activities of Small and Medium-sized Enterprises – Special Contents and Their Consumer Reactions in the Case of Hungarian Catering Establishment*.
- George R. Terry (1994). *Principles of Management*.
- James F. Stoner (2006). *Management*.
- Kaplan, Andreas M & Michael Haenlein. 2010. *Users of the World, Unite! The Challenges and Opportunities of Social Media*.
- Kotler, Philip and Kevill Lane Keller. 2012. *Marketing Management 13*. New Jersey : Pearson Prentice Hall, Inc.
- Oei, Venny Febrianti (2013). *Usulan Alternatif Strategi PT. X Menggunakan Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)*. Bandung.
- Okto Rikardo (2013). *Analisis dan Usulan Strategi pada PT. Bumbu Desa dengan menggunakan Strategi Bersaing Generik*. Bandung.
- Pearce John A and Robinson Richard B.Jr (2003). *Strategic Management Formulation, Implementation and Control*. Boston : Mc Graw Hill.
- Peter Wright and Alex Parsinia (1988). *Porter's Synthesis of Generic Business Strategies: A Critique*.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage : Creating and Sustaining superior Performance*. New York : Free Press.
- Rangkuti, Freddy. (2009). *Strategi Promosi yang Kreatif*. Jakarta : Gramedia Pustaka Utama.

Syarbini, M.Husni. 2013. *A-Z Bakery*. Semarang : PT Tiga Serangkai Pustaka Mandiri

Tanhati, Audy (2015). *Usulan Rancangan Strategi Bisnis Pada Unit Bisnis Nonwoven di PT. Superbtex, Bandung*. Bandung.

Umar, Husein (2003). *Metode Riset Komunikasi Organisasi*. Jakarta : PT Gramedia Pustaka Utama.

Viltard, Leandro A. (2016). *Strategic Mistakes (Avoidable): The Topicality of Michel Porter's Generic Strategies*.

Wheelen, Thomas L., dan J. David Hunger (2012). *Strategic Management and Business Policy : Toward Global Sustainability*. 13th Edition. Pearson Education, Prentice Hall.

Yin, Robert K (2003). *Case Study Research : Design and Methods. Second Edition. International Education and Professional Publisher Thousand Oaks London New Delhi*.

<http://www.kemenperin.go.id/artikel/13923/Omzet-Makanan-Minuman-Capai-Rp-1.250-Triliun>

<http://www.antaraneews.com/berita/514355/pertumbuhan-industri-makanan-minuman-capai-846-persen>

<http://www.bakerymagazine.com/2013/06/22/proses-konsumsi-dan-kepuasan-terhadap-produk-bakery/>

<http://foodreview.co.id/preview.php?view2&id=55850#.Vsa9Nfl9600>

<http://penelitianstudikases.blogspot.co.id/2009/03/pengertian-penelitian-studikases.html>

<http://zorayapelu.blogspot.co.id/2009/04/method-of-qualitative.html>

<http://mahgrobhi1989.blogspot.co.id/2013/01/metodologi-penelitian.html>

<http://m.wartaekonomi.co.id/berita119661/industri-roti-tumbuh-hingga-15-persen-per-tahun.html>

<http://marketeers.com/meski-sadar-kesehatan-40-orang-indonesia-tidak-sehat/>

<http://tekno.liputan6.com/read/2634027/3-media-sosial-favorit-pengguna-internet-indonesia>