

**USULAN STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN BAKERY
DAN PASTRY (PT.X) DI KOTA BANDUNG**

TESIS



Oleh:

**Ade Putra Halomoan Siregar
2014811013**

Pembimbing Tunggal :

Sandra Sunanto, Ph.D

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
BANDUNG
JULI 2017**

**USULAN STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN BAKERY
DAN PASTRY (PT.X) DI KOTA BANDUNG**

TESIS



Oleh:

**Ade Putra Halomoan Siregar
2014811013**

Pembimbing Tunggal :

Sandra Sunanto, Ph.D

TES - PMM

SIR

0/17

tes 1831

**UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
PROGRAM PASCASARJANA
PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN
BANDUNG
JULI 2017**

HALAMAN PERSETUJUAN

**USULAN STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN BAKERY DAN
PASTRY (PT.X) DI KOTA BANDUNG**



Oleh:



Ade Putra Halomoan Siregar

2014811013

Disetujui untuk Diajukan dalam Sidang Tesis pada Hari/Tanggal:

Jumat, 21 Juli 2017

Pembimbing Tunggal:

Sandra Sunanto, Ph.D

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS KATOLIK PARAHYANGAN
BANDUNG
JULI 2017**



PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini, saya dengan data diri sebagai berikut:

Nama : Ade Putra Halomoan Siregar

NPM : 2014811013

Program Studi : Magister Manajemen

Program Pascasarjana

Universitas Katolik Parahyangan

Menyatakan bahwa Tesis dengan judul:

“Usulan Strategi Bersaing Perusahaan Bakery dan Pastry (PT.X) Di Kota Bandung”

Adalah benar-benar karya saya sendiri di bawah bimbingan Pembimbing, dan saya tidak melakukan penjiplakan atau pengutipan dengan cara-cara yang tidak sesuai dengan etika keilmuan yang berlaku dalam masyarakat keilmuan.

Apabila di kemudian hari ditemukan adanya pelanggaran terhadap etika keilmuan dalam karya saya, atau jika ada tuntutan formal atau non formal dari pihak lain berkaitan dengan keaslian karya saya ini, saya siap menanggung segala risiko, akibat, dan / sanksi yang dijatuhkan kepada saya, termasuk pembatalan gelar akademik yang saya peroleh dari Universitas Katolik Parahyangan.

Dinyatakan : di Bandung

Tanggal : 13 Juli 2017



Ade Putra Halomoan Siregar

USULAN STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN BAKERY DAN PASTRY (PT.X) DI KOTA BANDUNG

Ade Putra Halomoan Siregar (2014811013)
Pembimbing Tunggal : Sandra Sunanto, Ph.D
Magister Manajemen
Bandung
Juli 2017
ABSTRAK

Salah satu industri yang tetap ramai dan berkembang sampai saat ini dalam segala situasi perekonomian di Indonesia adalah industri makanan dan minuman. Salah satu dari jenis industri makanan dan minuman yang sedang berkembang pesat adalah industri bakery. Perubahan gaya hidup perkotaan telah membuat konsumsi akan produk bakery meningkat, hal ini juga terjadi di kota Bandung. PT.X adalah sebuah perusahaan yang bergerak di bidang bakery yang terdapat di kota Bandung sejak tahun 2004 sampai saat ini. Ketatnya persaingan membuat PT.X perlu memikirkan strategi yang tepat untuk dapat memenangkan persaingan di industri ini.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui usulan strategi apa yang dapat diberikan kepada PT.X untuk meningkatkan keunggulan bersaingnya dalam rangka memenangkan persaingan di industri bakery. Alat analisis yang digunakan pada penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis PESTLE, Porter's Five Forces, External Factors Analysis Summary (EFAS), Internal Factors Analysis Summary (IFAS), Strategic Factors Analysis Summary (SFAS), analisis SWOT, dan QSPM. Metode penelitian yang digunakan adalah studi kasus.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa pada saat ini PT.X berada pada keadaan industri yang bersaing dengan ketat. Dari hasil analisis QSPM diperoleh usulan strategi yang dapat diterapkan oleh PT.X adalah alternatif strategi W-O yang memiliki total attractiveness score sebesar 6,53. 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 analisis SWOT yang menemukan bahwa pada saat ini PT.X berada pada kuadran tiga.

Perusahaan yang berada pada kuadran tiga sebaiknya merubah strategi yang dilakukan selama ini untuk memanfaatkan peluang yang ada. Berdasarkan Strategi Generik Porter, penulis mengusulkan PT.X untuk menerapkan strategi fokus diferensiasi untuk memenuhi kebutuhan masyarakat yang menginginkan produk *bakery* sehat, sesuai dengan gaya hidup sehat yang sedang menjadi tren masyarakat perkotaan saat ini.

Kata kunci : Strategi Bersaing Bisnis, Analisis SWOT, QSPM, Industri Bakery

**COMPETITIVE STRATEGY RECOMMENDATION FOR BAKERY AND
PASTRY COMPANY (PT.X) IN BANDUNG**

Ade Putra Halomoan Siregar (2014811013)

Supervisor : Sandra Sunanto, Ph.D

Master Program in Management, Graduate School UNPAR

Bandung

July 2017

ABSTRACT

One of the most vibrant and growing industries to date in all economic situations in Indonesia is the food and beverage industry. One type of food and beverage industry that is growing rapidly is the bakery industry. Changes in urban lifestyles have made the consumption of bakery products to increase, this also happens in Bandung city. PT.X is a company engaged in the field of bakery in Bandung since 2004 until today. Tight competition makes PT.X need to think about the right strategy to win the competition in this industry.

This research is conducted to find out what kind of strategy that can be given to PT.X to increase its competitive advantage in order to win the competition in bakery industry. The analytical tool used in this study is by using PESTLE analysis, Porter's Five Forces, External Factors Analysis Summary (EFAS), Internal Factors Analysis Summary (IFAS), SWOT analysis, and QSPM. The research method used is case study.

Based on the results of the research shows that at this time PT.X is in a tightly competitive industry. From the result of QSPM analysis, the recommendation strategy that can be applied by PT.X is alternative W-O strategy which has total attractiveness score of 6,53. Alternative W-O strategies are to minimize internal weaknesses and take advantage of existing opportunities through: (1) Leveraging the development of social media as a product promotion tool; (2) Establish research and development to create innovation both product and sales. This result have a match with SWOT analysis that found PT.X is on third quadrant.

Companies that are on third quadrant should change the strategy undertaken so far to take an advantage of existing opportunities. Based on the Generic Porter Strategy, the author propose PT.X to implement a focus differentiation strategy to meet the needs of people who want healthy bakery products, in keeping with the healthy lifestyle that are becoming the urban trends.

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

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan Yesus Kristus atas berkat dan karunia yang diberikan-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan pasca sarjana dan penyusunan karya tulis tesis ini. Adapun penulisan tesis ini dimaksudkan sebagai syarat untuk mendapatkan gelar Magister Manajemen di Universitas Katolik Parahyangan, Bandung. Judul dari penelitian ini adalah “***USULAN STRATEGI BERSAING PERUSAHAAN BAKERY DAN PASTRY (PT.X) DI KOTA BANDUNG***”.

Penulis menyadari bahwa isi daripada tesis ini masih memiliki kekurangan, sehingga diharapkan saran dan kritik yang membangun untuk melengkapi thesis ini. Semoga thesis ini dapat bermanfaat sebagai referensi strategi bisnis bagi perusahaan atau sebagai tambahan informasi khususnya bagi yang melakukan penelitian yang sejenis.

Pada kesempatan ini penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1. Tuhan Yesus Kristus atas segala kebaikan dan rahmat-Nya yang memampukan penulis untuk menyelesaikan thesis ini.
2. Kedua Orangtua penulis beserta adik-adik penulis yang telah memberikan dukungan baik doa dan semangat bagi penulis.

3. Ibu Sandra Sunanto, Ph.D selaku Kepala Program Magister Manajemen di Pasca Sarjana Universitas Katolik Parahyangan dan juga pembimbing tunggal yang selalu sabar memberikan bimbingan kepada penulis.
4. Bapak Dr. Fransiscus Haryanto S.E., M.M. dan Ibu Dr. Oprha Jane, S.Sos., M.M., selaku dosen pembahas dan penguji yang selalu memberikan dukungan dan masukan kepada penulis.
5. Ibu Iing Tanzil selaku pemilik PT.X, Pak Ade, Ibu Tjun, serta segenap pihak manajemen PT.X yang telah banyak membantu penulis dalam menyelesaikan thesis ini.
6. Seluruh dosen dan staff administrasi di Pasca Sarjana Universitas Katolik Parahyangan yang telah memberikan pengetahuan, dan bantuan selama penulis menempuh perkuliahan.
7. Keluarga besar Op. Lambok Siregar yang telah memberikan semangat dan doa bagi penulis.
8. Armamento Barani Zebua, S.E. sebagai abang yang telah mengayomi, memberikan dukungan dan pengetahuan serta membimbing penulis selama ini.
9. Albert Huang, S.E., M.M., sebagai sahabat dan saudara penulis yang selalu setia menemani dan membantu penulis selama perkuliahan dan pengerjaan thesis. Thanks Bro ! Upahmu besar di Sorga.
10. Tim Strategik Pasca Sarjana Unpar, teman-teman perkuliahan yang telah belajar bertumbuh bersama di Universitas Katolik Parahyangan.
11. Sahabat dan keluarga kenari : Ko Fanny, Albert Huang, Suryadi Chai, Florencia Claverin, Nindia Kirana, dan Risa Kusumastuti yang telah

memberikan dukungan, semangat, dan sukacita kepada penulis selama menempuh perkuliahan pasca sarjana.

12. Kak Susi Siregar, Kak Ellen Siregar, Kak Fitri Siregar, sebagai kakak penulis yang telah memberikan dukungan dan semangat.
13. Semua pihak yang tidak dapat dituliskan satu demi satu yang telah memberikan dukungan dan semangat serta doa kepada penulis.

Akhir kata, semoga thesis yang telah diselesaikan ini dapat bermanfaat bagi semua pihak yang membacanya. Terima kasih.

Bandung, Juli 2017

Ade Putra Halomoan Siregar

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PENGESAHAN TESIS	
ABSTRAK	
ABSTRACT	
KATA PENGANTAR	i
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR GAMBAR.....	vii
DAFTAR TABEL	viii
BAB I.....	1
Pendahuluan.....	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah.....	7
1.3 Tujuan Penelitian	7
1.4 Kegunaan Penelitian	8
1.5 Kerangka Pemikiran.....	8
BAB II	15
Tinjauan Pustaka.....	15
2.1 Klasifikasi Produk <i>Bakery</i>	15
2.2 Definisi Usaha Kecil Menengah	19
2.3 Manajemen Strategi	22
2.3.1 Pengertian Manajemen	23
2.3.2 Pengertian Strategi.....	23
2.3.3 Pengertian Manajemen Strategi.....	24
2.4 Manfaat Penerapan Manajemen Strategi	25
2.5 Proses Manajemen Strategis	27
2.6 Hirarki Strategi.....	30
2.6.1 Tingkatan Strategi Korporasi (Corporate Level)	30
2.6.2 Tingkatan Strategi Bisnis (Business Strategy)	34
2.6.3 Tingkatan Strategi Fungsional (Functional Level).....	38
2.7 Pengamatan Lingkungan (<i>Environmental Scanning</i>)	39
2.7.1 Analisis Lingkungan Eksternal.....	39
2.7.2 Analisis Lingkungan Internal	49

2.8	EFAS, IFAS, dan SFAS	51
2.8.1	<i>External Factors Analysis Summary (EFAS)</i>	51
2.8.2	<i>Internal Factors Analysis Summary (IFAS)</i>	53
2.8.3	<i>Strategic Factor Analysis Summary (SFAS)</i>	54
2.9	Analisis matriks SWOT.....	55
2.10	Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)	59
2.11	Peran Media Sosial dalam Persaingan Bisnis Usaha Kecil Menengah ..	60
2.12	Penelitian Terdahulu.....	62
BAB III.....		65
Metode dan Objek Penelitian		65
3.1	Metode Penelitian.....	65
3.2	Jenis Data.....	66
3.3	Teknik Pengumpulan Data	66
3.4	Operasionalisasi Variabel.....	68
3.5	Pengolahan Data dan Metode Analisa.....	69
3.5.1	Eksternal Factors Analysis Summary (EFAS).....	69
3.5.2	Internal Factors Analysis Summary (IFAS).....	70
3.5.3	Strategic Factors Analysis Summary (SFAS)	72
3.5.4	Analisis Matriks SWOT	73
3.5.5	Analisis Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)	74
3.6	Objek Penelitian	76
BAB IV		79
ANALISIS DAN PEMBAHASAN		79
4.1	Kondisi PT.X Saat Ini.....	79
4.1.1	Bentuk, Visi dan Misi Perusahaan	79
4.1.2	Produk PT.X.....	80
4.1.3	Struktur Organisasi Perusahaan	81
4.1.4	Lokasi Perusahaan.....	83
4.2	Pengamatan Lingkungan	84
4.2.1	Analisis Lingkungan Eksternal.....	84
4.2.1.1	Analisis PESTLE	84
4.2.1.2	Analisis Porter's Five Forces	92

4.2.2 Analisis Lingkungan Internal	99
4.3 EFAS, IFAS, dan SFAS	111
4.3.1 <i>External Factors Analysis Summary</i> (EFAS).....	111
4.3.2 <i>Tabel Internal Factors Analysis Summary</i> (IFAS)	115
4.3.3 <i>Tabel Strategic Factors Analysis Summary</i> (SFAS)	120
4.4 Perumusan Strategi	122
4.4.1 Analisis matriks SWOT	122
4.4.2 Analisis Kuadran SWOT.....	128
4.5 Pemilihan Alternatif Strategi	130
4.6 Strategi Bersaing Generik Porter pada PT.X	131
4.7 Usulan Strategi yang Dapat Dilakukan oleh PT.X	134
BAB V	137
Kesimpulan dan Saran	137
5.1 Kesimpulan	137
5.2 Saran	140
DAFTAR PUSTAKA.....	149
LAMPIRAN	151

DAFTAR GAMBAR

Gambar 1.1	Grafik Jumlah Produksi Produk yang Dihasilkan PT.X 6 Bulan Terakhir	4
Gambar 1.2	Proses Pengambilan Keputusan Strategis	9
Gambar 1.3	Kerangka Pemikiran Penelitian PT.X	13
Gambar 2.1	Interaksi Elemen Proses Manajemen Strategis	29
Gambar 2.2	Generic Competitive Strategies M.Porter	36
Gambar 2.3	Model Porter's Five Forces	43
Gambar 2.4	Bagan Kuadran SWOT	58
Gambar 4.1	Produk Roti Tawar PT.X	79
Gambar 4.2	Produk Cake PT.X	80
Gambar 4.3	Struktur Organisasi PT.X	81
Gambar 4.4	Pertumbuhan Sektor Industri Makanan dan Minuman	85
Gambar 4.5	Perkembangan Harga Tepung Terigu di Indonesia (2015)	86
Gambar 4.6	Perkembangan Harga Telor Ayam Ras di Indonesia (2015)	87
Gambar 4.7	Gambar Saluran Distribusi pada PT.X	104
Gambar 4.8	Kuadran SWOT PT.X	129

DAFTAR TABEL

Tabel 1.1	Perusahaan <i>Bakery</i> dan <i>Pastry</i> di Kota Bandung	5
Tabel 2.1	Elemen-Elemen Strategi Bersaing Porter	38
Tabel 2.2	Matriks SWOT	58
Tabel 2.3	Penelitian Terdahulu	62
Tabel 3.1	Operasionalisasi Variabel	68
Tabel 3.2	Tabel External Factors Analysis Summary (EFAS)	70
Tabel 3.3	Tabel Internal Factors Analysis Summary (IFAS)	71
Tabel 3.4	Tabel Strategic Factors Analysis Summary (SFAS)	72
Tabel 3.5	Matriks SWOT	73
Tabel 3.6	Tabel Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)	76
Tabel 4.1	Tabel External Factors Analysis Summary (EFAS) PT.X	115
Tabel 4.2	Tabel Internal Factors Analysis Summary (IFAS) PT.X	120
Tabel 4.3	Tabel Strategic Factors Analysis Summary (SFAS) PT.X	121
Tabel 4.4	Analisis Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) PT.X	130
Tabel 4.5	Prioritas Alternatif Strategi pada PT.X	131

BAB I

Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Salah satu industri yang tetap ramai dan berkembang sampai saat ini dalam segala situasi perekonomian di Indonesia adalah industri makanan dan minuman. Hal ini didukung oleh pernyataan Menteri Perindustrian Indonesia Saleh Husin yang mengatakan bahwa sektor industri makanan dan minuman mempunyai peran yang cukup besar dalam pertumbuhan ekonomi di Indonesia. (sumber: <http://www.antaraneews.com>). Omset penjualan industri makanan dan minuman sepanjang tahun 2015 diperkirakan mencapai Rp 1.250 triliun (tumbuh sekitar 7% sampai akhir tahun). Angka tersebut didukung pasar yang semakin membaik di penghujung tahun. Lebih lanjut Kementerian Perindustrian (Kemenperin) memproyeksikan pertumbuhan industri makanan dan minuman mencapai 7,4 – 7,8% pada tahun 2016. (sumber: <http://www.kemenperin.go.id>). Meskipun terjadi perlambatan pertumbuhan ekonomi Indonesia sepanjang tahun 2015, terbukti bahwa industri makanan dan minuman tetap mampu bertahan dan mengalami pertumbuhan penjualan.

Salah satu dari jenis industri makanan dan minuman yang sedang berkembang pesat adalah industri *bakery*, restoran dan *café*. Industri *bakery* merupakan bagian dari industri makanan jadi yang memanfaatkan tepung terigu sebagai bahan baku utama dalam proses produksinya. Produk *bakery* merupakan

olahan makanan yang sangat dikenal masyarakat. 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. Keasaman 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).

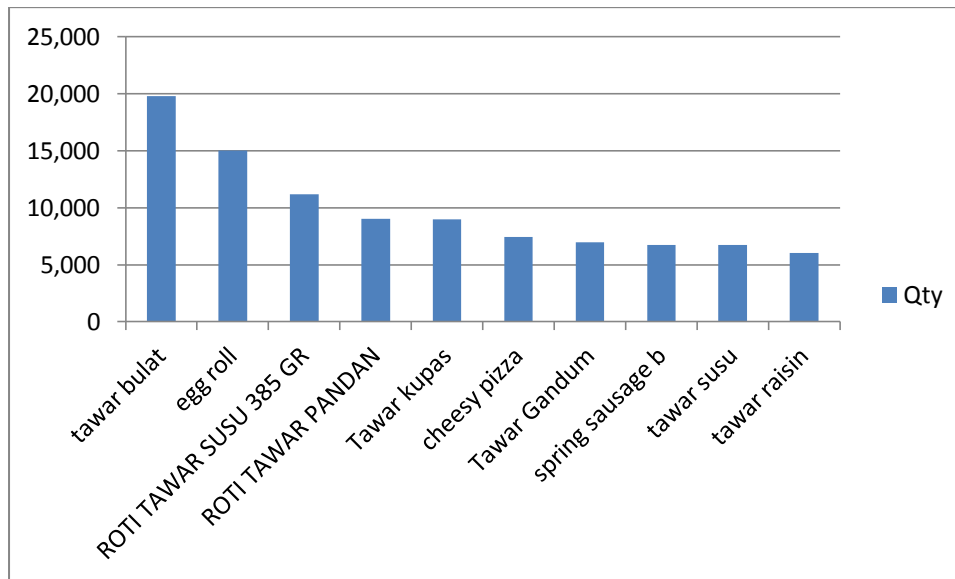
Roti dikelompokkan dalam produk *bakery* di dalam ilmu pangan, bersama dengan *cake*, donat, biscuit, roll, kraker, dan pie. Roti merupakan produk *bakery* yang paling dikenal oleh masyarakat saat ini sehingga salah satu kebiasaan baru yang muncul di masyarakat adalah mengonsumsi roti sebagai alternatif menu sarapan yang praktis dan sehat, serta dapat menggantikan fungsi nasi yang selama ini lebih dikenal sebagai sumber karbohidrat utama. Hal ini telah terbukti melalui sebuah survei yang dilakukan di Bandung oleh Bakery Indonesia Magazine pada bulan April 2013 lalu. Berdasarkan hasil survei tersebut, pada tahun 2013, tujuan utama masyarakat Bandung membeli produk-produk *bakery* adalah sebagai sarapan, makan siang, teman minum teh / kopi dan acara tertentu. Hal tersebut merupakan suatu pola gaya hidup baru yang menarik bagi para pengusaha *bakery* di Bandung.

Industri *bakery* di Indonesia mengalami perkembangan yang cukup signifikan ketika mulai maraknya berbagai *cake* yang tidak hanya menonjolkan rasa yang unik, tapi juga bentuk yang tidak biasa, seperti aneka *cupcake*, *pop cake*, *cheese cake*, aneka *velvet cake*, dan *rainbow cake*. Para pengusaha (*bakery*)

pun beramai-ramai mengadaptasi tren tersebut melihat meningkatnya permintaan akan aneka *cake* tersebut. Berbagai inovasi dilakukan baik produk *bakery* maupun tempat berjualan yang kemudian diubah menjadi tempat makan dengan berbagai tema dan nyaman untuk menyantap produk *bakery* yang telah dibeli. Bahkan tidak jarang ditemui ada beberapa pengusaha *bakery* yang menyediakan layanan *wifi* dan minuman untuk semakin memanjakan pelanggannya.

Industri *bakery* di Indonesia berkembang dengan sangat baik, dan hal ini dipicu oleh meningkatnya populasi kelas menengah, pendapatan kelompok muda yang semakin tinggi, dan berubahnya pola konsumsi masyarakat yang mengadopsi gaya hidup perkotaan. Data terbaru dari Asosiasi Pengusaha Bakery (APEBI) menunjukkan bahwa industri roti di Indonesia tumbuh antara 10-15% per tahun, dengan pangsa pasar terbesar didominasi oleh produksi roti lembut dan segar dengan kadar gula tinggi. Selain itu produk bakery kedua yang paling digemari dan hampir ada di setiap toko roti adalah roti tawar. (www.wartaekonomi.com)

PT.X adalah sebuah badan usaha perorangan yang bergerak di bidang industri *bakery* yang terletak 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. Adapun produk *bakery* yang dihasilkan oleh PT.X adalah berbagai macam olahan roti, beberapa yang menjadi andalan adalah roti tawar bulat dan *egg roll* yang memiliki keunikan sendiri baik dari bentuk maupun cita rasa. Selain itu PT.X juga membuat *cake* yang dapat dikustomisasi baik dari bentuk maupun rasa yang diinginkan oleh konsumennya.



Gambar 1.1 Grafik Jumlah Produksi Produk yang Dihasilkan PT.X 6 Bulan

Terakhir

Sumber : PT.X

Memasuki perjalanan yang kini berumur kurang lebih sebelas tahun PT.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 PT.X perlu kian keras berusaha agar usahanya dapat tetap bertahan dan mengalami pertumbuhan usaha di tengah ketatnya persaingan yang ada. Berikut adalah beberapa perusahaan yang bergerak di bidang *bakery* yang berada di kota Bandung :

Tabel 1.1 Perusahaan *Bakery* dan *Pastry* di Kota Bandung

No	Nama Perusahaan	Alamat
1	Berkat Cake & Bakery	Jl. Batununggal Indah IV no 1-3
2	Berkat Plus Bakery	Jl. Jend Gatot Soebroto no.289
3	Bread Corner	Jl. Dr. Djundjuran B1 A no.3
4	Bread Legend	Jl. Buah Batu no. 167
5	Bread Life	Trans Studio Mall GF Jl. Gatot Soebroto
6	Bread Point	Jl. Cibaduyut Lama no. 25
7	Bread Talk	Istana Plaza, GF, Jl. Pasir Kaliki no 121-123
8	Bread.Co	Jl. Soekarno Hatta no. 236-238
9	Cherish Cake & Bakery	Jl. Jend. A. Yani no. 300D
10	Daily Bread	Jl. Ciliwung no.15
11	Disini Bakery	Jl. Cikawao no.14
12	D'lisen	Jl. Jend. Soedirman no. 91B
13	Fiona Bakery	Istana Pasteur Regency CRA 10 Jl. Dakota
14	Holland Bakery	Jl. Dr. Abdul Rivai No. 7
15	Istana Cake & Bakery	Jl. Ters. Jakarta 319
16	Jesslyn K-Cakes	Bandung Indah Plaza GF Jl. Merdeka no.56
17	Kartika Sari	Jl. H. Akbar (Kebon Kawung) No. 4
18	Klappertaart & Brownies	Jl. Cijagra
19	Larissa Cake & Bakery	Jl. Ters. Jakarta
20	Mayasari Bakery	Jl. Abdul Rahman Saleh no.71
21	Prima Rasa	Jl. Pasirkaliki no. 163
22	Rasa Bakery & Café	Jl. Tamblong 15
23	Roti Boy	Bandung Indah Plaza GF Jl. Merdeka no.56
24	Sinar Sari Bakery	Jl. Ters. Pasirkoja no. 205A
25	Soes Merdeka	Jl. Merdeka no.25-29
26	Sugar Sweet Cake	Jl. Moch Yunus 8
27	Tomodachi Pastry & Bakery	Jl Taman Sakura 1 Sukahaji
28	Victoria Kue & Roti	Jl. Dipati Ukur no.13
29	Vitarasa Bakery	Jl. Sidomukti 92 Sukaluyu
30	Vitasari	Komplek Kurdi no.49

Sumber : diolah dari berbagai sumber (2016)

Tabel 1.1 menggambarkan banyaknya perusahaan yang bergerak di bidang bakery dan pastry, data di atas masih belum termasuk dengan data yang terdapat

pada situs resmi yang terdaftar di Kemenperin (kementerian perindustrian) dan juga perusahaan sejenis yang terdapat di kota Bandung.

Menjaga kualitas produk dan pelayanan telah dilakukan oleh PT.X selama ini sebagai sebuah usaha untuk menciptakan keunggulan bersaing dibandingkan kompetitornya. Perluasan pemasaran dengan membuka beberapa outlet dan bekerja sama dengan beberapa perusahaan retail di kota Bandung pun telah dilakukan untuk dapat menaikkan penjualan PT.X. Akan tetapi hal tersebut dinilai masih kurang oleh pemilik PT.X saat ini. Pemilik menginginkan agar PT.X dapat memenangkan persaingan dan mengungguli pesaingnya melihat besarnya potensi industri *bakery* yang ada di kota Bandung.

Dalam menghadapi tantangan tersebut perusahaan perlu untuk mengetahui strategi yang tepat yang dapat diambil. Strategi perusahaan merupakan rumusan perencanaan komprehensif tentang bagaimana perusahaan akan mencapai misi dan tujuannya. Strategi akan memaksimalkan keunggulan kompetitif dan meminimalkan keterbatasan bersaing. (Wheelen and Hunger,2012). Maka, daripada itu penulis tertarik untuk meneliti keunggulan apa yang dimiliki oleh PT.X dalam usahanya selama ini dan juga keterbatasan yang membatasi PT.X dalam bersaing. Yang kemudian dapat dianalisa untuk memberikan usulan strategi bisnis yang dapat diterapkan oleh PT.X untuk meningkatkan daya saingnya dalam rangka memenangkan persaingan di industri *bakery* kota Bandung.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis mengambil judul untuk penelitian ini adalah ***“Usulan Strategi Bersaing Perusahaan Bakery dan Pastry (PT.X) di Kota Bandung”***.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan apa yang telah diuraikan pada latar belakang penelitian, bahwa pada saat ini PT.X ingin meningkatkan daya saingnya dalam lingkungan industri *bakery* yang semakin kompetitif di kota Bandung. Oleh karena itu penulis mencoba mengkaji dan membahas permasalahan yang ada sebagai berikut :

1. Bagaimanakah kondisi persaingan PT.X pada saat ini ?
2. Apa yang menjadi keunggulan dan keterbatasan bersaing yang dimiliki oleh PT.X pada saat ini ?
3. Di tengah ketatnya persaingan di industri roti (*bakery*) di kota Bandung, apa yang dapat dilakukan oleh PT.X untuk memenangkan persaingan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Dengan melihat hal-hal yang menjadi permasalahan, maka tujuan dari penelitian ini adalah untuk menjawab rumusan masalah, yaitu :

1. Mengetahui kondisi persaingan PT.X pada saat ini melalui analisis *Porter's Five Forces* yang menggambarkan keadaan persaingan industri roti (*bakery*) yang ada di kota Bandung.
2. Mengevaluasi keadaan eksternal dan internal perusahaan dan kemudian melalui analisis PESTLE, SWOT (*Strength Weakness Opportunities and Threat*) agar dapat mengetahui hal apa yang menjadi keunggulan dan keterbatasan PT.X selama ini dalam bersaing, sekaligus dapat melihat peluang dan ancaman apa yang dihadapi oleh PT.X.

3. Dapat memberikan usulan strategi bisnis bagi PT.X berdasarkan hasil analisis PESTLE, *Porter's Five Forces*, matriks SWOT dan strategi generik Porter untuk memenangkan persaingan.

1.4 Kegunaan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian di atas, manfaat yang diharapkan dapat diperoleh dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

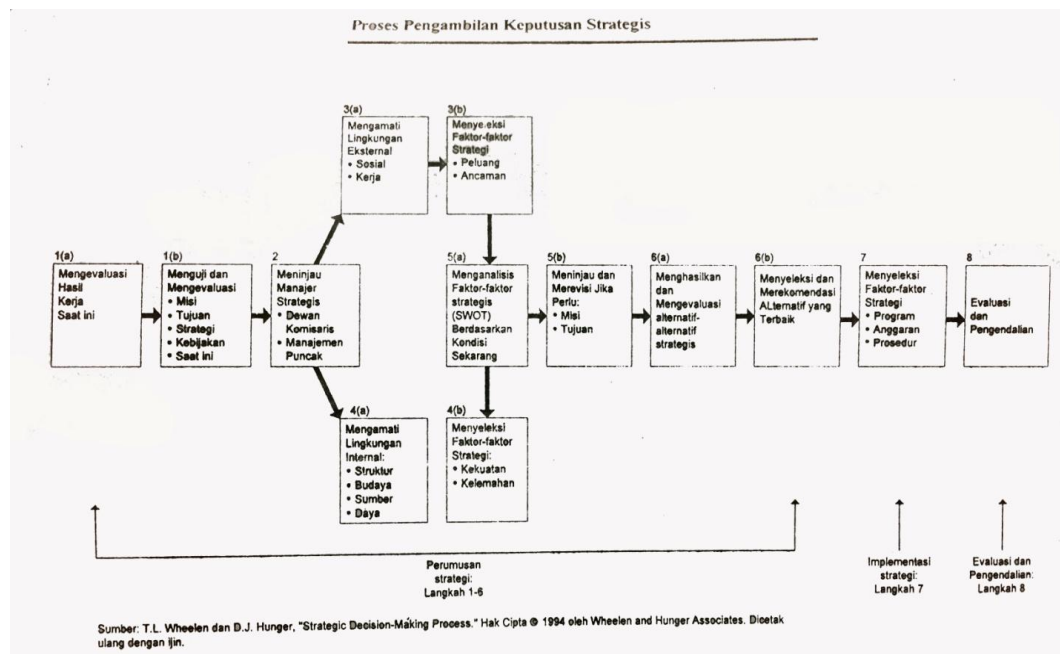
1. Dapat menjadi sebuah masukan mengenai strategi bisnis yang tepat dan dapat dipertimbangkan oleh PT.X dalam memenangkan persaingan.
2. Menambah pemahaman dan wawasan penulis mengenai aktivitas bisnis, langkah-langkah spesifik yang dapat digunakan untuk menyusun strategi bisnis.
3. Dapat menjadi bahan referensi bagi penelitian lebih lanjut yang sejenis maupun bidang usaha sejenis

1.5 Kerangka Pemikiran

Perkembangan industri *bakery* di era globalisasi ini tidak dapat dipandang sebelah mata lagi. Di mana kini mengkonsumsi produk olahan *bakery* telah menjadi sebuah gaya hidup baru, terutama di kota-kota besar yang mayoritas penduduknya sibuk sehingga membutuhkan makanan yang praktis untuk dikonsumsi. Tidak pelak hal itu menarik minat pelaku usaha untuk

berkecimpung di industri *bakery* yang mengakibatkan persaingan usaha pun tidak dapat terelakkan lagi.

Menerapkan manajemen strategis bisnis yang tepat dalam perusahaan perlu dilakukan untuk dapat mengatasi berbagai macam ancaman dan memanfaatkan peluang yang ada di tengah persaingan usaha yang ketat. **Manajemen strategis** adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan (*environmental scanning*), perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi serta pengendalian. (Wheelen dan Hunger, 2012). Lebih jauh Wheelen dan Hunger mengembangkan sebuah *framework* dalam Proses Pengambilan Keputusan Strategis seperti yang dijabarkan pada gambar berikut :



Gambar 1.2 Proses Pengambilan Keputusan Strategis

Sumber : Wheelen dan Hunger (2012)

Berdasarkan *framework* tersebut, untuk penelitian ini penulis hanya akan melakukan tahapan sampai dengan tahapan perumusan strategi agar dapat menghasilkan alternatif usulan strategi yang tepat bagi PT.X untuk memenangkan persaingannya.

Tahapan awal penelitian ini dilakukan dengan melakukan evaluasi terhadap apa saja yang telah dilakukan oleh PT.X sampai dengan saat ini. Mengetahui visi dan misi dari didirikannya PT.X serta tujuan dari perusahaan. Dengan demikian penulis dapat mengetahui apa yang hendak dilakukan oleh PT.X serta mencari cara bagaimana mencapainya. Meninjau manajer strategis yang terdapat pada PT.X dilakukan melalui pengamatan struktur organisasi perusahaan dan kewenangan yang dimiliki dari tiap-tiap organ perusahaan.

Tahapan berikutnya melakukan pengamatan lingkungan PT.X yang terbagi atas pengamatan lingkungan eksternal dan pengamatan lingkungan internal. Pengamatan lingkungan eksternal dilakukan untuk mengidentifikasi kesempatan dan ancaman yang mungkin terjadi bagi perusahaan. Alat yang digunakan untuk pengamatan lingkungan eksternal pada penelitian ini adalah dengan menggunakan analisis **PESTLE** (*Politic, Social, Economy, Technology, Legal, and Environment*), yaitu sebuah alat yang digunakan untuk menganalisis kondisi politik, ekonomi, sosial, teknologi, hukum, dan lingkungan di mana perusahaan tersebut berada. Dan juga menggunakan analisis *Porter's Five Forces*, yaitu sebuah alat yang digunakan untuk menganalisis keadaan industri di mana perusahaan tersebut berada. Setelah meneliti dan menganalisis lingkungan eksternal perusahaan serta mengidentifikasi faktor-faktor strategis bagi

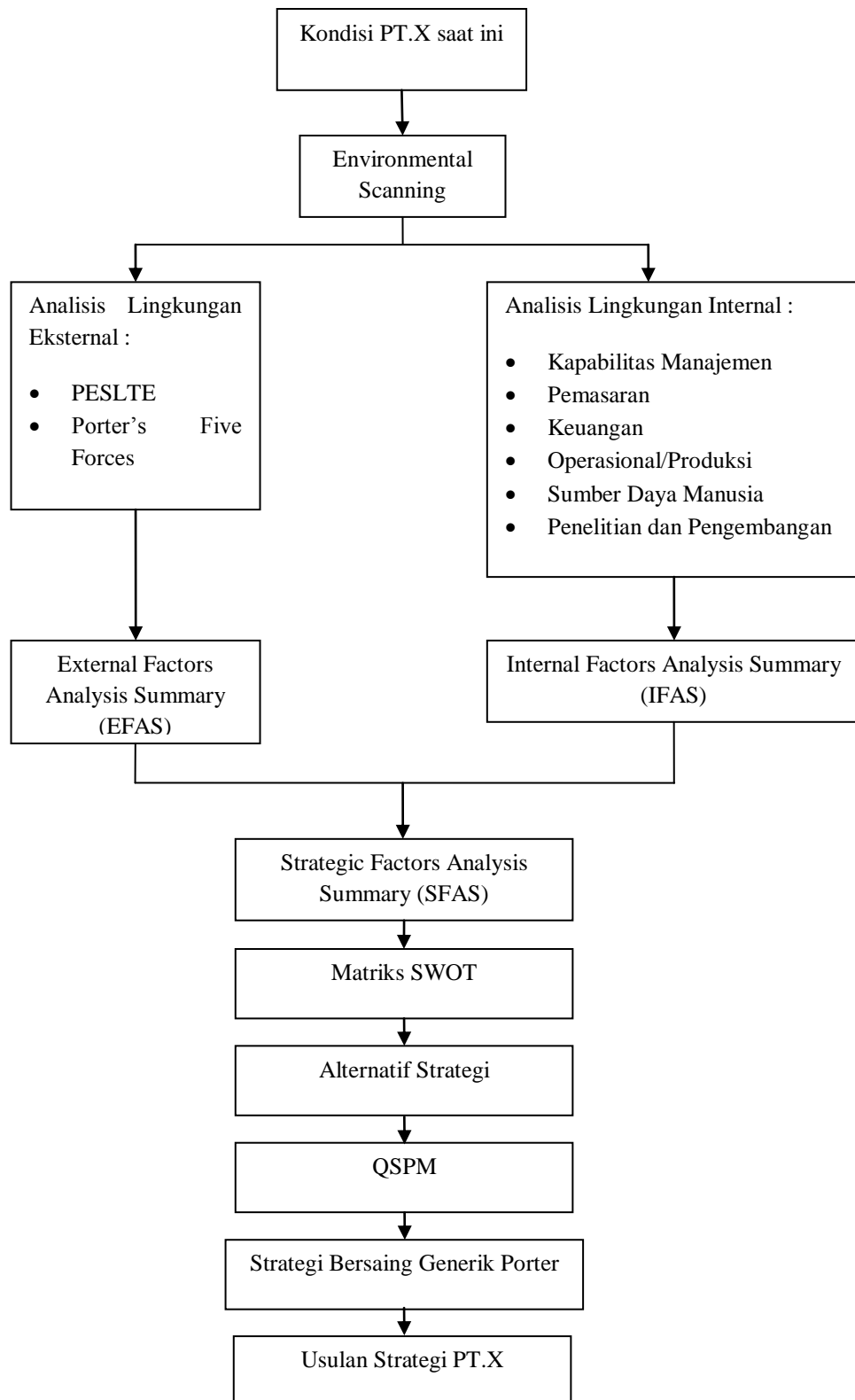
perusahaan, kemudian data-data tersebut dirangkum dalam tabel *External Factors Analysis Summary (EFAS)*. Menurut Wheelen dan Hunger (2012), **EFAS** adalah salah satu cara yang digunakan untuk mengorganisir faktor-faktor strategis eksternal ke dalam kategori-kategori yang diterima secara umum mengenai peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threat*). Tabel itu juga merupakan alat dalam analisis untuk mengukur seberapa baik manajemen (*rating*) menanggapi faktor tertentu dalam hal tingkat pentingnya (bobot) faktor tersebut bagi perusahaan.

Setelah menganalisis lingkungan eksternal perusahaan, langkah selanjutnya yang dilakukan adalah melakukan pengamatan lingkungan internal perusahaan untuk dapat mengidentifikasi faktor-faktor yang menjadi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) dari perusahaan. Data-data tersebut kemudian dirangkum dalam tabel *Internal Factors Analysis Summary (IFAS)*. Menurut Wheelen dan Hunger (2012), **IFAS** digunakan untuk membantu mengatur faktor-faktor strategis ke dalam kategori-kategori kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*). Selain itu digunakan juga untuk membantu analisis tentang seberapa baik manajemen merespon faktor-faktor spesifik tersebut, sesuai dengan kriteria yang dipandang penting bagi perusahaan.

Menurut Wheelen dan Hunger(2012) suatu cara untuk menyimpulkan faktor-faktor strategis sebuah perusahaan adalah mengkombinasikan *External Factors Analysis Summary (EFAS)* dengan *Internal Factors Analysis Summary (IFAS)* ke dalam sebuah *Strategic Factors Analysis Summary (SFAS)*. **SFAS** yang dihasilkan meringkas faktor-faktor strategis eksternal dan internal perusahaan dalam satu bentuk matriks. Faktor-faktor strategis yang diperoleh dari

analisis lingkungan eksternal dan internal digunakan untuk mengetahui kekuatan (*strength*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan ancaman (*threat*) bagi PT.X yang kemudian dianalisis lebih lanjut melakukan penyesuaian dengan menggunakan **matriks SWOT**. Dari analisis SWOT matriks menghasilkan empat rangkaian alternatif strategis yang dapat digunakan oleh perusahaan. Untuk menentukan alternatif strategi yang dipilih dari empat rangkaian strategis tersebut akan digunakan metode **Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)**, yaitu suatu alat yang digunakan untuk mengevaluasi beberapa alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor sukses internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Strategi Bersaing Generik Porter digunakan untuk mengetahui strategi bersaing mana yang sesuai dan dapat diterapkan oleh PT.X. Yang kemudian dari hasil analisis tersebut dapat memberikan usulan strategi kepada PT.X.

Berikut adalah gambar model kerangka pemikiran dalam penelitian ini :



Gambar 1.3 Kerangka Pemikiran Penelitian PT.X

Sumber : Penulis