

Bab IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

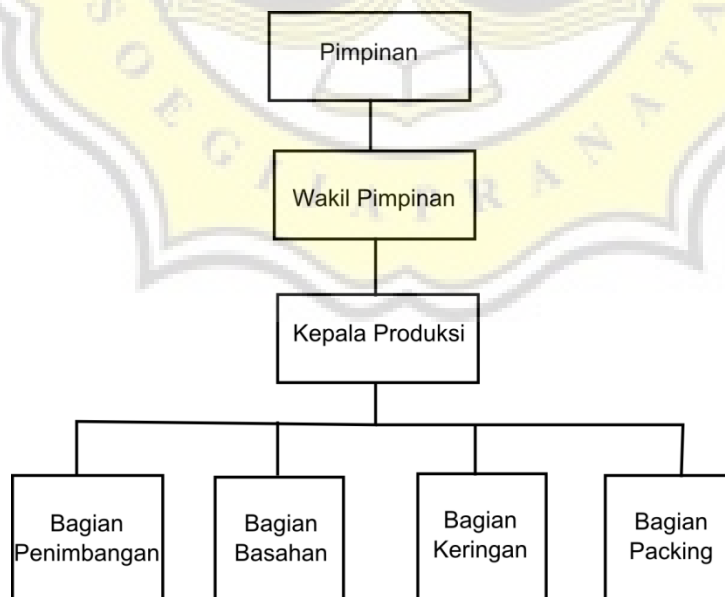
4.1. Gambaran Umum Perusahaan

PT. Sari Boga Lestari merupakan suatu perusahaan skala home industri yang bergerak pada bidang makanan. Perusahaan ini berdiri di kota Semarang tepatnya di Jalan Sriwibowo Timur 1 no 2, Krapyak. Pemilik PT. Sari Boga Lestari yaitu Bp. Hartono Soetanto mendirikan perusahaan ini pada tahun 2003, usaha ini sudah berdiri selama 11 tahun. Jenis makanan yang diproduksi adalah bolu panggang atau sering disebut bolu kering. Jumlah karyawan yang bekerja pada perusahaan ini adalah 12 orang. Dengan jam kerja yang dimulai pukul 06.00 pagi, setiap harinya perusahaan ini menargetkan karyawan untuk mencapai hasil produksi 180 kardus bolu panggang. Dengan pembagian kerja karyawan menjadi penimbangan, basahan (untuk membuat adonan menjadi bolu), keringan (untuk membuat bolu menjadi bolu panggang atau bolu kering), dan tenaga *packing*. Ada 4 merk yang ada di bawah kendali PT. Sari Boga Lestari. Variasi produk yang dimiliki oleh PT. Sari Boga Lestari cukup banyak hal ini dibuktikan dengan adanya 9 bentuk berbeda dari bolu panggang dan 4 merk berbeda. Keempat merk tersebut adalah Selera Sampurna, Cendana, Rasa Sampurna dan Fiesta. Bentuk dari bolu panggang yang dipasarkan adalah bolu panggang polos, loreng, cukil, spons, donat, stik, oval, . Masing-masing produk memiliki harga yang berbeda-beda dan ditujukan ke pasar yang berbeda juga. Segmentasi pasar dari perusahaan Sari Boga Lestari adalah masyarakat dengan golongan ekonomi menengah ke bawah, karena *snack* seperti bolu panggang

masih digemari, sering dikonsumsi, dan menjadi suguhan untuk tamu oleh masyarakat golongan menengah ke bawah. Segmentasi geografis dari perusahaan Sari Boga berada di Jawa Tengah terutama di kota Solo, Magelang, Jogja, Blora, Tegal, Weleri dan kota Semarang sendiri.

Pada awal mula dirintis, perusahaan ini terletak di perumahan Semarang Indah lalu berpindah ke perumahan Puri Anjasmoro selanjutnya berpindah lagi ke Krapyak dan berdiri sampai sekarang. Awalnya perusahaan ini melakukan proses produksinya pada teras belakang rumah pemilik. Namun saat berpindah di Puri Anjasmoro dan Krapyak perusahaan ini sudah memiliki lahan tersendiri yang dimanfaatkan menjadi pabrik. Namun pabrik tersebut masih bersebelahan dan berada di satu lahan dengan rumah pemilik. Perusahaan ini sudah mendapat ijin produksi dari departemen kesehatan dengan nomor Depkes P-IRT no.306337401795.

Struktur Perusahaan



Gambar 4.1
Struktur Organisasi

4.2. Gambaran Umum Responden

Data dari penelitian ini didapatkan dari lima responden dengan jabatan dan latar belakang yang berbeda-beda, sehingga penilaian didapatkan dari berbagai sudut pandang. Keempat responden tersebut adalah :

1. Bapak Hartono Soetanto, sebagai *Owner*

Bapak Hartono Soetanto adalah pemilik sekaligus pemimpin dari perusahaan Sari Boga Lestari. Beliau berperan besar dalam berjalannya perusahaan ini. Dari awal perusahaan berdiri beliau juga memegang sendiri pemasaran produk, keuangan, mencari pemasok dan karyawan, juga membuat resep untuk bolu panggang.

2. Ibu Anny Wijaya, sebagai Wakil *Owner*

Ibu Anny Wijaya adalah wakil dari owner yang membantu Bapak Hartono menjalankan perusahaan Sari Boga Lestari. Beliau berfokus pada bagian pembukuan dan juga berperan dalam pencarian pemasok dan karyawan.

3. Ibu Nur Fatimah, sebagai Kepala Produksi

Ibu Nur Fatimah merupakan salah satu karyawan yang bergabung dari awal perusahaan berdiri sampai sekarang. Awalnya beliau seorang karyawan biasa namun seiring berjalannya waktu berhasil menjadi kepala produksi. Tugas beliau adalah berdiskusi dengan pimpinan mengenai jenis bolu panggang yang akan diproduksi setiap harinya, melaporkan hasil produksi, dan memantau kinerja karyawan.

4. *Customer* (5 distributor dan 10 orang konsumen)

4.3. Variabel SWOT

Variabel-variabel SWOT didapat dari wawancara dengan pemilik dari PT. Sari Boga Lestari yaitu Bapak Hartono Soetanto dan Ibu Anny Wijaya selaku wakil *owner*. Selain melalui hasil wawancara, variabel SWOT juga dikonfirmasi oleh kepala produksi dan *customer* melalui penyebaran kuesioner. Dari hasil pengumpulan data dan informasi yang telah dianalisis berikut adalah kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan serta peluang yang dapat dimanfaatkan dan ancaman yang dihadapi oleh PT. Sari Boga Lestari. Variabel-variabel SWOT dari perusahaan adalah sebagai berikut :

1. *Strength*/Kekuatan

a. Rasa yang lebih enak

Bentuk bolu panggang dari perusahaan Sari Boga Lestari relatif sama dengan pesaing namun rasa bolu panggang lebih enak dan bolu panggang lebih empuk jika dibandingkan dengan produk pesaing. Bolu panggang dari perusahaan Sari Boga Lestari memiliki aroma dan rasa susu yang kuat pada bolu panggangnya. Itulah yang membuat bolu panggang dari perusahaan Sari Boga Lestari lebih enak dibandingkan pesaing. Berikut ini adalah tanggapan konsumen sebagai responden mengenai rasa dari bolu panggang Selera Sampurna :

Tabel 4.3.1. Hasil Kuesioner mengenai Rasa

Pernyataan 1	Setuju		Netral		Tidak Setuju		Total	
Rasa bolu panggang dari Selera Sampurna lebih enak dibandingkan bolu panggang Sampurna.	7	70%	2	20%	1	10%	10	100%

70% responden Setuju bahwa rasa bolu panggang dari Selera Sampurna lebih enak dibandingkan bolu panggang Sampurna. Berdasarkan tabel tersebut maka rasa bolu panggang yang lebih enak menjadi variabel kekuatan.

b. Harga produk yang bersaing

Harga bolu panggang pada perusahaan Sari Boga Lestari dibagi menjadi 3 :

1. Harga Rp 60.000, 00/kardus untuk bolu panggang kemasan seberat 250gram per kemasan. Dalam 1 kardus terdapat 10 kemasan bolu panggang sehingga berat total adalah 2,5 kg.
2. Harga Rp 70.000,00/kardus untuk bolu panggang uraian 3 kg bruto.
3. Harga Rp 72.000,00/kardus untuk bolu panggang uraian 3 kg netto.

Jika dibandingkan dengan pesaing utama yaitu perusahaan Sampurna, harga bolu panggang dari perusahaan Sari Boga Lestari lebih terjangkau karena harga bolu panggang kemasan dengan berat yang sama, perusahaan Sampurna mematok harga Rp 64.000,00. Berikut ini adalah tanggapan konsumen sebagai responden mengenai harga dari bolu panggang Selera Sampurna :

Tabel 4.3.2 Hasil Kuesioner mengenai Harga

Pernyataan 4	Setuju		Netral		Tidak Setuju		Total	
Harga bolu panggang dari Selera Sampurna memiliki harga yang lebih murah dibandingkan bolu panggang Sampurna.	6	60%	4	40%	-	0%	10	100 %

60% responden Setuju bahwa harga bolu panggang dari Selera Sampurna memiliki harga yang lebih murah dibandingkan bolu panggang Sampurna.

Berdasarkan tabel tersebut maka harga produk yang bersaing menjadi variabel kekuatan.

c. Variasi produk

Variasi produk pada perusahaan ini bisa terlihat dari banyaknya merk yang dimiliki, bentuk-bentuk bolu panggang, dan packaging. Ada 4 merk yang dimiliki oleh perusahaan. Keempat merk tersebut adalah Selera Sampurna, Cendana, Rasa Sampurna dan Fiesta. Bentuk dari bolu panggang yang dipasarkan adalah bolu panggang polos, loreng, cukil, spons, donat, stik, oval. Ada 2 jenis packing pada perusahaan ini :

Pertama adalah bolu kering dipacking dalam plastik besar yang memuat sampai 3 kg bolu panggang. Plastik yang sudah berisi 3kg bolu panggang akan diikat di bagian atas plastik dan sebagai packing terakhir adalah kardus berbentuk kotak yang sudah tertera merk produk, tanggal kadaluarsa dan berat produk.

Kedua adalah bolu akan dipacking ke dalam plastik kecil yang setiap plastik tersebut memuat 36 batang bolu kering. Dan dalam 1 kardus akan diisi 10 plastik kecil. Berikut ini adalah tanggapan distributor sebagai responden mengenai variasi produk dari perusahaan Sari Boga Lestari :

Tabel 4.3.3. Hasil Kuesioner mengenai Variasi Produk

Pernyataan 1	Setuju		Netral		Tidak Setuju		Total	
PT. Sari Boga Lestari memiliki variasi produk yang lebih beragam dibandingkan perusahaan lain.	4	80%	1	20%	-	0%	5	100%

80% responden Setuju bahwa perusahaan Sari Boga Lestari memiliki variasi produk yang lebih beragam dibandingkan perusahaan lain. Berdasarkan tabel tersebut maka variasi produk yang lebih beragam menjadi variabel kekuatan.

d. Relasi dengan distributor

Dengan mengirim sendiri produknya dan dengan sistem pemasaran yang menuntut pimpinan untuk terjun langsung ke lapangan membuat pimpinan memiliki hubungan yang dekat dan lebih mengenal distributor-distributornya. Dengan adanya relasi yang baik ini maka dapat meningkatkan kepercayaan satu dengan yang lain dan informasi keadaan lapangan bisa langsung didapatkan dari distributor dan sampai langsung ke pimpinan. Hal ini merupakan salah satu kelebihan, karena dengan penyampaian informasi lapangan yang cepat maka penentuan strategi juga dapat lebih cepat untuk disusun untuk menghadapi ancaman. Berikut ini adalah tanggapan distributor sebagai responden mengenai relasi yang baik dengan pimpinan dari perusahaan Sari Boga Lestari :

Tabel 4.3.4. Hasil Kuesioner mengenai Relasi dengan Distributor

Pernyataan 2	Setuju		Netral		Tidak Setuju		Total	
	Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase	Jumlah	Persentase
Pemilik dari PT. Sari Boga Lestari memiliki relasi yang baik dengan anda.	3	60%	2	40%	-	0%	5	100%

60% responden Setuju bahwa pemilik dari perusahaan Sari Boga Lestari memiliki relasi yang baik dengan distributor. Berdasarkan tabel tersebut maka relasi yang baik dengan distributor menjadi variabel kekuatan.

2. *Weakness/Kelemahan*

- a. Kurangnya tenaga kerja produksi yang memiliki kemampuan *baking* (bagian basahan)

Saat ini perusahaan sedang kekurangan karyawan pada bagian basahan/baking, karena pada bagian basahan dibutuhkan kemampuan khusus sehingga tidak sembarang karyawan bisa melakukannya dan untuk mengajari karyawan baru dibutuhkan waktu yang lama agar hasil roti yang didapatkan sesuai dengan standard. Dengan adanya kekurangan tenaga kerja pada baking ini, perusahaan sering mengalami penurunan kuantitas dan kualitas produk. Berikut adalah tanggapan dari pimpinan, wakil pimpinan, dan kepala produksi dari perusahaan Sari Boga Lestari :

Tabel 4.3.5. Hasil Kuesioner mengenai Kurangnya Tenaga Produksi Bagian *Baking*

Pernyataan	Pimpinan	Wakil Pimpinan	Kepala Produksi	Hasil
PT. Sari Boga Lestari mengalami kekurangan tenaga kerja pada bagian basahan sehingga menghambat proses produksi.	Setuju	Setuju	Setuju	100% Setuju

Ketiga responden setuju bahwa PT. Sari Boga Lestari mengalami kekurangan tenaga kerja pada bagian basahan. Berdasarkan tabel tersebut maka kekurangan tenaga kerja pada bagian basahan menjadi variabel kelemahan

- b. Tingkat perputaran karyawan (*turnover*) masih tinggi

Perusahaan Sari Boga Lestari sangat sering mengalami keluar-masuknya karyawan. Hal ini sangat mengganggu terealisasinya pembagian kerja karena saat

perusahaan sudah memperhitungkan dan merencanakan program kerja, namun karyawan tiba-tiba keluar tujuan dan target-target perusahaan tidak terpenuhi. Dalam satu tahun ada 5 orang karyawan yang keluar-masuk perusahaan. Perusahaan sangat sering melakukan perekrutan karyawan dan sering memasang iklan pada media cetak, elektronik (toko bagus), ataupun berpesan pada karyawan yang akan pulang desa untuk membawa teman yang mau bekerja. Namun keluarnya karyawan dengan berbagai alasan dan ketidakcocokan dengan sistem kerja kerap terjadi. Berikut adalah tanggapan dari pimpinan, wakil pimpinan, dan kepala produksi dari perusahaan Sari Boga Lestari :

Tabel 4.3.6. Hasil Kuesioner mengenai Tingkat *Turnover*

Pernyataan	Pimpinan	Wakil Pimpinan	Kepala Produksi	Hasil
Tingkat perputaran karyawan (turnover) atau keluar-masuknya karyawan pada perusahaan tinggi.	Netral	Setuju	Setuju	66,7% Setuju

66,7% responden Setuju bahwa tingkat perputaran karyawan (turnover) atau keluar-masuknya karyawan pada perusahaan tinggi. Berdasarkan tabel tersebut maka tingginya tingkat turnover pada perusahaan menjadi variabel kelemahan.

c. Metode pemasaran masih sederhana

Dari awal perusahaan didirikan pada tahun 2003 sampai sekarang, perusahaan pernah mengalami sulitnya produk untuk masuk ke pasar. Perusahaan juga pernah memiliki salesman, namun dilihat dari hasil yang didapat dari mempekerjakan salesman dibandingkan *owner* sendiri yang terjun ke lapangan akhirnya perusahaan memutuskan tidak memakai salesman untuk menjual produk,

sehingga pada saat perusahaan sudah menemukan metode yang tepat, *owner* dan perusahaan berada pada zona nyaman dan tidak memiliki metode pemasaran lain walaupun keadaan pasar dulu dan sekarang sudah banyak berubah. Berikut adalah tanggapan dari pimpinan, wakil pimpinan, dan kepala produksi dari perusahaan Sari Boga Lestari :

Tabel 4.3.7. Hasil Kuesioner mengenai Metode pemasaran

Pernyataan	Pimpinan	Wakil Pimpinan	Kepala Produksi	Hasil
PT. Sari Boga Lestari membutuhkan metode pemasaran yang lebih beragam.	Tidak Setuju	Setuju	Setuju	66,7% Setuju

66,7% responden Setuju bahwa PT. Sari Boga Lestari membutuhkan metode pemasaran yang lebih beragam. Berdasarkan tabel tersebut maka metode pemasaran yang masih sederhana menjadi variabel kelemahan.

d. Banyaknya produk cacat sehingga menjadi *waste*

Tingkat produk cacat di PT. Sari Boga Lestari cukup tinggi yaitu sebanyak 2% dari hasil produksi hari tersebut. Produk cacat akan dibagi menjadi 2 yang pertama disebut "remukan" dan yang kedua "lembutan". Remukan adalah bolu panggang yang patah pada saat aktivitas produksi sedangkan lembutan adalah sisa remah-remah cake pada saat pemotongan. Hal itu tentu saja mengurangi laba perusahaan karena untuk produk jadi yang sempurna bisa dijual seharga Rp 24.000,00 per kgnya sedangkan untuk remukan hanya berharga Rp 10.000,00 per kgnya. Berikut adalah tanggapan dari pimpinan, wakil pimpinan, dan kepala produksi dari perusahaan Sari Boga Lestari :

Tabel 4.3.8. Hasil Kuesioner mengenai Produk cacat

Pernyataan	Pimpinan	Wakil Pimpinan	Kepala Produksi	Hasil
Banyaknya produk cacat sehingga menjadi waste.	Setuju	Setuju	Setuju	100% Setuju

Ketiga responden Setuju bahwa ada banyaknya produk cacat sehingga menjadi *waste*. Berdasarkan tabel tersebut maka banyaknya produk cacat sehingga menjadi *waste* menjadi variabel kelemahan.

3. *Opportunity/Peluang*

- a. Pemasok bahan baku yang banyak sehingga perusahaan bisa memilih yang terbaik

Untuk mencari pemasok bahan baku bolu panggang cukup mudah di Semarang, karena bahan baku untuk pembuatan bolu sangat umum dan merupakan kebutuhan sehari-hari masyarakat dan sama seperti bahan baku roti lainnya, sehingga supplier untuk setiap bahan baku banyak dan perusahaan bisa memilih supplier yang memiliki harga termurah, tercepat, dan barang yang selalu tersedia. Bahkan untuk 1 bahan baku, perusahaan bisa memiliki 2-3 orang pemasok dengan skala yang hampir sama. Berikut adalah tanggapan dari pimpinan, wakil pimpinan, dan kepala produksi dari perusahaan Sari Boga Lestari :

Tabel 4.3.9. Hasil Kuesioner mengenai Pemasok

Pernyataan	Pimpinan	Wakil Pimpinan	Kepala Produksi	Hasil
PT. Sari Boga Lestari memiliki pemasok bahan baku yang banyak sehingga bisa memilih pemasok terbaik.	Setuju	Setuju	Setuju	100% Setuju

Ketiga responden Setuju bahwa PT. Sari Boga Lestari memiliki pemasok bahan baku yang banyak sehingga bisa memilih pemasok terbaik. Berdasarkan tabel tersebut maka pemasok bahan baku yang banyak menjadi variabel peluang.

b. *Lifestyle* konsumen yang serba instan dan mencari hal-hal yang praktis

Perubahan zaman membuat adanya perbedaan pola dan gaya hidup masyarakat. Saat ini konsumen lebih memilih untuk melakukan 1 kegiatan yang bisa dibarengi dengan aktivitas lainnya tak terkecuali makan. Konsumen mulai terbiasa mengonsumsi berbagai roti sebagai pengganti nasi, karena roti lebih praktis dan bisa dimakan sambil berjalan, menyetir, dan melakukan kegiatan lain. Keadaan dimana roti bisa menggantikan nasi ini bisa dilihat sebagai peluang agar permintaan pasar semakin meningkat. Berikut adalah tanggapan dari pimpinan, wakil pimpinan, dan kepala produksi dari perusahaan Sari Boga Lestari :

Tabel 4.3.10. Hasil Kuesioner mengenai *Lifestyle*

Pernyataan	Pimpinan	Wakil Pimpinan	Kepala Produksi	Hasil
Lifestyle konsumen yang serba instan memberikan peluang bagi bolu panggang untuk menggantikan posisi nasi.	Tidak Setuju	Setuju	Netral	33,3% Setuju

c. Teknologi mesin dan peralatan produksi kue dan roti yang semakin maju

Kemajuan teknologi mesin dan peralatan diharapkan akan membuat produktivitas meningkat dalam waktu yang lebih singkat dan kualitas yang lebih baik. Jika mesin dan peralatan dengan teknologi terbaru dapat mewujudkan hal tersebut, maka kekurangan tenaga kerja tidak lagi dihadapi oleh perusahaan. Hal ini

merupakan peluang yang sangat baik dan *owner* seharusnya mengumpulkan informasi sebanyak-banyaknya tentang mesin-mesin yang berhubungan dengan produksi bolu panggang dan spesifikasinya. Berikut adalah tanggapan dari pimpinan, wakil pimpinan, dan kepala produksi dari perusahaan Sari Boga Lestari :

Tabel 4.3.11. Hasil Kuesioner mengenai Teknologi yang semakin maju

Pernyataan	Pimpinan	Wakil Pimpinan	Kepala Produksi	Hasil
Teknologi produksi kue dan roti yang semakin maju menjadikan produksi kue dan roti lebih higienis dan terjamin.	Setuju	Setuju	Setuju	100% Setuju

Ketiga responden Setuju bahwa teknologi produksi kue dan roti yang semakin maju menjadikan produksi kue dan roti lebih higienis dan terjamin. Berdasarkan tabel tersebut maka teknologi produksi kue dan roti yang semakin maju menjadi variabel peluang.

- d. Meningkatnya kebutuhan konsumsi kue dan roti pada acara seremonial ataupun non seremonial

Snack jenis bolu panggang ini merupakan camilan yang masih digemari banyak orang, sehingga bolu panggang bisa dikonsumsi sehari-hari tanpa perlu menunggu momen hari raya. Bolu panggang juga bisa digunakan untuk menyumbang orang yang “punya kerja” di desa-desa seperti kegiatan kerja bakti, arisan, pernikahan, sunatan dan tidak hanya saat momen Lebaran saja, sehingga pasar dari produk lebih mengarah ke daerah pinggiran kota. Berikut adalah tanggapan dari

pimpinan, wakil pimpinan, dan kepala produksi dari perusahaan Sari Boga Lestari :

Tabel 4.3.12. Hasil Kuesioner mengenai Kebutuhan Kue dan Roti

Pernyataan	Pimpinan	Wakil Pimpinan	Kepala Produksi	Hasil
Meningkatnya kebutuhan kue dan roti untuk konsumsi pada setiap acara seremonial maupun non seremonial merupakan peluang bagi perusahaan untuk memasarkan produk.	Setuju	Setuju	Setuju	100% Setuju

Ketiga responden Setuju bahwa meningkatnya kebutuhan kue dan roti untuk konsumsi pada setiap acara seremonial maupun non seremonial merupakan peluang bagi perusahaan untuk memasarkan produk. Berdasarkan tabel tersebut maka meningkatnya kebutuhan kue dan roti untuk konsumsi pada setiap acara seremonial maupun non seremonial menjadi variabel peluang.

4. *Threat/Ancaman*

a. Pesaing

Pesaing utama dari perusahaan adalah Sampurna yang berlokasi di Magelang. Perusahaan menyebutnya sebagai pesaing utama karena PT. Sampurna sudah berdiri lebih lama, sudah terkenal dan diterima di pasar, lokasi penyebaran produk lebih luas yaitu sudah menguasai pulau Jawa, serta memiliki produk dan pelanggan lebih banyak. Berikut adalah tanggapan dari pimpinan, wakil pimpinan, dan kepala produksi dari perusahaan Sari Boga Lestari :

Tabel 4.3.13. Hasil Kuesioner mengenai Pesaing

Pernyataan	Pimpinan	Wakil Pimpinan	Kepala Produksi	Hasil
Pesaing merupakan salah satu ancaman bagi PT. Sari Boga Lestari.	Setuju	Setuju	Setuju	100% Setuju

Ketiga responden Setuju bahwa Pesaing merupakan salah satu ancaman bagi PT.

Sari Boga Lestari. Berdasarkan tabel tersebut maka pesaing menjadi variabel ancaman.

b. Munculnya produk atau makanan yang lebih modern

Ancaman dari makanan yang lebih baru dan modern pasti ada dan tidak terelakkan, apalagi produk bolu panggang merupakan salah satu *snack* yang sudah ada sejak lama. Variasi makanan saat ini sangat beragam dengan warna dan penampilan yang menarik. Apalagi sistem untuk membeli snack tersebut sama dengan bolu panggang yaitu dengan membeli per kg, per ons, ataupun per pack. Sehingga persaingan bolu panggang dengan *snack modern* saat ini sangat ketat di pasar. Berikut adalah tanggapan dari pimpinan, wakil pimpinan, dan kepala produksi dari perusahaan Sari Boga Lestari :

Tabel 4.3.14. Hasil Kuesioner mengenai Munculnya Makanan Modern

Pernyataan	Pimpinan	Wakil Pimpinan	Kepala Produksi	Hasil
Munculnya makanan atau produk yang lebih modern menyebabkan permintaan terhadap produk bolu panggang menurun.	Setuju	Setuju	Tidak Setuju	66,7% Setuju

66,7% responden Setuju bahwa munculnya makanan atau produk yang lebih modern menyebabkan permintaan terhadap produk bolu panggang menurun. Berdasarkan tabel tersebut maka Munculnya makanan atau produk yang lebih modern menyebabkan permintaan terhadap produk bolu panggang menurun menjadi variabel ancaman.

c. Sistem pembayaran

Sistem pembayaran yang selama ini ditetapkan perusahaan adalah pembayaran tunai atau BG yang memiliki jangka waktu 2 minggu. Perusahaan belum berani untuk titip jual atau meninggalkan barang di distributor karena memiliki resiko barang akan dikembalikan dalam keadaan sudah rusak. Sedangkan pesaing yang memiliki hasil produksi lebih banyak menjalankan sistem konsinyasi atau titip jual. Berikut adalah tanggapan dari pimpinan, wakil pimpinan, dan kepala produksi dari perusahaan Sari Boga Lestari :

Tabel 4.3.15. Hasil Kuesioner mengenai Sistem Pembayaran

Pernyataan	Pimpinan	Wakil Pimpinan	Kepala Produksi	Hasil
Sistem pembayaran dari pesaing yang lebih fleksibel merupakan salah satu ancaman bagi PT. Sari Boga Lestari.	Setuju	Setuju	Tidak Setuju	66,7% Setuju

66,7% responden Setuju bahwa sistem pembayaran dari pesaing yang lebih fleksibel merupakan salah satu ancaman bagi perusahaan Sari Boga Lestari. Berdasarkan tabel tersebut maka sistem pembayaran pesaing yang lebih fleksibel menjadi variabel ancaman.

4.4 Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Tabel 4.4
Matriks IFE

IFE				
STRENGTH		Bobot	Rating	Skor
1	Rasa yang lebih enak	0,13	4	0,52
2	Harga lebih murah	0,12	3	0,36
3	Variasi produk yang beragam	0,08	3	0,24
4	Relasi dengan distributor	0,12	3	0,36
WEAKNESS				
1	Kurangnya tenaga kerja produksi yang memiliki kemampuan baking (bagian basahan)	0,16	1	0,16
2	Tingkat perputaran karyawan (<i>turnover</i>) masih tinggi.	0,16	1	0,16
3	Metode pemasaran masih sederhana.	0,1	2	0,2
4	Banyaknya produk cacat sehingga menjadi waste	0,12	2	0,24
TOTAL		100%		2,24

Bobot dan peringkat/rating pada matriks IFE ditentukan oleh pemilik, wakil pemilik dan kepala produksi dari perusahaan Sari Boga Lestari. Bobot menandakan signifikansi relatif faktor tersebut bagi keberhasilan industri perusahaan, sedangkan rating digunakan untuk mengukur seberapa efektif strategi yang dijalankan perusahaan saat ini. Dari tabel skor IFE di atas, dapat diidentifikasi beberapa variabel yang mempengaruhi kondisi perusahaan saat

ini. Variabel yang paling berpengaruh adalah seputar tenaga kerja. Kurangnya tenaga kerja pada bagian basahan/baking (bobot = 0,16) dan tingkat turnover yang masih tinggi dengan bobot yang sama. Variabel lain yang cukup berpengaruh adalah seputar produk. Rasa yang lebih enak (bobot = 0,13), harga yang lebih terjangkau (bobot = 0,12), relasi dengan distributor (bobot = 0,12), dan banyaknya produk cacat sehingga menjadi *waste* (bobot = 0,12).

Dari tabel IFE tersebut juga ditemukan beberapa strategi perusahaan yang berhasil saat ini. Strategi yang paling unggul adalah rasa yang lebih enak dibandingkan produk pesaing (rating = 4) dan menyusul harga yang terjangkau, variasi produk dan relasi baik dengan distributor yang memiliki rating sama itu 3. Dengan rating yang cukup tinggi ini, strategi yang dijalankan saat ini perlu untuk dipertahankan. Strategi yang perlu diubah karena belum berhasil adalah strategi dalam menghadapi kekurangan karyawan yang memiliki kemampuan baking dan untuk mengurangi tingkat turnover karyawan yang masih tinggi (rating = 1).

3.5. Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*)

Tabel 4.5

Matriks EFE

EFE				
OPPORTUNITY		Bobot	Rating	Skor
1	Pemasok bahan baku banyak sehingga perusahaan bisa memilih yang terbaik.	0,18	4	0,72
2	<i>Lifestyle</i> konsumen yang serba instan dan mencari hal-hal yang praktis	0,08	3	0,24
3	Teknologi produksi kue dan roti yang semakin maju menjadikan produksi kue dan roti lebih higienis dan terjamin	0,15	3	0,6
4	Meningkatnya kebutuhan kue dan roti untuk konsumsi pada setiap acara seremonial maupun non seremonial	0,18	4	0,54
THREAT				
1	Pesaing	0,15	2	0,3
2	Munculnya produk atau makanan yang lebih <i>modern</i>	0,13	2	0,26
3	Sistem pembayaran dari pesaing yang lebih fleksibel	0,12	2	0,24
TOTAL		100%		2,9

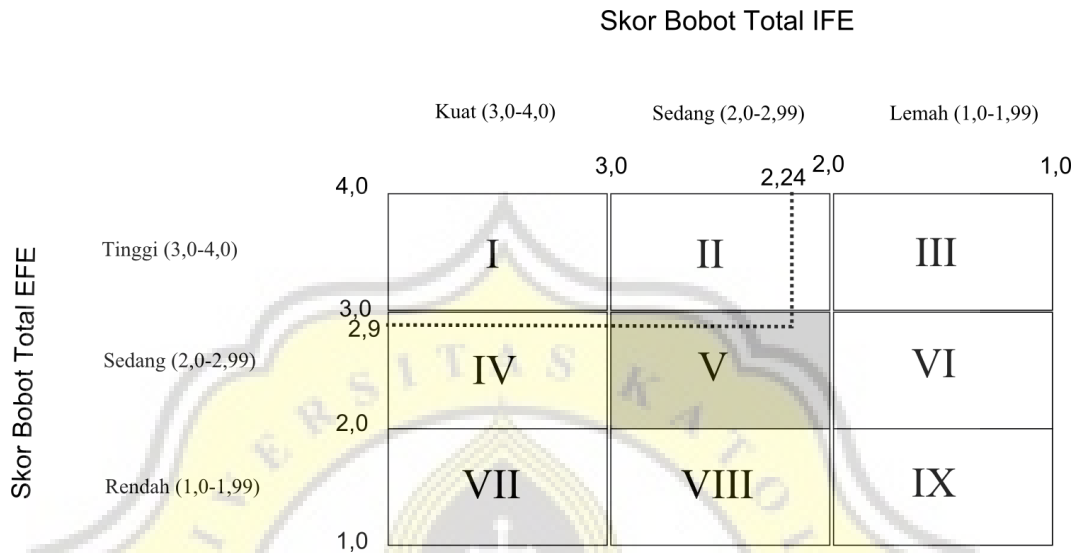
Bobot dan peringkat/rating pada matriks EFE ditentukan oleh pemilik, wakil pemilik dan kepala produksi dari perusahaan Sari Boga Lestari. Bobot menandakan signifikansi relatif faktor tersebut bagi keberhasilan industri perusahaan, sedangkan rating digunakan untuk mengukur seberapa efektif strategi yang dijalankan perusahaan saat ini. Dari tabel EFE di atas dapat disimpulkan beberapa variabel yang berperan besar pada kondisi perusahaan. Variabel yang memiliki andil paling besar adalah pemasok bahan baku banyak sehingga perusahaan bisa memilih yang terbaik (bobot = 0,18), dan meningkatnya kebutuhan kue dan roti untuk konsumsi pada setiap acara seremonial maupun non seremonial (bobot = 0,18). Variabel yang juga cukup berperan bagi kondisi perusahaan adalah teknologi mesin membuat roti dan kue yang semakin maju (bobot = 0,15) dan pesaing (bobot = 0,15).

Dari hasil identifikasi matriks EFE tersebut, ketiga responden menyatakan bahwa peluang yang berpotensi besar untuk dimasuki perusahaan adalah pemasok bahan baku yang banyak sehingga perusahaan memiliki banyak pilihan (rating = 4) dan meningkatnya kebutuhan konsumsi kue dan roti pada acara seremonial ataupun non-seremonial (rating = 4). Sedangkan strategi yang perlu diutamakan dan dipertimbangkan kembali oleh perusahaan adalah strategi dalam menghadapi pesaing, munculnya produk atau makanan yang lebih modern, dan sistem pembayaran lebih fleksibel (rating = 2), karena strategi yang selama ini dimiliki oleh perusahaan masih kurang kuat dalam menghadapi semua ancaman.

3.6. Matriks Internal-Eksternal (IE)

Gambar 4.6

Matriks IE



Dari skor yang didapat pada matriks IFE dan EFE yang masing-masing sebesar 2,24 dan 2,9, posisi perusahaan Sari Boga Lestari berada di sel V. Strategi yang dapat diterapkan pada sel V adalah menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*). Perusahaan harus terus mempertahankan strategi yang telah berhasil dijalankan seperti mempertahankan kualitas rasa, harga yang terus bersaing, dan relasi yang baik dengan distributor. Hal yang perlu ditingkatkan atau *maintain* adalah permasalahan mengenai kekurangan karyawan yang memiliki kemampuan basahan/*baking* dan tingkat *turnover* karyawan yang masih tinggi. Strategi yang paling sering digunakan pada jenis divisi menjaga dan mempertahankan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Penetrasi pasar bertujuan untuk mempertahankan atau memperluas pangsa pasar. Jika perusahaan memilih penetrasi pasar maka strategi yang dapat digunakan adalah menawarkan produk ke daerah-daerah yang belum dimasuki. Perusahaan juga memiliki rencana untuk

memperluas pasar ke Jawa Barat dan Jawa Timur yang dinilai memiliki potensi untuk menerima produk. Strategi pengembangan produk juga sangat bisa untuk diterapkan pada perusahaan Sari Boga Lestari. Pengembangan produk dapat ditunjang dengan mesin-mesin yang memadai, kemampuan SDM, dan inovasi.



Tabel 4.7.
Matriks SWOT



<p style="text-align: center;">ANALISIS SWOT</p>	<p style="text-align: center;"><i>Strength</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rasa yang lebih enak 2. Harga produk yang bersaing 3. Variasi Produk 4. Relasi baik dengan distributor 	<p style="text-align: center;"><i>Weakness</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya tenaga kerja produksi yang memiliki kemampuan baking (bagian basahan) 2. Tingkat perputaran karyawan (<i>turnover</i>) masih tinggi 3. Metode pemasaran masih sederhana 4. Banyaknya produk cacat sehingga menjadi waste
<p style="text-align: center;"><i>Opportunity</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Pemasok bahan baku yang banyak sehingga perusahaan bisa memilih yang terbaik 2. Lifestyle konsumen yang serba instan dan 	<p style="text-align: center;"><i>STRATEGI SO</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Memperluas pasar (S4, O2, O4) 2. Mempertahankan harga produk yang bersaing (S2, O4) 3. Menambah modal dana usaha (S3, O3, O1) 4. Menambah varian 	<p style="text-align: center;"><i>STRATEGI WO</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Melakukan perekrutan karyawan berpengalaman dan menambah jumlah karyawan (W4, O1) 2. Menjaga relasi

<p>mencari hal-hal yang praktis</p> <p>3. Teknologi mesin dan peralatan produksi kue dan roti yang semakin maju</p> <p>4. Meningkatnya kebutuhan konsumsi kue dan roti pada acara seremonial ataupun non seremonial</p>	<p>rasa (S1, S3, O2)</p>	<p>yang baik dengan karyawan dan memberikan kompensasi untuk mengurangi tingkat turnover (W1, W2, O1)</p> <p>3. Menambah mesin dengan teknologi baru (W1, W2, O3)</p>
<p><i>Threat</i></p> <p>1. Pesaing</p> <p>2. Munculnya produk atau makanan yang lebih modern</p> <p>3. Sistem pembayaran</p>	<p><i>STRATEGI ST</i></p> <p>1. Memberlakukan potongan harga bagi distributor yang mengambil produk dalam jumlah banyak lebih dari 500 kardus dalam sekali pengiriman (S2, T1, T2, T3)</p> <p>2. Inovasi rasa (S1, S3, T1, T2)</p>	<p><i>STRATEGI WT</i></p> <p>1. Media pemasaran melalui media online {Facebook, Twitter, Instagram, Toko Bagus} (W3, T1, T2)</p> <p>2. Sistem pembayaran lebih fleksibel (W3, T3)</p>

4.7.Strategi Alternatif

Berdasarkan Matriks IE, perusahaan Sari Boga Lestari berada pada sel V. Strategi yang dapat diterapkan pada sel V adalah menjaga dan mempertahankan (*hold and maintain*). Strategi alternatif yang paling sering digunakan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.

A. Penetrasi Pasar

1. Memperluas pasar, strategi ini ditentukan berdasarkan :

S4 : Relasi yang baik dengan distributor

O2 : Lifestyle konsumen yang serba instan dan mencari hal-hal yang praktis

O4 : Meningkatnya kebutuhan konsumsi kue dan roti pada acara seremonial ataupun non seremonial.

Saat ini pasar yang sudah berhasil dimasuki oleh perusahaan mayoritas berada di kota Solo, Jogja, dan Magelang. Pasar lain berada di Blora, Tegal, Weleri dan di kota Semarang sendiri. Pasar terbesar saat ini bagi perusahaan berada di kota Solo karena mayoritas distributor yang dimiliki oleh perusahaan berada di Solo dan distributor-distributor tersebut sudah menjadi pelanggan dalam jangka waktu lama. Sedangkan di kota lainnya, perusahaan memiliki masing-masing 1 distributor dan di Semarang sendiri perusahaan memiliki 3 distributor. Perusahaan memiliki potensi dan sudah berkeinginan untuk memperluas pasar ke daerah Jawa Barat dan Jawa Timur. Perusahaan juga sudah pernah mendapat distributor di daerah Cirebon dan Surabaya, walaupun hanya beberapa kali pengiriman namun perusahaan sudah melihat adanya

peluang di sana. Dengan adanya relasi yang baik dengan distributor, perusahaan bisa mendapat banyak informasi tentang pasar dan distributor-distributor baru yang dapat dimasuki. Perusahaan juga bisa memperluas pasar karena dengan perubahan gaya hidup yang semakin praktis, kebutuhan konsumsi roti dan kue semakin meningkat di berbagai segmen dan acara.

2. Mempertahankan harga produk yang bersaing, strategi ini ditentukan berdasarkan :

S2 : Harga produk yang bersaing

O4 : Meningkatnya kebutuhan konsumsi kue dan roti pada acara seremonial ataupun non seremonial

Saat ini harga yang ditentukan oleh perusahaan Sari Boga Lestari pada produknya cukup bersaing dan dapat diterima oleh pasar. Berikut adalah harga produk dari perusahaan Sari Boga Lestari :

1. Harga Rp 60.000,00/kardus untuk bolu panggang kemasan seberat 250gram per kemasan. Dalam 1 kardus terdapat 10 kemasan bolu panggang sehingga berat total adalah 2,5 kg.
2. Harga Rp 70.000,00/kardus untuk bolu panggang uraian 3 kg bruto.
3. Harga Rp 72.000,00/kardus untuk bolu panggang uraian 3 kg netto.

Apalagi dengan adanya peluang meningkatnya kebutuhan roti mempertahankan harga yang bersaing sangat penting agar produk terus dicari oleh pasar. Harga produk dari perusahaan ini dapat dibidang sama bahkan lebih murah jika dibandingkan dengan pesaing yaitu perusahaan Sampurna,

sehingga mempertahankan harga produk dapat menjadi strategi yang dapat terus dipertahankan.

3. Memberlakukan potongan harga bagi distributor yang mengambil produk dalam jumlah banyak lebih dari 500 kardus dalam sekali pengiriman, strategi ini ditentukan berdasarkan :

T1 : Pesaing

T2 : Munculnya produk atau makanan yang lebih modern

T3 : Sistem pembayaran

S2 : Harga produk yang bersaing

Perusahaan cukup fleksibel dengan kebijakan potongan harga untuk distributor yang sudah lama menjadi pelanggan dengan intensitas pembelian yang sering. Dengan memberlakukan potongan harga ini perusahaan bisa menghadapi ancaman dari pesaing, sistem pembayaran, dan munculnya produk yang lebih modern sekaligus. Dengan pemberlakuan potongan harga ini modal akan lebih cepat kembali karena perputaran barang cepat. Perusahaan juga dapat menghemat biaya transport karena dalam sekali pengiriman pada 1 toko sudah bersedia mengambil 500 kardus bolu panggang.

4. Media pemasaran melalui media online (Facebook, Twitter, Instagram, Toko Bagus) , strategi ini ditentukan berdasarkan :

W3 : Metode pemasaran masih sederhana

T1 : Pesaing

T2 : Munculnya produk atau makanan yang lebih *modern*

Media pemasaran yang dipakai oleh perusahaan saat ini masih sederhana yaitu pemilik yang terjun langsung ke lapangan. Metode pemasaran via online bisa menjadi salah satu opsi bagi perusahaan untuk memasarkan produknya ke masyarakat yang lebih luas. Saat ini hampir semua produk dapat dibeli atau didapatkan melalui online. Perusahaan juga bisa melakukan pemasaran modern ini. Produk dapat diperkenalkan ke pasar melalui berbagai media sosial seperti Facebook, Twitter, Instagram. Kelebihan dari media pemasaran ini adalah informasi dapat tersebar lebih luas dan dalam waktu cepat, pemasangan iklan di media sosial tersebut gratis, mengurangi biaya pemasaran, dan dapat memperluas pasar karena pelanggan dapat berasal dari berbagai daerah.

5. Sistem pembayaran lebih fleksibel, strategi ini ditentukan berdasarkan :

W3 : Metode pemasaran masih sederhana

T3 : Sistem pembayaran

Sistem pembayaran yang selama ini dijalankan oleh perusahaan Sari Boga Lestari adalah pembayaran secara tunai atau BG dengan jangka waktu 2 minggu. Dikarenakan harga produk yang bersaing dan lebih murah dari pesaing maka perusahaan cukup ketat dengan kebijakan pembayaran. Perusahaan bisa lebih fleksibel dalam hal pembayaran dengan memundurkan jangka waktu BG menjadi maksimal 1 bulan atau memiliki kebijakan yang sama dengan pesaing.

B. Pengembangan Produk

6. Menambah modal dana usaha, strategi ini ditentukan berdasarkan :

S3 : Variasi Produk

O1 : Pemasok bahan baku yang banyak sehingga perusahaan bisa memilih yang terbaik

O3 : Teknologi mesin dan peralatan produksi kue dan roti yang semakin maju

Perusahaan dapat menambah modal dana usaha untuk memperbaharui teknologi mesin dan peralatan yang selama ini digunakan dengan teknologi terbaru. Penambahan modal juga dapat dilakukan untuk menunjang inovasi produk dan menambah variasi produk. Apalagi pemasok bahan baku yang dimiliki oleh perusahaan banyak, penambahan modal bisa digunakan untuk membeli bahan baku sehingga produktivitas akan meningkat.

7. Menambah varian rasa, strategi ini ditentukan berdasarkan :

S1 : Rasa yang lebih enak

S3 : Variasi Produk

O2 : *Lifestyle* konsumen yang serba instan dan mencari hal-hal yang praktis

Bolu panggang merupakan produk yang sudah lama ada dan digemari sejak dulu. Banyak perkembangan dari bolu panggang dimulai dari bentuk dan rasa, namun hampir semua produk bolu panggang hanya memiliki rasa manis original. Saat ini perusahaan sudah memiliki cukup banyak bentuk bolu panggang. Perusahaan bisa menambahkan variasi rasa dan warna seperti

coklat, keju, dan rasa lain agar pasar tidak jenuh. Dengan penambahan varian rasa yang sebelumnya belum ada di pasaran sekaligus akan dapat menjadi keunggulan kompetitif juga bagi perusahaan. Strategi ini juga dapat menangkap peluang bertambah luasnya segmen pasar yang bisa diraih.

8. Melakukan perekrutan karyawan berpengalaman dan menambah jumlah karyawan, strategi ini ditentukan berdasarkan :

W3 : Banyaknya produk cacat

O1 : Pemasok bahan baku yang banyak sehingga perusahaan bisa memilih yang terbaik

Perusahaan bisa memasang iklan dengan lebih lengkap dan detail mengenai perekrutan karyawan baru khususnya yang memiliki kemampuan yang sedang dibutuhkan. Dalam hal ini kemampuan yang dibutuhkan adalah kemampuan untuk baking atau basahan. Sehingga karyawan yang masuk merupakan karyawan yang sudah siap bekerja dan perusahaan tidak harus mengajari baking dari awal.

9. Menjaga relasi yang baik dengan karyawan dan memberikan kompensasi, strategi ini ditentukan berdasarkan :

W1 : Kurangnya tenaga kerja produksi yang memiliki kemampuan *baking* (bagian basahan)

W2 : Tingkat perputaran karyawan (*turnover*) masih tinggi

O1 : Pemasok bahan baku yang banyak sehingga perusahaan bisa memilih yang terbaik

Strategi ini ditujukan agar tingkat keluar masuknya karyawan menurun dan penanganan dari kekurangan karyawan. Sebaiknya perusahaan terus menjaga relasi dengan karyawan dan mampu memberikan masukan dan solusi pada masalah karyawan seputar kegiatan kerja agar karyawan nyaman dengan lingkungan kerja perusahaan. Perusahaan juga dapat memberikan kompensasi-kompensasi untuk karyawan yang berprestasi atau setia kepada perusahaan.

10. Menambah mesin dengan teknologi baru, strategi ini ditentukan berdasarkan :

W1 : Kurangnya tenaga kerja produksi yang memiliki kemampuan baking (bagian basahan)

W2 : Tingkat perputaran karyawan (*turnover*) masih tinggi

O1 : Pemasok bahan baku yang banyak sehingga perusahaan bisa memilih yang terbaik

Saat ini permasalahan yang dihadapi perusahaan selalu berkaitan dengan karyawan. Dengan adanya peluang bertambah majunya teknologi diharapkan produktivitas akan meningkat dan mengurangi ketergantungan kepada karyawan. Jika pemasok bahan baku banyak maka persediaan dari bahan baku akan banyak dan jika mesin banyak maka bahan baku yang ada akan lebih cepat diolah dan otomatis produktivitas meningkat dan perputaran modal menjadi lebih baik.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka strategi alternatif untuk perusahaan Sari Boga Lestari adalah :

1. Memperluas pasar
2. Mempertahankan harga produk yang bersaing
3. Menambah modal dana usaha
4. Menambah varian rasa
5. Melakukan perekrutan karyawan berpengalaman dan menambah jumlah karyawan
6. Membuat kontrak kerja dengan karyawan untuk mengurangi tingkat turnover
7. Menambah mesin dengan teknologi baru
8. Memberlakukan potongan harga bagi distributor yang mengambil produk dalam jumlah banyak lebih dari 500 kardus dalam sekali pengiriman
9. Inovasi rasa
10. Media pemasaran melalui media online {Facebook, Twitter, Instagram, Toko Bagus}
11. Sistem pembayaran lebih fleksibel