

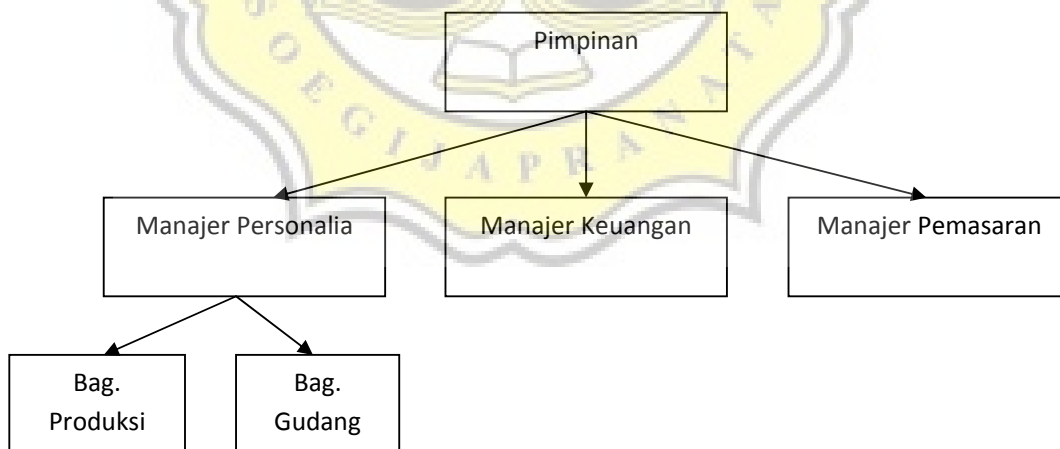
BAB IV

HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1. Gambaran Umum Perusahaan

Obyek penelitian ini adalah Evan's Bakery yang berlokasi di Jalan Kaligarang, Semarang. Evan's Bakery berdiri sejak tahun 2005 sebagai bisnis yang bergerak di bidang produksi roti dan penjualan roti (bakery). Bisnis ini didirikan oleh Bapak Evan Nalendra Wiyardi dan beralamat di Jalan Kaligarang Raya, Semarang. Bisnis ini membidik target pasar pada kalangan menengah.

Seperti halnya usaha lain, maka Evan's Bakery juga memiliki struktur organisasi yang mengatur garis wewenang dan tanggung jawab. Adapun struktur organisasi pada Evan's Bakery adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1. Struktur Organisasi Evan's Bakery

Keterangan:

1. Pimpinan

Pimpinan bertugas melakukan perencanaan dan koordinasi antar bagian serta memimpin perusahaan, dan melakukan evaluasi.

2. Manajer Personalia

Manajer personalia bertugas untuk mengatur bagian produksi dan gudang serta bertanggung jawab kepada pimpinan atas hasil kerjanya.

3. Manajer Keuangan

Manajer keuangan bertugas untuk mencatat semua transaksi yang ada, serta melakukan penyusunan laporan keuangan, dan bertanggung jawab kepada pimpinan atas hasil kerjanya.

4. Manajer Pemasaran

Manajer pemasaran bertugas untuk melakukan promosi, mencari order serta bertanggung jawab kepada pimpinan atas hasil kerjanya.

5. Bagian Produksi

Bagian produksi bertugas untuk melakukan proses produksi yang efektif dan efisien.

6. Bagian Gudang

Bagian gudang bertugas untuk mencatat stock bahan baku dan barang jadi.

4.2. Gambaran Umum Konsumen

Berdasarkan pada hasil penyebaran kuesioner kepada 20 orang konsumen diperoleh hasil karakteristik responden yang membeli roti sebagai berikut:

Tabel 4.1. Gambaran Umum Konsumen

No.	Keterangan	Jumlah (orang)	%
1.	Usia:		
	a.<30 th	8	40%
	b.30-40 th	10	45%
	c.>40 th	2	15%
2.	Jenis kelamin:		
	a.Perempuan	8	40%
	b.Laki-laki	12	60%
3.	Pekerjaan:		
	a.Mahasiswa/pelajar	3	15%
	b.Wiraswasta	7	35%
	c.PNS	2	10%
	d.Karyawan swasta	2	10%
	e.Ibu rumah tangga	5	25%
4.	Frekuensi membeli:		
	a.<5 kali	17	85%
	b.5-10 kali	3	15%
	Total:	20	100%

Sumber: Data Primer yang Diolah

Berdasarkan pada tabel tersebut diketahui bahwa ternyata sebagian besar konsumen pada penelitian ini berumur antara 30-40 tahun (9 orang atau 45%) dengan jenis kelamin laki-laki yaitu 12 orang (60%) dan

memiliki pekerjaan sebagai wiraswasta (35%) serta frekuensi pembeliannya kurang dari 5 kali (85%).

Tabel 4.2. Usia dan Jenis Kelamin Konsumen

			Jenis_kelamin		Total
			Laki-laki	Perempuan	
Usia <30th	Count	6	2	8	
	% of Total	30,0%	10,0%	40,0%	
>40th	Count	1	1	2	
	% of Total	5,0%	5,0%	10,0%	
30-40 th	Count	5	5	10	
	% of Total	25,0%	25,0%	50,0%	
Total	Count	12	8	20	
	% of Total	60,0%	40,0%	100,0%	

Sumber: Data Primer yang Diolah

Berdasarkan pada tabel tersebut diketahui bahwa ternyata sebagian besar konsumen pada penelitian ini berumur kurang dari 30 tahun dengan jenis kelamin laki-laki yaitu 6 orang atau 30%.

Tabel 4.3. Pekerjaan dan Frekuensi Konsumen

			Frekuensi membeli		Total
			<5	5-10 x	
Pekerjaan ibu rmh tng	Count	3	2	5	
	% of Total	15,0%	10,0%	25,0%	
Mahasiswa	Count	3	0	3	
	% of Total	15,0%	,0%	15,0%	
Pelajar	Count	1	0	1	
	% of Total	5,0%	,0%	5,0%	
PNS	Count	2	0	2	
	% of Total	10,0%	,0%	10,0%	
swasta kry	Count	1	1	2	
	% of Total	5,0%	5,0%	10,0%	
Wiraswasta	Count	7	0	7	
	% of Total	35,0%	,0%	35,0%	
Total	Count	17	3	20	
	% of Total	85,0%	15,0%	100,0%	

Sumber: Data Primer yang Diolah

Berdasarkan pada tabel tersebut diketahui bahwa ternyata sebagian besar konsumen pada penelitian ini membeli kurang dari 5 kali dengan pekerjaan wiraswasta yaitu ada 7 orang atau 35%.

4.3. Hasil Analisis dan Pembahasan

4.3.1. Tanggapan Responden mengenai Variabel Kekuatan (*Strenght*)

Setelah melakukan pembagian kuesioner pada konsumen yang menjadi sampel pada penelitian ini ternyata diketahui bahwa kekuatan yang dimiliki oleh Evan's Bakery adalah:

1. Variasi roti yang beragam
2. Rasa roti yang lebih enak dari pesaing
3. Pelayanan karyawan yang sopan

Tabel 4.4. Tanggapan Konsumen terhadap Kekuatan (*Strenght*)

No.	Pernyataan	Jawaban										Rata-rata Skor
		Skor 5		Skor 4		Skor 3		Skor 2		Skor 1		
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	
1	Variasi roti yang beragam	3	15	11	44	5	15	1	2	0	0	3,80
2	Rasa roti yang lebih enak dari pesaing	7	35	9	36	3	9	1	2	0	0	4,10
3	Pelayanan karyawan yang sopan	7	35	9	36	3	9	1	2	0	0	4,10
Rata-rata :											4,00	

Keterangan: F = Frekuensi; S = Skor

Sumber: Data Primer Diolah (Maret, 2012)

Berdasarkan pada tabel diatas diketahui bahwa tanggapan konsumen menyatakan bahwa variasi roti memperoleh rata-rata

sebesar 3,80 dan termasuk kategori beragam. Artinya variasi roti yang ditawarkan oleh Evan's Bakery memang beragam. Untuk pertanyaan kedua yaitu rasa roti yang lebih enak dari pesaing memperoleh rata-rata skor sebesar 4,10 dan termasuk kategori enak. Artinya menurut responden memang Evan's Bakery memiliki rasa roti yang lebih enak daripada pesaingnya. Pelayanan karyawan yang sopan memperoleh rata-rata skor sebesar 4,10 dan termasuk kategori Setuju artinya menurut responden memang karyawan Evan's Bakery sopan. Rata-rata sebesar 4,00 yang termasuk kategori Setuju. Artinya variasi roti yang beragam, rasa roti yang enak dan pelayanan karyawan yang sopan menjadi kekuatan dari Evan's Bakery.

Berdasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan terhadap pemilik Evan's Bakery diketahui bahwa roti yang dijual antara lain adalah roti pisang, roti pandan, roti abon, donut suntik, coklat, sus fla dan sebagainya. Hal ini menunjukkan bahwa variasi rotinya beragam. Kemudian rasanya juga enak serta karyawan sopan kepada konsumen.

4.3.2. Tanggapan Konsumen mengenai Variabel Kelemahan (*Weakness*)

Sedangkan kelemahannya adalah:

1. Promosi hanya melalui brosur saja
2. Harga standard

Tabel 4.5. Tanggapan Konsumen terhadap Kelemahan (*Weakness*)

No.	Pernyataan	Jawaban										Rata-rata Skor
		Skor 5		Skor 4		Skor 3		Skor 2		Skor 1		
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	
1	Promosi hanya melalui brosur saja	4	20	9	36	5	15	0	0	2	2	3,65
2	Harga standar	5	25	8	32	7	21	0	0	0	0	3,90
Rata-rata :											3,78	

Keterangan: F = Frekuensi; S = Skor

Sumber: Data Primer Diolah (Maret, 2012)

Dari tabel tersebut diketahui bahwa ternyata promosi yang hanya dilakukan melalui brosur saja memperoleh rata-rata skor sebesar 3,65 dan termasuk kategori Setuju. Harga standar memperoleh rata-rata skor sebesar 3,90 dan termasuk kategori murah atau standar. Rata-rata sebesar 3,78 yang termasuk kategori Setuju. Artinya promosi hanya melalui brosur dan harganya standar menjadi kelemahan dari Evan's Bakery.

Berdasarkan pada hasil wawancara yang dilakukan terhadap pemilik Evan's Bakery diketahui bahwa harga yang ditawarkan kompetitif, juga promosinya melalui brosur saja.

4.3.3. Tanggapan Konsumen mengenai Variabel Kesempatan (*Opportunity*)

Opportunity atau kesempatan yang dimiliki oleh Evan's Bakery antara lain:

1. Banyaknya penggemar roti: merupakan banyaknya konsumen yang menyukai.

2. Permintaan potensial (misalnya permintaan potensial dari konsumen, seperti: untuk roti cake ultah,acara khusus, arisan).

Tabel 4.6. Tanggapan Konsumen terhadap Kesempatan (*Opportunity*)

No.	Pernyataan	Jawaban										Rata-rata Skor
		Skor 5		Skor 4		Skor 3		Skor 2		Skor 1		
		F	S	F	S	F	S	F	S	F	S	
1	Banyaknya penggemar roti	4	20	9	36	6	18	1	2	0	0	3,80
2	Permintaan potensial	5	25	10	40	2	6	0	0	3	3	3,70
	Rata-rata :											3,75

Keterangan: F = Frekuensi; S = Skor
 Sumber: Data Primer Diolah (Maret, 2012)

Berdasarkan pada tabel tersebut diketahui bahwa untuk banyaknya penggemar roti memperoleh rata-rata skor sebesar 3,80 dan termasuk kategori banyak penggemar roti. Untuk permintaan potensial memperoleh rata-rata skor sebesar 3,70 dan termasuk kategori permintaannya potensial. Rata-rata sebesar 3,75 dan termasuk kategori Setuju. Artinya pada penelitian ini memang kesempatan yang dimiliki Evan's Bakery adalah banyaknya penggemar roti dan permintaan potensial.

Berdasarkan pada hasil wawancara dengan pihak pemilik Evan's Bakery menyatakan bahwa banyak penggemar roti dan permintaannya potensial.

4.3.4. Tanggapan Pemilik, Manajer dan Pesaing mengenai Variabel Ancaman (*Threats*)

Berdasarkan pada hasil wawancara peneliti dengan pihak Evan's Bakery diketahui bahwa ternyata pesaing kompetitif atau banyak pesaingnya, selain itu pelanggan loyal pada merk tertentu serta harganya bersaing.

Sedangkan ancaman atau threats yang dihadapi oleh Evan's Bakery adalah:

1. Banyaknya pesaing.
2. Loyalitas pelanggan terhadap merk tertentu.
3. Persaingan harga.

4.3.1. Matriks IFAS

Hasil rekapitulasi penyebaran kuesioner untuk pihak internal dapat dilihat di Lampiran. Hasil tersebut kemudian digunakan untuk menyusun matriks IFAS dan EFAS dengan hasil sebagai berikut:

Tabel 4.7. IFAS

Faktor-faktor strategi internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
KEKUATAN:			
1. Variasi roti	0,13	3	0,39
2. Rasa roti	0,17	2,67	0,45
3. Pelayanan kepada konsumen (keramahan, kesopanan)	0,15	4	0,60
KELEMAHAN:			
1. Promosi	0,18	3	0,54
2. Harga	0,15	3	0,45
3. Modal terbatas	0,22	2	0,44
TOTAL:	1,00		2,87

Sumber: Data Primer yang Diolah

Berdasarkan pada tabel IFAS diketahui bahwa untuk kekuatan telah cukup baik dan kelemahan harus diperbaiki lagi. Hal ini juga didukung dari hasil wawancara yang menyatakan bahwa variasi roti cukup beragam, rasa enak, pelayanan cukup baik dan ramah dan sopan. Promosi hanya melalui brosur saja, harga standar. Dalam hal modal ada keterbatasan modal sehingga terkadang pinjam uang dari bank.

4.3.2.Matriks EFAS

Berikut ini adalah tabel yang menunjukkan matriks EFAS:

Tabel 4.8. EFAS

Faktor-faktor strategi eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
PELUANG:			
1. Banyaknya penggemar roti	0,17	3,33	0,57
2. Permintaan konsumen	0,1	2,33	0,23
3. Kemudahan bahan baku	0,2	3,33	0,67
ANCAMAN:			
1. Banyaknya pesaing	0,17	2,67	0,45
2. Loyalitas merk	0,18	2	0,36
3. Persaingan harga	0,18	3,33	0,6
TOTAL:	1,00		2,88

Sumber: Data Primer yang Diolah

Berdasarkan pada tabel EFAS diketahui bahwa untuk peluang telah cukup baik dan ancaman harus diperhatikan. Hal ini juga didukung dari hasil wawancara yang menyatakan bahwa selama ini ada banyak penggemar roti, permintaan dari konsumen tinggi, serta mudah mendapatkan bahan baku. Ancaman dari persaingan harga dan banyaknya pesaing serta loyalitas merk lain juga harus diperhatikan.

Kemudian langkah berikutnya adalah membuat IE Matriks dari hasil IFAS dan EFAS:

Tabel 4.9. IE Matriks

THE IFE TOTAL WEIGHTED SCORES

		<i>Strong (3.0-4.0)</i>	<i>Average (2.0-2.99)</i>	<i>Weak (1.0-1.99)</i>
<i>THE EFE TOTAL WEIGHTED SCORES</i>	<i>Strong (3.0- 4.0)</i>	I	II	III
	<i>Average (2..0-2.99)</i>	IV	V	VI
	<i>Weak (1.0-1.99)</i>	VII	VIII	IX

Sumber : Manajemen Strategis, Fred R. David, 2006

Dari hasil matriks IFAS dan EFAS pada Evan's Bakery diketahui bahwa hasil dari IE matriks menunjukkan di kuadran V dapat digambarkan sebagai *Hold* dan *Maintain*. Strategi yang cocok diterapkan yaitu *Market Penetration* dan *Product Development*. Dalam posisi ini, Evan's Bakery perlu melakukan strategi yang berhubungan dengan penterasi pasar dan pengembangan produk, serta juga harus mempertahankan posisinya di pasar agar tidak kalah bersaing yaitu dengan cara terus melakukan perbaikan dalam hal produk dan pelayanan terhadap konsumen.

4.4.3. Analisis SWOT

Analisis SWOT umumnya berbentuk matrik yang menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan, dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Analisis ini ditujukan untuk mengetahui kondisi internal yang umumnya masih dalam kendali manajemen dan lingkungan eksternal suatu perusahaan yang umumnya sulit dikendalikan manajemen. Dilakukan dengan memaksimalkan kekuatan (*Strength*) dan peluang (*Opportunity*) dan meminimalkan kelemahan (*Weakness*) dan ancaman (*Threat*) sehingga dapat tercipta strategi seperti berikut:

1. Strategi SO (*Strength* dan *Opportunity*)
2. Strategi WO (*Weakness* dan *Opportunity*)
3. Strategi ST (*Strength* dan *Threat*)
4. Strategi WT (*Weakness* dan *Threat*)

Berikut ini adalah tabel analisis SWOT pada Evan's Bakery:

Tabel 4.8. Analisis SWOT Evan's Bakery

<p style="text-align: center;">ANALISIS SWOT</p>	<p style="text-align: center;"><u>STRENGTH</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Variasi roti 2. Rasa roti 3. Pelayanan kepada konsumen (keramahan, kesopanan) 	<p style="text-align: center;"><u>WEAKNESS</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promosi 2. Harga 3. Modal terbatas
<p style="text-align: center;"><u>OPPORTUNITY</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya penggemar roti 2. Permintaan konsumen 3. Kemudahan bahan baku 	<p style="text-align: center;"><u>STRATEGI SO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pengembangan pasar melalui penetrasi pasar. (S1, S2, S3, O1, O2) 2. Meningkatkan pelayanan kepada konsumen untuk memenuhi permintaannya (S3,O1) 	<p style="text-align: center;"><u>STRATEGI WO</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Menambah jumlah konsumen dengan melakukan promosi (W1, O1,O2)
<p style="text-align: center;"><u>THREAT</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Banyaknya pesaing 2. Loyalitas merk 3. Persaingan harga. 	<p style="text-align: center;"><u>STRATEGI ST</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengatasi persaingan dengan pelayanan yang baik dan rasa roti khas (S2,S3,T1) 2. Melakukan strategi <i>product development</i> yaitu dengan variasi roti (S1, T1) 	<p style="text-align: center;"><u>STRATEGI WT</u></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memberikan diskon untuk mengatasi persaingan harga. (W2, T2)

Berdasarkan tabel tersebut dapat dilihat bahwa Evan's Bakery dapat melakukan beberapa strategi. Strategi-strategi tersebut adalah:

1. Strategi SO

Pengembangan pasar melalui penetrasi pasar. (S1, S2, S3, O1, O2)

S1 : Variasi roti yang beragam

S2 : Rasa roti yang khas

S3 : Pelayanan terhadap konsumen

O1 : Banyaknya penggemar roti

O2 : Permintaan konsumen

Melihat keunggulan Evan's Bakery di dalam hal produk yang beragam dan memiliki rasa roti yang khas dibandingkan para pesaingnya, tentunya hal ini dapat menjadi pemacu yang dapat diandalkan untuk dapat bersaing dengan kompetitor-kompetitor dari Evan's Bakery. Dengan melihat kesempatan pasar yang ada antara lain dengan banyaknya penggemar roti itu sendiri, serta permintaan konsumen yang banyak tentunya dapat dijadikan acuan untuk melakukan penetrasi pasar ini. Evan's Bakery dapat terus melakukan inovasi dan mengencangkan promosi untuk menarik konsumen, sehingga tertarik untuk mengkonsumsi produk dari Evan's Bakery.

Meningkatkan pelayanan kepada konsumen untuk memenuhi permintaannya (S3,O1)

S3 : Pelayanan terhadap konsumen (keramahan, kesopanan)

O1 : Banyaknya penggemar roti

Evan's Bakery memiliki kekuatan dalam hal pelayanan terhadap konsumen yang ramah dan sopan. Hal ini dapat di tingkatkan lagi dengan melakukan training yang lebih intens lagi agar karyawan di Evan's Bakery dapat semakin ramah dan sopan, sehingga dapat langsung mengetahui dan memenuhi apa yang diperlukan konsumen karena mengingat peluang yang dapat di manfaatkan Evan's Bakery adalah banyaknya penggemar roti Evan's Bakery.

2. Strategi ST

Mengatasi persaingan dengan pelayanan yang baik dan rasa roti khas (S2,S3,T1)

S2 : Rasa roti yang khas

S3 : Pelayanan terhadap konsumen (keramahan, kesopanan)

T1 : Banyaknya pesaing

Untuk mengatasi banyaknya pesaing dalam bisnis ini, yang dapat dilakukan Evan's Bakery adalah dengan mempertahankan posisinya dalam hal pelayanan yang baik serta kekhasan rasa roti dari Evan's Bakery ini sendiri. Dengan melakukan maintenance produk dan pelayanan Evan's Bakery tentunya dapat mempertahankan posisinya di dalam persaingan yang ketat ini.

Melakukan strategi *product development* yaitu dengan variasi roti (S1, T1)

S1 : Variasi Roti

T1 : Banyaknya Pesaing

Melihat banyaknya pesaing dalam bisnis ini, tentunya di perlukan adanya product development untuk mengatasi persaingan yang ketat. Dengan melakukan pengembangan produk yaitu dengan menambah berbagai macam variasi roti baru secara berkala, tentunya hal ini bisa membuat konsumen untuk terus tertarik mencoba roti di Evan's Bakery dan tidak bosan dengan rasa yang itu-itu saja.

3. Strategi WO

Menambah jumlah konsumen dengan melakukan promosi (W1, O1,O2)

W1 : Promosi yang kurang

O1 : Banyaknya penggemar roti

O2 : Permintaan konsumen

Mengingat kurangnya promosi yang dilakukan oleh Evan's Bakery, tentunya hal ini harus diperbaiki/ditambah oleh Evan's Bakery. Yaitu dengan menambah penyebaran brosur di berbagai tempat, serta dapat ditambah dengan melakukan promosi baik melalui media surat kabar, radio, atau bahkan majalah. Hal ini dapat tentunya dapat meningkatkan hasil penjualan dari Evan's Bakery.

4. Strategi WT

Memberikan diskon untuk mengatasi persaingan harga. (W2, T2)

W2 : Harga yang mahal

T2 : Loyalitas merk tertentu

Evan's Bakery dapat melakukan promosi lain yaitu memberikan diskon terhadap produknya untuk meningkatkan penjualan, serta mengatasi persaingan harga dengan kompetitor-kompetitornya. Hal ini melihat juga konsumen yang loyal terhadap merk tertentu, oleh sebab itulah pemberian diskon dapat menjadi strategi yang jitu untuk memikat konsumen, agar tidak berpaling kepada kompetitor yang ada.