

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

4.1 Gambaran Umum Perusahaan

Bisnis Roti Lapis Legit Mahameru merupakan salah satu UMKM yang bergerak pada di bidang kuliner roti lapis legit. Lapis legit Mahameru didirikan sejak tahun 1989 dengan pemilik bernama Ibu Ruwiyati yang sekarang dibantu mengelola oleh anaknya yang bernama Ibu Widyarini. Didirikannya usaha ini pada saat itu karena Ibu Ruwiyati memiliki keterampilan membuat lapis legit dan memiliki rasa yang enak, dan juga pada saat itu di kota Semarang belum terlalu banyak yang memiliki usaha lapis legit. Pada akhirnya Ibu Ruwiyati memutuskan untuk menjual roti lapis legit hasil buatannya. Pada saat ini Ibu Ruwiyati menjual produknya dengan harga lapis legit basah biasa ukuran kecil Rp.15.000,- untuk lapis legit basah ukuran besar pada harga Rp.45.000,- harga lapis legit basah spesial ukuran besar Rp.75.000,- dan untuk harga lapis legit kering Rp.12.000,-

Bermula dari penjualan melalui rumah dan hanya orang-orang tertentu yang tahu hingga Ibu Ruwiyati akhirnya memutuskan untuk membuka toko yang berdekatan dengan tempat ia tinggal, dari memiliki karyawan hanya satu sampai bisa memiliki lebih banyak karyawan yang hingga sekarang bekerja adalah 12 orang karyawan, dengan adanya pengembangan karyawan berguna bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/produk yang dihasilkan perusahaan.

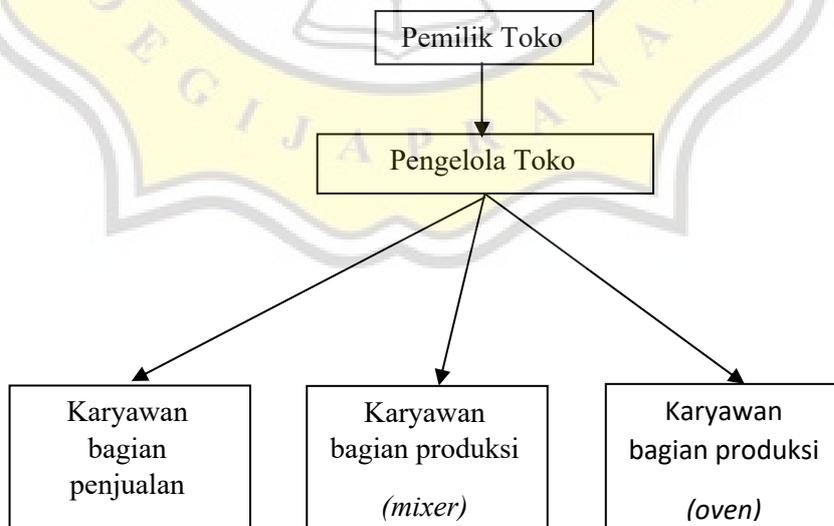
Pada tahun 2008-2015 roti lapis legit Mahameru juga dijual di beberapa dengan toko oleh-oleh di kota tersebut dengan cara menitipkan produknya pada toko tersebut. Munculnya pesaing-pesaing membuat turunya penjualan pada toko roti lapis legit Mahameru. Karyawan yang bekerja pada toko roti lapis legit Mahameru pada saat ini ada 12 orang yang memiliki tugas yang berbeda. Alamat toko roti lapis legit Mahameru berada di Jalan Hawa III No.11A Halmahera, Semarang, Jawa Tengah.



Gambar 4.1

Toko Roti Lapis Legit Mahameru

Toko Roti Lapis Legit Mahameru memiliki tanggung jawab yang penuh dengan itu diperlukan struktur organ sebagai berikut yaitu;



Gambar 2.2 Struktur Organisasi Toko Roti Lapis Legit Mahameru

Uraian Tugas:

1. Pemilik Toko

Pemilik toko memiliki tugas mengontrol kegiatan di toko dan melakukan perencanaan dan berkoordinasi dengan pengelola toko serta melakukan evaluasi.

2. Pengelola Toko

Pengelola toko bertugas untuk mengatur karyawan di beberapa bagian sesuai dengan arahan pemilik toko dan bertanggung jawab kepada pemilik toko atas hasil kerjanya.

3. Karyawan Bagian Penjualan

Karyawan bagian penjualan memiliki tugas mencatat semua transaksi yang ada di toko dan memberikan hasil kerjanya kepada pengelola toko.

4. Karyawan Bagian Produksi (*mixer*)

Karyawan pada bagian ini bertugas untuk proses produksi roti lapis legit yang bertanggung jawab untuk mengolah produk dengan mixer untuk mencampur semua bahan roti yang akan di oven.

5. Karyawan Bagian Produksi (*oven*)

Karyawan pada bagian ini bertugas untuk proses produksi roti lapis legit yang bertanggung jawab untuk mengolah produk dengan oven untuk memanggang hasil dari bahan yang telah di mixer.

4.1.2. Gambaran Umum Responden

Responden dalam penelitian ini adalah 1 orang pemilik, 1 pengelola, 1 pelayan toko dan 10 karyawan bagian produksi di Roti Lapis Legit Mahameru yang telah melakukan pengisian dalam variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman serta akan mengisi bobot dan juga rating pada setiap variabel yang ada. Sedangkan 7 orang konsumen dari Toko Roti Lapis Legit Mahameru hanya digunakan sebagai penguat untuk data penelitian SWOT ini.

Tabel 4.1 Sampel Penelitian

No	Responden	Keterangan	Nama	Jenis Kelamin	Usia	Lama Kerja (Tahun)	Pendidikan Terakhir
1	Pemilik	Pemilik	Ruwyati	Wanita	79	32	SMA
2	Karyawan	Pengelola Toko	Widyarini	Wanita	40	7	S1
		Pelayan Toko	Bob	Pria	52	12	SMA
		Karyawan Produksi	Kas	Pria	51	15	SMA
		Karyawan Produksi	Muchson	Pria	55	16	SMA
		Karyawan Produksi	Andre	Pria	32	9	SMA
		Karyawan Produksi	Dar	Pria	57	17	SMA
		Karyawan Produksi	Hongkin	Pria	53	14	SMA
		Karyawan Produksi	Is	Pria	42	10	SMA
		Karyawan Produksi	Warto	Pria	59	13	SMA
		Karyawan Produksi	Jimin	Pria	62	19	SMA
		Karyawan Produksi	Agus	Pria	52	12	SMA
		Karyawan Produksi	Badi	Pria	52	10	SMA

Sumber : (Data Primer, 2020)

Berdasarkan data pada tabel di atas, diketahui bahwa pemilik berjenis kelamin wanita sedangkan karyawan bagian pengelola toko, pelayan toko, dan karyawan produksi kelamin pria dan wanita. Responden terdiri dari 1 orang pemilik, dan 12 orang karyawan yang terdiri dari (1 pengelola toko, 1 pelayan toko dan 10 karyawan produksi) Toko Roti Lapis Legit Mahameru. Selain dari pemilik dan karyawan Toko Roti Lapis Legit Mahameru, responden penelitian ini juga terdiri dari 7 orang konsumen Toko Roti Lapis Legit Mahameru yang akan dijelaskan terpisah sebagai berikut.

Selain responden dari pemilik dan karyawan Toko Roti Lapis Legit Mahameru, juga dibagikan kuisioner kepada 7 konsumen Toko Roti Lapis Legit Mahameru. Menurut lama berlangganan, konsumen dibagi ke dalam kategori berikut:

Tabel 4.2 Gambaran Umum Konsumen Berdasarkan Lama Berlangganan

No.	Keterangan	Jumlah	Presentase (%)
1	1tahun <	2	29
2	± 6 bulan	4	57
3	± 3 bulan	1	14
Jumlah		7	100%

Sumber : (Data Primer, 2020)

Berdasarkan tabel diatas, hasil data menunjukkan bahwa sebagian besar konsumen telah berlangganan selama kurang lebih dari 6 bulan (57%) dan konsumen lainnya telah berlangganan sekitar 1 tahun (29%), 3 bulan (14%). Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar konsumen Toko Roti Lapis Legit Mahameru telah lama berlangganan di toko tersebut.

4.1.3. Variabel SWOT

Berdasarkan hasil survey kepada pemilik Toko Roti Lapis Legit Mahameru ditemukan bahwa faktor internal yang mempengaruhi arah dan tindakan internal perusahaan dan faktor eksternal perusahaan termasuk semua situasi yang ada. Kekuatan mempengaruhi pendekatan dan menentukan kompetitor nya. faktor internal menentukan kelebihan dan kekurangan yang menjadi dasar/prinsip dalam perusahaan. Pada dasarnya, faktor eksternal kemungkinan dan risiko yang akan menjadi strategi dasar di masa depan.

Tabel 4.3 Variabel SWOT Toko Roti Lapis Legit Mahameru

SWOT	Analisis Swot Lapis Legit Mahameru
<p>Kekuatan (strength)</p>	<p>Mutu dan kualitas produk yang baik karena Toko Roti Lapis Legit Mahameru memanfaatkan bahan resep yang memiliki mutu yang baik, bukan menggunakan sembarang produk sehingga menciptakan produk lapis legit dengan mutu dan kualitas produk yang baik. Terlebih lagi Lapis Legit Mahameru terus mempertahankan citra rasanya.</p> <p>Harga yang terjangkau dibandingkan kompetitornya, dengan itu produk diterima oleh masyarakat dan dengan lokasi yang strategis yaitu berda di pusat Kota Semarang di Jalan Hawa, beserta parkiran yang luas membuat masyarakat mudah untuk mengakses lokasi Toko Roti Lapis Legit Mahameru.</p>
<p>Kelemahan (weakness)</p>	<p>Promosi yang dilakukan oleh Toko Roti Lapis Legit Mahameru masih sangat kurang, mereka hanya mengandalkan promosi melalui konsumen yang membeli dari mulut ke mulut, tidak melakukan promosi dengan baik atau menggunakan <i>social media</i>, dengan promosi yang kurang membuat Toko Roti Lapis Legit Mahameru belum terkenal di mata masyarakat.</p> <p>Kemasan yang kurang menarik sehingga ketertarikan pembeli untuk membeli lagi kurang.</p> <p>Sumber daya manusia yang berada di dalam Toko Roti Lapis Legit Mahameru masih terbatas sehingga pelayanan pemesanan produk pada jumlah besar masih belum maksimal.</p>

<p>Peluang (opportunities)</p>	<p>Semakin tingginya pamor aplikasi Grab Food dan Go Food di kalangan konsumen sehingga membuka peluang Toko Roti Lapis Legit Mahameru untuk mencakup pasar lebih luas. Terlebih lagi konsumen akan lebih mudah melakukan pemesanan produk.</p> <p>Konsumen tetap yang selalu membeli Roti Lapis Legit Mahameru</p> <p>Tren bisnis online yang terus meningkat akan menambah konsumen baru</p>
<p>Ancaman (threatness)</p>	<p>Banyaknya para pesaing penjual produk serupa di kota Semarang. Berkurangnya minat masyarakat terhadap kuliner Lapis Legit yang identik dengan jajanan lokal atau jajanan pasar. Masyarakat beralih ke jajanan jenis baru yang lebih populer dan identik dengan jajanan berasal dari negara lain, seperti <i>curros</i>, <i>cheese cake</i>, <i>dll</i>.</p> <p>Loyalitas orang kepada perusahaan pesaing</p> <p>Bencana alam</p>

Sumber : (Data Primer, 2020)

4.1.4 Tanggapan Responden Konsumen terhadap kekuatan Toko Roti Lapis Legit Mahameru

Kekuatan / Strength

Variabel kekuatan merupakan keunggulan yang dimiliki oleh perusahaan ini seperti : mutu produk, harga yang bersaing, Lokasi Strategis, dan parkir luas. Data variabel kekuatan diperoleh dari konsumen selaku responden variabel kekuatan Roti Lapis Legit Mahameru dengan cara mengisi kuesioner. Hasil dari jawaban konsumen tersebut guna untuk mengkonfirmasi

hal atau indikator-indikator yang dirasakan oleh konsumen, yang dikonfirmasi adalah hal-hal yang menurut perusahaan baik. Berikut adalah tanggapan responden 7 orang konsumen :

Tabel 4.4 Hasil Pengisian Kuesioner Kekuatan Responden Konsumen

No	Pertanyaan	Responden							Rating
		1	2	3	4	5	6	7	
Kekuatan									
1	Bahan baku yang digunakan merupakan produk yang unggul	3	4	4	4	3	4	4	3,71
2	Harga produk yang ditawarkan lebih murah dibandingkan produk yang lain	4	4	4	4	4	4	4	4
3	Lokasi yang strategis	3	3	3	4	4	4	4	3,57
4	Parkiran Luas	3	3	3	4	3	4	4	3,42

Sumber : (Data primer, 2020)

Berdasarkan hasil pengisian kuesioner kekuatan responden konsumen adalah

1. Mutu dan kualitas produk yang baik karena Toko Roti Lapis Legit Mahameru memanfaatkan bahan resep yang memiliki mutu yang baik, bukan menggunakan sembarang produk sehingga menciptakan produk lapis legit dengan mutu dan kualitas produk yang baik.
2. Harga yang terjangkau dibandingkan kompetitornya, dengan itu produk diterima oleh masyarakat.
3. lokasi yang strategis yaitu berda di pusat Kota Semarang di Jalan Hawa.
4. Parkiran yang luas membuat masyarakat mudah untuk mengakses lokasi Toko Roti Lapis Legit Mahameru.

4.1.5 Tanggapan Responden terhadap Kekuatan Toko Roti Lapis Legit Mahameru

Berdasarkan tanggapan responden terhadap kekuatan Toko Roti Lapis Legit Mahameru yang didapat dari pemilik dan 12 orang karyawan yang terdiri dari (1 pengelola toko, 1 pelayan toko dan 10 karyawan produksi), maka didapatkan hasil perhitungan sebagai berikut:

Tabel 4.5 Tanggapan Pemilik dan Karyawan terhadap Kekuatan Toko Roti Lapis Legit Mahameru

No	<i>critical success factor</i>	Rating													Kategori	
		Pemilik	Karyawan													
			I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI	XI		
1.	Bahan baku yang digunakan merupakan produk yang unggul	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	Kekuatan Utama
2.	Harga produk yang ditawarkan lebih murah dibandingkan produk yang lain	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	4	Kekuatan Utama
3.	Lokasi yang strategis	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	4	Kekuatan Utama
4.	Parkiran Luas	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	Kekuatan Utama

Sumber : (Data primer, 2020)

Berdasarkan rating responden penelitian, faktor-faktor yang dipandang menjadi kekuatan Toko Roti Lapis Legit Mahameru adalah sebagai berikut :

1. Kualitas produk yang baik karena Toko Roti Lapis Legit Mahameru dengan menggunakan bahan baku yang mutu guna, bukan menggunakan sembarang produk sehingga menciptakan produk lapis legit dengan kualitas produk yang baik. Kualitas (mutu) merupakan faktor yang terdapat dalam suatu produk yang menyebabkan produk tersebut bernilai sesuai dengan maksud untuk apa produk yang itu diproduksi. Terlebih lagi Lapis Legit Mahameru terus mempertahankan citra rasanya.
Responden merasa bahwa kualitas produk menjadi pengaruh kuat para konsumen untuk membeli produk.
2. Harga yang terjangkau dibandingkan kompetitornya, dengan itu produk dapat dikonsumsi semua kalangan masyarakat.
Responden merasa bahwa harga terjangkau lebih menarik bagi konsumen untuk membeli produk.
3. Lokasi mudah dicari (lokasi strategis).
Responden merasa lokasi Toko Roti Lapis Legit Mahameru mudah ditemukan oleh konsumen karena letaknya yang strategis.
4. Parkiran luas.

Responden merasa dengan parkir luas akan sangat memudahkan konsumen untuk mendapatkan tempat parkir.

4.1.6 Tanggapan Responden terhadap Kelemahan Toko Roti Lapis Legit Mahameru

Berdasarkan tanggapan responden terhadap kelemahan Toko Roti Lapis Legit Mahameru yang didapat dari pemilik dan 12 orang karyawan yang terdiri dari (1 pengelola toko, 1 pelayan toko dan 10 karyawan produksi), maka didapatkan hasil perhitungan sebagai berikut:

Tabel 4.6 Tanggapan Pemilik dan Karyawan terhadap Kelemahan Toko Roti Lapis Legit Mahameru

No	critical success factor	Rating												Kategori	
		Pemilik	Karyawan												
			I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI		XII
1.	Promosi yang dilakukan sangat kurang	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	Kelemahan Kecil
2.	Belum terkenal dibandingkan dengan produk pesaing	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	Kelemahan Kecil
3.	Kinerja Karyawan yang Kurang maksimal	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	Kelemahan Kecil
4.	Kemasan yang kurang menarik	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	Kelemahan Kecil

Sumber : (Data primer, 2020)

Berdasarkan rating responden penelitian, faktor-faktor yang dipandang menjadi kelemahan Toko Roti Lapis Legit Mahameru adalah sebagai berikut :

1. Promosi yang dilakukan oleh Toko Roti Lapis Legit Mahameru masih sangat kurang, mereka hanya mengandalkan promosi melalui konsumen yang membeli dari mulut ke mulut, tidak melakukan promosi dengan baik atau menggunakan *social media*.

Responden merasa bahwa promosi pada Toko Roti Lapis Legit Mahameru masih sangat kurang.

2. Sumber daya manusia yang berada di dalam Toko Roti Lapis Legit Mahameru masih terbatas sehingga pelayanan pemesanan produk pada jumlah besar masih belum maksimal.
3. Kinerja karyawan yang kurang cepat karena belum terlalu terampil Responden merasa kinerja karyawan yang belum terlalu terampil menjadi kelemahan tersendiri bagi Toko Roti Lapis Legit Mahameru.
4. Kemasan yang kurang menarik, yang membuat daya ketertarikan untuk konsumen berkurang.

Responden merasa bahwa pada saat pemesanan kuantitas banyak masih terkendala.

4.1.7 Tanggapan Responden Terhadap Peluang Toko Roti Lapis Legit Mahameru

Berdasarkan tanggapan responden terhadap peluang Toko Roti Lapis Legit Mahameru yang didapat dari pemilik dan 12 orang karyawan yang terdiri dari (1 pengelola toko, 1 pelayan toko dan 10 karyawan produksi), maka didapatkan hasil perhitungan sebagai berikut:

Tabel 4.7 Tanggapan Pemilik dan Karyawan terhadap Peluang Toko Roti Lapis Legit Mahameru

No	<i>critical success factor</i>	Rating												Kategori		
		Pemilik	Karyawan													
			I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI		XII	
1.	<u>Aplikasi Grab Food dan Go Food untuk meningkatkan penjualan</u>	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	Respons Superior
2.	<u>Pelanggan tetap</u>	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	3	Respons Superior
3.	<u>Media sosial untuk memperluas penjualan</u>	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	3	Respons Superior

Sumber : (Data primer, 2020)

Berdasarkan rating responden penelitian, faktor-faktor yang dipandang menjadi peluang Toko Roti Lapis Legit Mahameru adalah sebagai berikut :

1. Semakin tingginya pamor aplikasi Grab Food dan Go Food di kalangan konsumen sehingga membuka peluang Toko Roti Lapis Legit Mahameru untuk mencakup pasar lebih luas.

2. Konsumen tetap yang selalu membeli Roti Lapis Legit Mahameru
Responden merasa dengan memiliki konsumen yang setia kepada Roti Lapis Legit Mahameru selama ini menjadi peluang untuk terus berkembang.
3. Responden merasa Media sosial sebagai sarana untuk memperluas dan meningkatkan penjualan guna menjadi peluang untuk terus berkembang.

4.1.8 Tanggapan Responden Terhadap Ancaman Toko Roti Lapis Legit Mahameru

Berdasarkan tanggapan responden terhadap ancaman Toko Roti Lapis Legit Mahameru yang didapat dari pemilik dan 12 orang karyawan yang terdiri dari (1 pengelola toko, 1 pelayan toko dan 10 karyawan produksi), maka didapatkan hasil perhitungan sebagai berikut:

Tabel 4.8 Tanggapan Pemilik dan Karyawan terhadap Ancaman Toko Roti Lapis Legit Mahameru

No	<i>critical success factor</i>	Rating												Kategori			
		Ancaman	Pemilik	Karyawan													
				I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X		XI	XII	
1.	Produk serupa di Semarang	4	4	3	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	2	2	Respons dibawah rata-rata
2.	Berkurangnya minat terhadap jajanan lokal	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	3	4	3	4	4	Respons diatas rata-rata
3.	Bencana alam	4	3	4	4	3	2	3	2	3	3	3	4	2	3	3	Respons diatas rata-rata

Sumber : (Data primer, 2020)

Berdasarkan rating responden penelitian, faktor-faktor yang dipandang menjadi ancaman Toko Roti Lapis Legit Mahameru adalah sebagai berikut :

1. Banyaknya para pesaing penjual produk serupa di kota Semarang.
Responden merasa bahwa terdapat perusahaan-perusahaan lain yang menjual produk serupa namun jauh lebih menarik.
2. Berkurangnya minat masyarakat terhadap kuliner Lapis Legit yang identik dengan jajanan lokal atau jajanan pasar. Masyarakat beralih ke

jajanan jenis baru yang lebih populer dan identik dengan jajanan berasal dari negara lain, seperti *curros*, *cheese cake*, dll.

3. Bencana alam

Responden merasa bencana alam menjadi salah satu ancaman bagi bisnis ini, karena akan mengganggu proses produksi yang dilakukan.

4.2 Matriks Evaluasi Internal (IFE)

Tabel 4.9 Analisis Matriks IFE Perusahaan Roti Lapis Legit Mahameru

No	critical success factor	Karyawan												Jumlah	Bobot	Rating	Bobot x Rating	
		Pemilik	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI					XII
1.	Bahan baku yang digunakan merupakan produk yang unggul	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52	0,18	4	0,72
2.	Harga produk yang ditawarkan lebih murah dibandingkan produk yang lain	4	4	4	4	4	4	3	3	3	3	4	4	4	48	0,17	3,69	0,63
3.	Lokasi yang strategis	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	4	49	0,17	3,77	0,64
4.	Parkiran luas	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	49	0,17	3,77	0,64
	TOTAL														198	0,69		2,63
	Kelemahan																	
1.	Promosi yang dilakukan sangat kurang	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	2	2	2	20	0,07	1,54	0,11
2.	Belum terkenal dibandingkan dengan produk pesaing	2	2	2	2	2	2	1	1	2	1	2	2	2	23	0,08	1,77	0,14
3.	Kinerja Karyawan yang Kurang maksimal	2	2	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	2	24	0,08	1,85	0,15
4.	Kemasan yang kurang menarik	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	25	0,08	1,92	0,15
	TOTAL														92	0,31		0,55
	Total Keseluruhan														290	1,00		3,18

Sumber : (Data primer, 2020)

Matriks IFE dibentuk dengan cara mengevaluasi kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Bobot ditentukan oleh rata-rata pemilik dan dua belas karyawan Toko Roti Lapis Legit Mahameru karena pemilik dan karyawan dipandang yang paling mengetahui kondisi perusahaan, Jumlah dari seluruh bobot adalah 1,00 dengan besar kecilnya bobot dilakukan sesuai dengan tingkat penting tidaknya faktor. Perhitungan bobot untuk faktor internal

(Bahan baku yang digunakan merupakan produk yang unggul) didapat dari total jawaban 13 responden dibagi dengan total IFE perhitungannya adalah sebagai berikut: (Faturohman et al, 2016).

$$\text{Bobot} = 52:290 = 0,18$$

Untuk Total Bobot IFE harus sama dengan 1,00.

Perhitungan rating untuk faktor internal (Bahan baku yang digunakan merupakan produk yang unggul) didapat dari total jawaban 13 responden dibagi dengan jumlah responden. Perhitungan sebagai berikut: (Mujiastuti et al, 2019).

$$\text{Rating} = 52:13 = 4$$

Perhitungan B x R untuk faktor internal (Bahan baku yang digunakan merupakan produk yang unggul) didapat didapat dari perkalian bobot dan Rating. Perhitungannya adalah: (Mujiastuti et al, 2019).

$$\text{Bobot} \times \text{Rating} = 0,18 \times 4 = 0,72$$

Total seluruh nilai tertimbang pada faktor internal didapat dari total bobot x rating pada keseluruhan faktor internal tersebut. Adapun perhitungannya adalah: (Mujiastuti et al, 2019).

$$0,72+0,63+0,64+0,64+0,11+0,14+0,15+0,15= 3,18$$

Hasil pada tabel di atas menunjukkan bahwa *critical success factor* yang dianggap terpenting oleh rata-rata responden adalah Toko Roti Lapis Legit Mahameru harga produk yang ditawarkan lebih murah dibandingkan dengan para pesaingnya dan juga kompromi berat timbangan yang lebih tinggi dengan bobot 0,18. Sedangkan *critical success factor* yang memiliki nilai terendah adalah Toko Roti Lapis Legit Mahameru belum maksimal dalam melakukan promosi pemasaran dengan bobot 0,08. Hasil ini menunjukkan bahwa responden merasa faktor kekuatan dari Toko Roti Lapis Legit Mahameru dipandang memiliki bobot yang lebih dipertimbangkan dibandingkan dengan kelemahan Toko Roti Lapis Legit Mahameru.

Rating diberikan dengan cara membandingkan kekuatan perusahaan dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Semakin tinggi kekuatan perusahaan dibandingkan dengan rata-rata industry atau dengan pesaing utama

maka ratingnya akan semakin tinggi. Rating diberikan dengan cara membandingkan kelemahan perusahaan dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama. Semakin lemah perusahaan dibandingkan dengan rata-rata industri atau dengan pesaing utama maka ratingnya akan semakin tinggi. Rating diberikan dengan skala 1-4. Rating didapatkan dari jumlah faktor variable 1 responden dibagi 13 dari responden terhadap kekuatan maupun kelemahan Toko Roti Lapis Legit Mahameru menunjukkan bahwa sebagian besar responden memiliki prioritas yang sama dalam kekuatan maupun kelemahannya.

Hasil pada perhitungan rating matriks IFE menunjukkan bahwa hasil jawaban responden memiliki kesamaan dengan setuju akan prioritas dan kondisi dari kekuatan serta kelemahan yang dimiliki oleh Toko Roti Lapis Legit Mahameru saat ini. Rating dengan nilai terbesar adalah pada Kekuatan Toko Roti Lapis Legit Mahameru yaitu Harga produk yang ditawarkan lebih murah dibandingkan produk yang lain adalah 4, sedangkan yang memiliki respon yang sangat buruk ada pada kelemahan yaitu Promosi yang dilakukan sangat kurang dengan rating 1,54.

Berdasarkan skor, dapat dilihat hasilnya adalah 3,18, skor ini akan dimasukkan dalam matriks Internal Eksternal (IE). Hasil ini menunjukkan bahwa kekuatan yang dimiliki oleh Toko Roti Lapis Legit Mahameru lebih kuat dibandingkan dengan kelemahannya. Hasil dari matriks IFE di atas menunjukkan bahwa skor pada kekuatan yang menunjukkan indikator kekuatan yang terkuat adalah Toko Roti Lapis Legit Mahameru memiliki harga yang paling murah dibandingkan para pesaingnya.

Indikator kelemahan yang paling tinggi adalah kurangnya promosi untuk meningkatkan kesadaran dan menarik perhatian masyarakat di Semarang. Promosi yang dilakukan Toko Roti Lapis Legit Mahameru untuk meningkatkan kesadaran masyarakat Semarang terhadap produk Toko Roti Lapis Legit Mahameru masih kurang sehingga belum dapat menjangkau konsumen-konsumen baru. Hal ini menunjukkan bahwa kurangnya kesadaran masyarakat Semarang tentang Toko Roti Lapis Legit Mahameru adalah karena

kurangnya promosi yang dilakukan oleh Toko Roti Lapis Legit Mahameru sendiri.

4.3 Matriks Evaluasi Faktor Eksternal Perusahaan (EFE)

Tabel 4.10 Analisis Matriks EFE Perusahaan Roti Lapis Legit Mahameru

No	<i>critical success factor</i>	Karyawan												Jumlah	Bobot	Rating	Bobot x Rating	
		Pemilik	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII	IX	X	XI					XII
1.	Aplikasi Grab Food dan Go Food untuk meningkatkan penjualan	4	4	4	3	4	4	3	4	3	4	4	4	4	49	0,19	3,77	0,71
2.	Pelanggan tetap	4	4	3	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	48	0,18	3,70	0,66
3.	Media sosial untuk memperluas penjualan	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	3	46	0,18	3,54	0,64
TOTAL															143	0,55		2,01
Ancaman																		
1.	Produk serupa di Semarang	4	4	3	3	4	2	3	2	2	2	2	2	2	37	0,14	2,84	0,40
2.	Berkurangnya minat terhadap jajanan lokal	3	3	4	3	4	2	3	3	3	3	4	3	4	42	0,16	3,23	0,52
3.	Bencana alam	4	3	4	4	3	2	3	2	3	3	4	2	3	40	0,15	3,07	0,46
TOTAL															119	0,45		1,38
Total Keseluruhan															262	1,00		3,39

Sumber : (Data primer, 2020)

Matriks EFE dibentuk dengan cara mendaftar semua peluang dan ancaman yang masuk dalam *critical success factors*. Bobot ditentukan oleh pemilik dan karyawan Toko Roti Lapis Legit Mahameru karena dipandang yang paling mengetahui kondisi perusahaan. Jumlah dari seluruh bobot adalah 1,00 dengan besar kecilnya bobot dilakukan sesuai dengan tingkat penting tidaknya faktor.

Perhitungan bobot untuk faktor eksternal (Aplikasi Grab Food dan Go Food untuk meningkatkan penjualan) didapat dari total jawaban 13 responden dibagi dengan total EFE perhitungannya adalah sebagai berikut: (Faturrohman et al, 2016).

$$\text{Bobot} = 49:262 = 0,19$$

Untuk Total Bobot EFE harus sama dengan 1,00.

Perhitungan rating untuk faktor eksternal (Aplikasi Grab Food dan Go Food untuk meningkatkan penjualan) didapat dari total jawaban 13 responden dibagi dengan jumlah responden. Perhitungan sebagai berikut: (Mujiastuti et al, 2019).

$$\text{Rating} = 49:13 = 3,77$$

Perhitungan B x R untuk faktor eksternal (Aplikasi Grab Food dan Go Food untuk meningkatkan penjualan) didapat didapat dari perkalian bobot dan Rating. Perhitungannya adalah: (Mujiastuti et al, 2019).

$$\text{Bobot} \times \text{Rating} = 0,19 \times 3,77 = 0,71$$

Total seluruh nilai tertimbang pada faktor internal didapat dari total bobot x rating pada keseluruhan faktor internal tersebut. Adapun perhitungannya adalah: (Mujiastuti et al, 2019).

$$0,71 + 0,66 + 0,64 + 0,40 + 0,52 + 0,46 = 3,39$$

Hasil pada tabel di atas menunjukkan bahwa *critical success factor* yang dianggap peluang atau terpenting oleh rata-rata responden adalah bekerja sama dengan aplikasi Grab Food dan Go food dengan bobot 0,19 dan dari sisi ancaman adalah Produk serupa di Semarang dengan bobot 0,14.

Rating diberikan dengan cara melihat cara perusahaan dalam merespons peluang yang ada. Semakin baik cara perusahaan untuk merespons peluang-peluang yang ada maka ratingnya akan semakin tinggi. Rating diberikan dengan cara melihat cara perusahaan menghindari ancaman eksternal. Jika perusahaan tidak mampu untuk menghindari ancaman eksternal yang timbul maka ratingnya akan semakin tinggi. Rating diberikan dengan skala 1-4. Rating didapatkan dari jumlah faktor variable 1 responden dibagi 13 dari responden.

Hasil pada perhitungan rating matriks EFE menunjukkan bahwa hasil jawaban responden memiliki kesamaan dengan setuju akan prioritas dan kondisi dari peluang serta ancaman yang dimiliki oleh Toko Roti Lapis Legit Mahameru saat ini. Rating dengan nilai terbesar adalah pada peluang Toko Roti Lapis Legit Mahameru yaitu konsumen tetap dan Aplikasi Go Food dan Grab Food adalah 3,77, sedangkan yang memiliki respon yang sangat buruk ada pada ancaman yaitu Produk serupa di Semarang dengan rating 2,84.

Berdasarkan skor, dapat dilihat hasilnya adalah 3,39 yang menunjukkan bahwa perusahaan memiliki posisi eksternal yang kuat. Skor ini akan dimasukkan dalam matriks Internal Eksternal (IE). Hasil ini menunjukkan

bahwa peluang bagi Toko Roti Lapis Legit Mahameru lebih besar dibandingkan dengan ancaman bagi Toko Roti Lapis Legit Mahameru. Hasil dari matriks EFE menunjukkan bahwa faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman pada Toko Roti Lapis Legit Mahameru masuk dalam kategori kuat. Hal ini berarti bahwa Toko Roti Lapis Legit Mahameru memiliki peluang ke depan untuk meningkatkan bisnisnya namun ancaman yang timbul cukup mengancam eksistensi Toko Roti Lapis Legit Mahameru. Peluang dengan skor tertinggi dimiliki Aplikasi Go Food dan Grab Food guna meningkatkan penjualan.

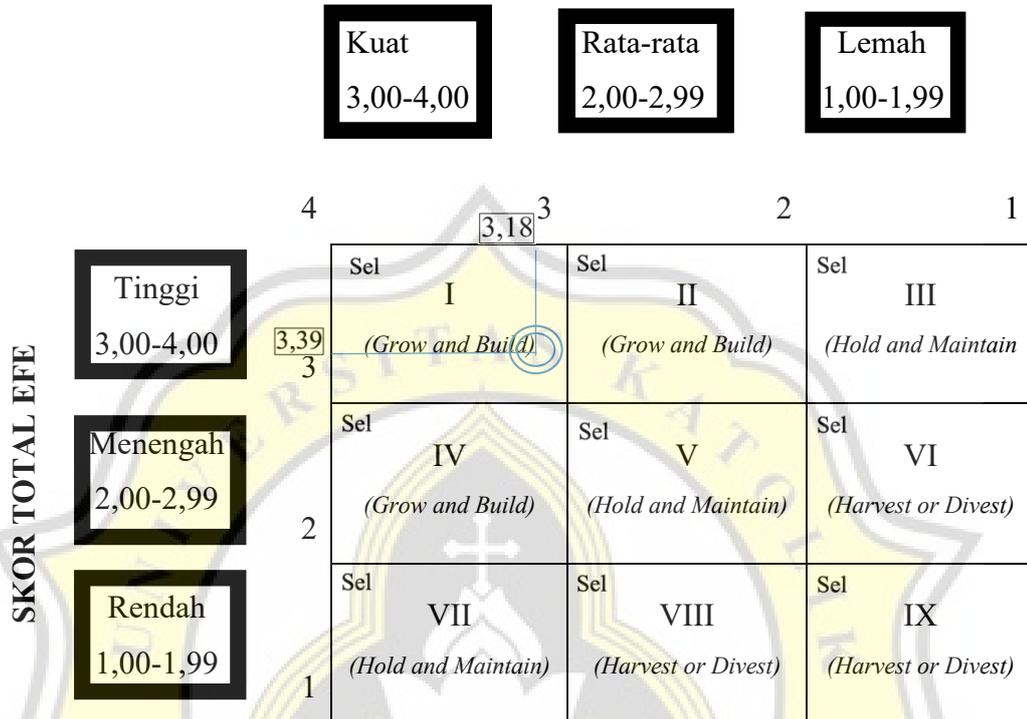
Namun di sisi lain Toko Roti Lapis Legit Mahameru mendapatkan ancaman yang cukup kuat dan belum ada strategi konkrit dari Roti Lapis Legit Mahameru untuk peningkatan bisnisnya di masa depan. Ancaman terbesar yaitu Produk serupa di Semarang, dan walaupun bencana alam seperti yang baru-baru ini terjadi yaitu pandemic COVID-19 yang sangat menghambat penjualan Roti Lapis Legit Mahameru, persaingan produk semakin bersaing semakin banyaknya pesaing produk serupa di Kota Semarang.

4.4 Matriks Internal – Eksternal (I-E)

Membuat Matriks Internal – Eksternal (I-E) dengan mengukur total skor bobot IFE pada sumbu x dan total skor bobot EFE pada sumbu y dan mengidentifikasi sembilan sel strategi perusahaan. Berdasarkan bobot pada matriks IFE dan EFE, didapatkan skor pada IFE adalah sebesar 3,18 dan nilai EFE sebesar 3,39. Maka matriks Internal-Eksternal sebagai contohnya adalah sebagai berikut:

Matriks Internal-Eksternal (IE Matrix)

TOTAL SKOR IFE



Gambar 4.2

Matriks Internal-Eksternal (IE Matrix)

Berdasarkan hasil tersebut, maka dapat disimpulkan pada matriks IE sel I, sel II dan sel IV merupakan sel tumbuh dan membangun (*growth and build*). Strategi yang berkaitan dengan sel-sel tersebut adalah pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan strategi horizontal. Pada sel II, sel V, dan sel VII merupakan sel yang menjaga dan mempertahankan, strategi pengembangan yang cocok untuk sel-sel ini adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Dari hasil analisis matriks internal eksternal, posisi perusahaan berada pada posisi sel I yaitu *growth and build* (tumbuh dan membangun). Pada sumbu X di Matriks IE dengan skor bobot IFE sejumlah 3,18 menunjukkan posisi internal perusahaan yang kuat karena berada pada interval 3.0 sampai 4.0 yang berarti kuat sedangkan pada sumbu Y di Matriks IE dengan skor bobot EFE sejumlah 3,39 yang menunjukkan posisi eksternal perusahaan yang tinggi. Pada posisi ini,

perusahaan bisa menggunakan kekuatannya untuk memasuki peluang dan menghadapi ancaman. Adapun strategi yang berkaitan dengan posisi sel I yaitu dengan pengembangan pasar dengan cara pengenalan produk yang ada saat ini ke area geografi yang baru dan mencari peningkatan penjualan dengan memperbaiki atau memodifikasi produk saat ini. Strategi yang tepat dalam tumbuh dan bangun ini adalah strategi integrasi dilakukan dengan penetrasi pasar yaitu dengan cara aktif mencari peluang usaha untuk peningkatan bisnis Roti Lapis Legit Mahameru dan Pengembangan bisnis yang dapat dilakukan Toko Roti Lapis Legit Mahameru dengan strategi melalui usaha intensif guna tetap menjaga persaingan perusahaan melalui pengembangan produk.

4.5 Matriks SWOT

Membuat matriks SWOT dengan memasukkan faktor-faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman pada kolom yang tersedia, mengkombinasikan kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dan strategi intensif atau integrasi. untuk menghasilkan strategi SO, WO, ST, dan WT. Berdasarkan matriks IFE dan EFE, maka matriks SWOT dapat dibentuk seperti tabel 4.15 sebagai berikut:

Tabel 4.15 Matriks SWOT Roti Lapis Legit Mahameru

ANALISIS SWOT	STRENGTH (S)	WEAKNESS (W)
	1. Bahan baku yang digunakan merupakan produk yang unggul 2. Harga produk yang ditawarkan lebih murah dibandingkan produk yang lain	1. Promosi yang dilakukan sangat kurang 2. Belum terkenal dibandingkan dengan produk pesaing

	<p>3. Lokasi yang strategis</p> <p>4. Parkiran luas</p>	<p>3. Kinerja karyawan yang kurang maksimal</p> <p>4. Kemasan yang kurang menarik</p>
<p>OPPORTUNITY (O)</p> <p>1. Aplikasi Grab Food dan Go Food untuk meningkatkan penjualan</p> <p>2. Konsumen tetap</p> <p>3. Media social untuk memperluas penjualan</p>	<p>STRATEGI (SO)</p> <p>1. Tetap menjaga kualitas produk untuk menjaga kelayakan konsumen (S1, O2)</p> <p>2. Memberikan harga terbaik kepada konsumen dibandingkan produk yang lain (S2, O3)</p>	<p>STRATEGI (WO)</p> <p>1. Menggencarkan promosi untuk meningkatkan penjualan (W1, O3)</p> <p>2. Memperkenalkan produk di media social saat ini seperti instagram dan facebook untuk menarik konsumen baru ditengah tren bisnis online (W2, O3)</p>

THREAT (T)	STRATEGI (ST)	STRATEGI (WT)
1. Produk serupa di Semarang	5. Meminimalisir resiko ancaman dari pesaing dengan menjaga kualitas produk (S1, T1)	1. Memberikan promosi yang baik saat ini seperti instagram dan facebook untuk menarik konsumen baru ditengah tren bisnis online, sehingga tidak kalah dengan pesaing. (W1, T1,T2)
2. Berkurangnya minat terhadap jajanan local	6. Meminimalisir resiko ancaman dari pesaing dengan menjaga harga produk (S2, T1)	2. Memberikan promosi yang baik saat ini seperti instagram dan facebook untuk menarik konsumen baru ditengah tren bisnis online, sehingga tidak kalah dengan perubahan minat masyarakat (W1, T1,T2)
3. Bencana alam	7. Menghadapi ancaman perubahan minat masyarakat dengan menjaga kualitas produk (S1, T2)	3. Meningkatkan kualitas SDM sehingga tidak kalah dengan pesaing (W3, T1)

Sumber : (Data primer, 2020)

Berdasarkan matriks SWOT, maka dapat dirumuskan empat *alternative strategy* dengan strategi yang tepat dalam tumbuh dan bangun ini adalah strategi

integrasi dilakukan dengan penetrasi pasar yaitu dengan cara aktif mencari peluang usaha untuk peningkatan bisnis Roti Lapis Legit Mahameru dan Pengembangan bisnis yang dapat dilakukan Toko Roti Lapis Legit Mahameru dengan strategi melalui usaha intensif guna tetap menjaga persaingan perusahaan melalui pengembangan produk menurut responden yang terdiri dari 1 orang pemilik dan 12 orang karyawan yang terdiri dari 1 pengelola toko, 1 pelayan toko, dan 10 karyawan produksi. Berikut adalah analisis masing-masing strategi berdasarkan hasil diskusi antar responden.

4.5.1 Analisis Strategi S-O

Strategi ini menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk meraih peluang-peluang yang ada di luar perusahaan. Strategi yang dilakukan adalah tetap menjaga kualitas dan mulai memasarkan promosi di social media (S1, O2). Melihat kekuatan dan peluang yang dimiliki, Roti Lapis Legit Mahameru harus agresif untuk mendapatkan peluang yang ada yaitu dengan menawarkan produk dengan online shop saat ini seperti instagram dan facebook untuk menarik konsumen baru ditengah tren bisnis online yang ada di Semarang dengan menawarkan keuntungan-keuntungan yang akan mereka dapatkan jika mengkonsumsi Produk Toko Roti Lapis Legit Mahameru, seperti harga yang terjangkau dan kualitas produk yang baik.

Strategi lainnya adalah memberikan harga terbaik dibandingkan pesaing bagi para konsumen tetap untuk terus mengkonsumsi produk Roti Lapis Legit Mahameru (S2, O3). Dengan menambah keuntungan bagi konsumen tetap tentunya konsumen akan menjadi lebih puas dengan produk kita dan diharapkan konsumen akan terus mengkonsumsi produk Roti Lapis Legit Mahameru.

4.5.2 Analisis Strategi W-O

Strategi ini bertujuan untuk memperkecil kelemahan-kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Alternative strategi W-O adalah melakukan promosi sendiri menggunakan sosial media saat ini seperti

Instagram dan facebook untuk menarik konsumen baru ditengah tren bisnis online (W2, W1, O3)

Roti Lapis Legit Mahameru saat ini masih kurang dalam hal promosi karena tidak adanya gerakan dari Roti Lapis Legit Mahameru itu sendiri untuk menarik lebih banyak masyarakat, dengan kemajuan teknologi saat ini dan terus meningkatnya bisnis online maka Roti Lapis Legit Mahameru dapat melakukan promosi sendiri melalui media sosial seperti Instaram ads dan facebook untuk memperbanyak jangkauan Roti Lapis Legit Mahameru dan diharapkan akan menambah konsumen-konsumen baru.

4.5.3 Analisis Strategi S-T

Melalui strategi ini, perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal. Alternative strategi S-T adalah Meminimalisir resiko ancaman dengan menjaga kualitas produk dan harga Roti Lapis Legit Mahameru (S1,S2,T1,T2).

Dengan pengembangan strategi ini lah diharapkan Roti Lapis Legit Mahameru dapat mempertahankan konsumennya ditengah banyaknya cabang-cabang baru yang dibuka oleh pesaing.

4.5.4 Analisis Strategi W-T

Strategi ini merupakan taktik untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman. Alternative strategi W-T adalah memperbaiki aset yang dimiliki dan melatih kembali karyawan agar dapat memberikan kepuasan bagi konsumen (W3, T1) dan Memberikan promosi yang baik saat ini seperti instagram dan facebook untuk menarik konsumen baru ditengah tren bisnis online. (W1,T1,T2)

Pengembangan strategi dilakukan dengan cara memperbaiki asset yang bermasalah saat ini seperti oven, lalu juga melatih karyawan agar kinerjanya menjadi lebih efektif dan efisien sehingga konsumen akan semakin puas dengan layanan yang diberikan Roti Lapis Legit Mahameru, dan Roti Lapis Legit Mahameru saat ini masih kurang dalam hal promosi karena tidak adanya gerakan

dari Roti Lapis Legit Mahameru itu sendiri untuk menarik lebih banyak masyarakat, dengan kemajuan teknologi saat ini dan terus meningkatnya bisnis online maka Roti Lapis Legit Mahameru dapat melakukan promosi sendiri melalui media sosial seperti Instagram ads dan Facebook untuk memperbanyak jangkauan Roti Lapis Legit Mahameru dan diharapkan akan menambah konsumen-konsumen baru dengan strategi ini diharapkan konsumen Roti Lapis Legit Mahameru akan terus berlangganan di Roti Lapis Legit Mahameru dan tidak tertarik dengan penawaran-penawaran dari para pesaing.

