

Penentuan Strategi Operasional Bisnis dengan Pendekatan QSPM Dhiba Bakery Kendari, Kota Kendari

Determining of Business Operational Strategy using QSPM Approach of Dhiba Bakery Kendari, Kendari City

Sitti Khoffah Ar Rasyid¹⁾, Pramono Djoko Fewidarto²⁾, Nurul Hidayati³⁾

^{1), 2), 3)} Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen, IPB

³⁾ nurulhidayati91@apps.ipb.ac.id

ABSTRACT

Dhiba Bakery is one of the industries that has been engaged in bakery since 1992. As a result of the COVID-19 pandemic, Dhiba Bakery experienced a decrease in average monthly sales. Therefore, it takes the right strategy that can be done to develop the Dhiba Bakery bakery business. This research aimed to identify the business profile of Dhiba Bakery, analyze internal and external factors and recommend the implementation of business development strategies implemented by Dhiba Bakery. This research was held at Dhiba Bakery Jl. Dr. Sam Ratulangi, Mandonga, Kecamatan Mandonga, Kota Kendari, Sulawesi Tenggara in April – July 2021. Primary and secondary were used in this research. Primary data were collected by interview and direct survey. Meanwhile, secondary data were collected by literature review. Sampling method was used purposive sampling with 4 respondents. The analytical tools used are SWOT Identification, IFE Matrix, EFE Matrix, IE Matrix, and QSPM Matrix. There are four alternative strategies generated based on the results of the IE matrix adapted to the IFE matrix and the EFE matrix and the main priority strategy generated through the QSPM Matrix, namely improving services related to the implementation of health protocols with STAS 2,988.

Keywords: bakery, covid-19, business operational development, priority strategy

ABSTRAK

Dhiba Bakery adalah salah satu industri yang bergerak di bidang bakery sejak tahun 1992. Akibat dari pandemi COVID-19 Dhiba Bakery mengalami penurunan rata-rata penjualan perbulannya. Oleh karena itu, dibutuhkan strategi yang tepat yang dapat dilakukan guna mengembangkan bisnis bakery Dhiba Bakery. Tujuan dilakukan penelitian ini adalah untuk mengidentifikasi profil bisnis Dhiba Bakery, menganalisis faktor internal dan faktor eksternal dan merekomendasikan implementasi strategi pengembangan bisnis yang tepat diterapkan oleh Dhiba Bakery. Penelitian dilakukan pada di Dhiba Bakery yang berlokasi di Jl. Dr. Sam Ratulangi, Mandonga, Kecamatan Mandonga, Kota Kendari, Sulawesi Tenggara pada bulan April – Juli 2021. Data yang digunakan pada penelitian ini berupa data primer dan data sekunder. Data primer berasal dari hasil wawancara dengan responden dan pengamatan langsung. Sementara data sekunder, berasal dari studi pustaka. Metode penentuan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sampling* dengan jumlah responden sebanyak 4 responden. Alat analisis yang digunakan adalah Identifikasi SWOT, matriks IFE, matriks EFE, dan matriks IE serta perhitungan QSPM. Ada empat alternatif strategi yang dihasilkan berdasarkan hasil matriks IE dan perhitungan QSPM strategi prioritas utama yang dihasilkan melalui Matriks QSPM yaitu peningkatan pelayanan terkait penerapan protokol kesehatan dengan STAS sebesar 2,988.

Kata kunci: bakery, covid-19, pengembangan operasional bisnis, strategi prioritas

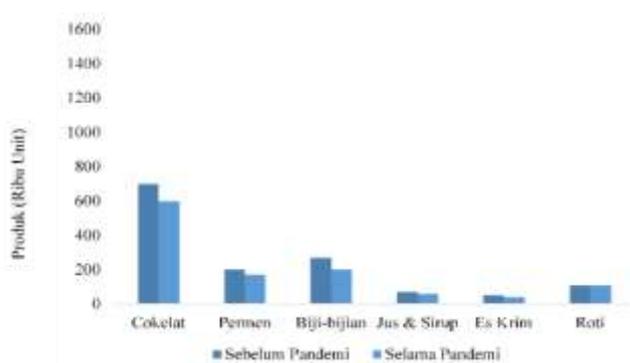
PENDAHULUAN

Awal tahun 2020, pandemi COVID-19 telah menimbulkan sentimen negatif terhadap berbagai usaha atau bisnis, salah satunya adalah pada bisnis Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). UMKM merupakan pelaku bisnis yang bergerak pada berbagai bidang bisnis, yang menyentuh kepentingan masyarakat.

Di Indonesia, UMKM memiliki peranan penting dalam kehidupan masyarakat. Menurut Badan Pusat Statistik Indonesia, total jumlah UMKM yang ada di Indonesia mencapai 64 juta UMKM. Selama pandemi periode 2020, sekitar 30% usaha terganggu, dan hanya sekitar 50-70% yang terganggu namun masih mampu menciptakan inovasi-inovasi kreatif. Di Sulawesi Tenggara, menurut Kepala Dinas Koperasi dan UMKM Sulawesi Tenggara tercatat sebanyak 60% atau 44.923 UMKM mati suri akibat terdampak pandemi COVID-19 (Muhammad Yusuf, 2021). Hal ini diakibatkan selama pandemi masyarakat dituntut tinggal di rumah untuk mengurangi mobilitas, disamping itu masyarakat belum bisa memanfaatkan teknologi digital dan belanja secara online. UMKM banyak yang kurang memiliki ketahanan dan fleksibilitas dalam menghadapi pandemi COVID-19 ini dikarenakan tingkat digitalisasi yang rendah, sulit dalam mengakses teknologi dan kurangnya pemahaman tentang strategi bertahan dalam bisnis.

Pada masa pandemi COVID-19, pola pengeluaran rumah tangga mengalami perubahan. Data Badan Pusat Statistik (BPS) tahun 2020 menunjukkan pengeluaran rumah tangga terbesar adalah pengeluaran untuk bahan makanan yaitu sebesar 53%. Selanjutnya pengeluaran untuk kesehatan sebesar 20%, untuk pulsa atau paket data sebesar 14%, untuk makanan atau minuman jadi sebesar 8%, dan pengeluaran rumah tangga terendah adalah untuk listrik sebesar 3%.

Salah satu sektor makanan atau minuman jadi yang terdampak COVID-19 adalah industri atau bisnis roti (bakery). Bakery adalah bagian dari bisnis makanan jadi yang bahan baku utamanya dalam proses produksinya memanfaatkan tepung terigu. Pada kelompok bakery, roti merupakan produk yang paling populer hingga saat ini. Saat masa pandemi COVID-19, penjualan produk makanan mengalami peningkatan dan penurunan. Produk makanan yang masuk dalam kategori produk dengan penjualan meningkat adalah daging segar, biskuit & kue kering, sayuran segar, penyedap rasa, makanan instan, makanan beku, cemilan instan, bumbu instan, mie & pasta, dan makanan siap saji. Sedangkan produk roti masuk ke dalam kategori produk makanan dengan penjualan menurun. Berikut ini data produk makanan dengan penjualan menurun berdasarkan data BPS 2020 (Gambar 1.1).



Gambar 1. Produk makanan dengan penjualan menurun selama pandemi COVID-19 (Badan Pusat Statistik 2020)

Usaha atau bisnis bakery di Kota Kendari sudah berkembang pesat dengan munculnya bisnis bakery yang modern seperti diantaranya adalah Bread Tree Bakery, Mokko Factory, Roti'O Kendari, dan lain-lain. UMKM Dhiba Bakery adalah salah satu UMKM yang tergolong dalam usaha kecil yang terdapat di Kota Kendari. Usaha ini memproduksi dan menjual secara tradisional berbagai macam roti yang sudah cukup terkenal di masyarakat Kota Kendari. Pada awal pandemi, Dhiba Bakery mengalami perubahan pada angka penjualan produknya dari tahun 2019. Begitu

juga pada tahun 2021, mengalami penurunan rata-rata penjualan per bulan produk (Rp) jika dibandingkan dengan tahun 2020 (Tabel 1).

Tabel 1. Rata-Rata Penjualan Per Bulan Dhiba Bakery Kendari

Tahun	Rata-Rata Penjualan/Bulan (Rp)
2019	75 juta
2020	63 juta
2021	54 juta*

Keterangan : (*) Rata-rata penjualan bulan Januari-Juni 2021 Sumber: diolah dari Dhiba Bakery Kendari 2021

Tabel 1.1 dapat dilihat bahwa rata-rata penjualan perbulan Dhiba Bakery pada tahun 2021 menurun dibandingkan tahun 2020 dan 2019, tetapi relatif kecil dengan rata-rata penjualan per bulannya sebesar Rp.54.000.000. Berdasarkan kondisi tersebut, Dhiba Bakery memikirkan bagaimana cara agar dapat setidaknya mengembalikan pada situasi sebelum adanya pandemi COVID-19 ini. Selain itu, sebuah bisnis tidak luput dari yang namanya persaingan. Persaingan yang kompetitif pada era new normal membuat pelaku bisnis termasuk Dhiba Bakery harus menyusun strategi bisnis agar mampu bertahan untuk menghadapi persaingan. Oleh karena itu, pelaku bisnis perlu beradaptasi terhadap kemajuan dan perkembangan bisnis yang ada saat ini. Untuk menghadapi persaingan perlu adanya suatu strategi yang sistematis dan tepat, sehingga pelaku bisnis dapat mengatasi dampak dari suatu kejadian dan mampu bertindak proaktif dan inovasi sehingga kemampuan bersaing dapat di pertahankan dan di tingkatkan.

Pandemi COVID-19 memberikan tantangan kepada pelaku bisnis UMKM antara lain peraturan pemerintah yang memberlakukan pembatasan mobilitas dan penerapan protokol kesehatan, turunnya minat beli konsumen, hingga tingkat persaingan yang semakin kompetitif. Oleh karena itu, Dhiba Bakery perlu berinovasi dan perlu banyak melihat peluang bisnis pada masa pandemi dikarenakan banyaknya pesaing dengan usaha yang sejenis yang lebih modern mulai bermunculan. Dalam menjalankan sebuah bisnis atau usaha perlu adanya peningkatan dan juga pengembangan kegiatan operasional bisnis yang tepat serta sesuai agar mencapai tujuan dari didirikannya bisnis tersebut. Oleh karena itu, para pendiri bisnis atau usaha membutuhkan strategi operasional yang dapat membantu mengidentifikasi faktor internal maupun faktor eksternal sehingga Dhiba Bakery dapat bertahan dan bersaing dengan para pesaing yang lebih modern dan bisa bertahan pada masa pandemi COVID-19 ini.

METODE PENELITIAN

Penelitian dilaksanakan pada bulan April sampai Juli 2021. Penelitian ini dilakukan di Dhiba Bakery yang berlokasi di Jl. Dr. Sam Ratulangi, Mandonga, Kecamatan Mandonga, Kota Kendari, Sulawesi Tenggara. Data yang digunakan berupa data primer dan data sekunder. Data primer yang diperoleh melalui wawancara mengenai organisasi dan proses organisasi serta pengamatan langsung kegiatan produksi dan pemasaran pada Dhiba Bakery. Data sekunder diperoleh melalui studi pustaka dari buku, jurnal, artikel berita, situs internet dan instansi terkait seperti Badan Pusat Statistik (BPS), Dinas Perindustrian, dan Dinas Koperasi dan UMKM.

Metode penentuan sampel dalam penelitian ini adalah *purposive sampling*. Metode *purposive sampling* adalah teknik penentuan responden secara sengaja yang disesuaikan dengan tujuan penelitian. Adapun kriteria sampel yang menjadi responden pada penelitian ini adalah orang yang berkompeten di bisnis atau memiliki pengetahuan menyeluruh terkait kondisi bisnis tersebut. Responden pada penelitian ini terdiri dari pihak internal dan pihak eksternal. Responden pihak internal terdiri dari dua orang yaitu pemilik toko dan kepala toko Dhiba Bakery. Sedangkan pihak eksternal terdiri dari 2 orang konsumen dengan kriteria pernah melakukan pembelian produk Dhiba Bakery secara langsung dan minimal telah melakukan pembelian lebih dari satu kali.

Metode pengolahan dan analisis data meliputi analisis deskriptif dan analisis lingkungan bisnis melalui tiga tahap analisis formulasi strategi. Alat analisis yang digunakan untuk merumuskan strategi adalah identifikasi SWOT (*Strength, Weakness, Opportunities, dan Threats*), matriks faktor internal (IFE), matriks faktor eksternal (EFE), matriks IE, dan perhitungan *Quantitative Strategic Planning Matrix - QSPM*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Industri

UMKM Dhiba Bakery merupakan salah satu perusahaan yang bergerak di bidang produksi

roti antara lain, roti keju, roti tawar, roti kacang hijau, meatloaf, roti coklat, roti istimewa dan lainnya. Perusahaan ini berdiri dan mulai beroperasi pada pertengahan Juni 1998 dengan nama Istana Roti Dhiba, dengan surat izin tempat usaha (SITU) yang diperoleh pada tahun 2000 dan nomor registrasi 2008/UPT/XII/2000 yang berlokasi di Jalan Dr. Sam Ratulangi No. 202 Kelurahan Mandonga, Kecamatan Mandonga, Kota Kendari.

Awalnya perusahaan ini hanya menjalankan bisnis sebagai distributor produksi dari Holland Bakery yang bertempat di Wua-wua, namun setelah melihat peluang pasar yang cukup baik. Pemilik perusahaan yang juga pemilik Holland Bakery akhirnya perusahaan ini dapat memproduksi sendiri roti yang akan dipasarkannya. Wilayah pemasaran yang menjadi sasaran bisnis ini adalah wilayah Kota Kendari khususnya Kelurahan Mandonga dan sekitarnya. Kegiatan utama perusahaan ini adalah memproduksi roti dan memasarkannya kepada masyarakat.

Identifikasi *Strengths*, *Weakness*, *Opportunities*, dan *Threats* (SWOT)

Berdasarkan hasil wawancara dan pengamatan langsung yang dilakukan pada pengumpulan data, maka dapat diidentifikasi kekuatan (*strengths*), kelemahan (*weakness*), peluang (*opportunities*), dan tantangan (*threats*) UMKM Dhiba Bakery, sebagai berikut:

***Strengths* / Kekuatan**

- a. Berada di zona aman dalam penyebaran COVID-19 (S1)

Pada masa pandemi seperti saat ini, konsumen akan memilih lokasi yang aman dari penyebaran virus COVID-19. Lokasi Dhiba Bakery saat ini yang berada di Kecamatan Mandonga tergolong daerah zona hijau dalam daerah penyebaran COVID-19 di Kota Kendari. Menurut data Dinas KOMINFO Kota Kendari, jumlah kasus COVID-19 di Kecamatan Mandonga mencapai 16 kasus positif dari total jumlah kasus di Kota Kendari 381 kasus positif pada paruh pertama tahun 2021. Dengan demikian, Kecamatan Mandonga masih masuk dalam kategori zona hijau. Hal ini masih memungkinkan bagi UMKM Dhiba Bakery untuk beroperasi seperti biasanya, namun harus tetap memperhatikan protocol kesehatan.

- b. Aksesibilitas menuju outlet mudah (S2)

Kelancaran suatu usaha dapat dipengaruhi oleh lokasi perusahaan yang strategis. Lokasi Dhiba Bakery saat ini dapat dikatakan strategis karena dekat dengan jalan raya atau jalan utama sehingga sarana transportasi umum mudah dijangkau oleh masyarakat sebagai calon konsumennya. Lokasi Dhiba Bakery berada di pusat kota Kendari dan dekat dengan pasar Mandonga yang merupakan pasar utama Kota Kendari. Dhiba Bakery tidak hanya berlokasi di satu tempat, tetapi saat ini Dhiba Bakery memiliki 6 outlet yang tersebar di dalam Kota Kendari di luar Kota Kendari. Lokasi yang berada dalam Kota Kendari yaitu terdapat di Jl. Syech Yusuf Mandonga, Anduonohu, Lepo-Lepo, dan Lalolara. Sedangkan lokasi yang berada di luar Kota Kendari yaitu terdapat di Jl. Doktor Sutomo Kabupaten Kolaka dan di Unaaha, Kabupaten Konawe. Oleh karena itu, para konsumen yang berada diluar Kecamatan Mandonga dapat lebih mudah memperoleh produk tanpa harus ke toko Dhiba Bakery yang berada di Kecamatan Mandonga. Dengan banyaknya outlet yang dimiliki oleh Dhiba Bakery ini mampu memberikan kemudahan bagi para konsumen untuk mendapatkan produk Dhiba Bakery.

- c. Bahan pelengkap yang bergizi (S3)

Produk yang bergizi dengan kandungan vitamin dan protein merupakan produk yang sehat untuk dikonsumsi. Terutama pada masa pandemi COVID-19, kita dituntut untuk selalu menjaga kesehatan dan memperhatikan kandungan makanan yang akan kita konsumsi. Dhiba Bakery, memiliki produk roti isi daging ayam, sayuran wortel, kentang dan buncis yang mengandung vitamin A, vitamin C, vitamin K, vitamin K1, vitamin B6, kalium dan juga mengandung protein yang baik untuk kesehatan.

- d. Penggunaan bahan baku tepung yang sehat dan bergizi (S4)

Dhiba Bakery memiliki produk yang cocok untuk dikonsumsi pada masa pandemi yaitu roti dengan berbahan baku gandum utuh (*whole wheat*). Hal ini dilakukan oleh pihak perusahaan karena bahan baku dasar tepung menggunakan gandum utuh sangat baik bagi kesehatan. Terlebih lagi selama pandemi konsumen cenderung memilih makanan dan minuman yang baik bagi kesehatan. Bahan gandum utuh sendiri mengandung serat yang lebih tinggi dengan sejumlah manfaat kesehatan sehingga cocok di konsumsi baik selama pandemi ataupun tidak. Selain itu, Dhiba Bakery juga selalu menjaga kebersihan dari bahan baku mulai dari menyimpan di tempat yang aman dan bersih sampai penggunaan

peralatan yang steril saat proses pembuatan produk roti.

Weakness / Kelemahan

a. Promosi produk masih terbatas (W1)

Promosi merupakan bagian yang cukup penting dalam memasarkan suatu produk agar diketahui oleh pelanggan serta meningkatkan angka penjualan dan profit perusahaan. Pihak Dhiba Bakery dalam melakukan promosi hanya memanfaatkan penjualan personal dan promosi penjualan. Media promosi yang digunakan juga hanya melalui media mouth-to-mouth (mulut ke mulut) dan menggunakan brosur. Yang mana penggunaan brosur pada masa pandemi berpotensi sebagai sarana penyebaran virus COVID-19. Dhiba Bakery belum memanfaatkan promosi melalui media digital seperti media sosial untuk promosi dan layanan pesan antar. Sedangkan para pesaing Dhiba Bakery sudah sejak lama menggunakan promosi melalui media digital. Apabila pihak Dhiba Bakery memanfaatkan promosi melalui media digital, maka dapat menjangkau pasar yang sangat luas dan biaya yang digunakan lebih efisien serta mengurangi kemungkinan penyebaran virus COVID-19 pada masa pandemi ini.

b. Ruang produksi sempit (ukuran) (W2)

Pada masa pandemi, seluruh pelaku usaha harus menyesuaikan proses produksinya dengan peraturan dan kebijakan pemerintah tentang penerapan protokol kesehatan. Berdasarkan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia nomor HK.01.07/MENKES/382/2020 yang dapat dilihat pada Lampiran 3 tentang protokol kesehatan bagi masyarakat di tempat dan fasilitas umum dalam rangka pencegahan dan pengendalian coronavirus disease 2019 (COVID-19), pelaku usaha diwajibkan untuk menjaga jarak minimal 1 (satu) meter baik dalam transaksi jual beli ataupun proses produksi. Dhiba Bakery dimana seluruh aktivitas bisnis atau usaha dilakukan di dalam tempat yang sama, mulai dari penyimpanan bahan baku, aktivitas produksi, pengemasan, transaksi jual beli hingga menjadi tempat tinggal beberapa karyawan. Luas ruang produksi Dhiba Bakery adalah 8 meter x 6 meter yang di dalamnya terdapat peralatan dan fasilitas produksi. Dengan jumlah karyawan sebanyak 12 orang yang terbagi dalam 2 shift kerja, maka luas ruang produksi saat ini masih tidak cukup luas untuk menerapkan protokol kesehatan berdasarkan keputusan Menteri Kesehatan yang berlaku.

c. Penerapan SOP belum maksimal dan kurangnya sarana prasarana protokol kesehatan (W3)

Pandemi COVID-19 telah merubah gaya hidup masyarakat untuk lebih memperhatikan kesehatan dan keselamatan. Oleh karena itu, setiap lini kehidupan harus menerapkan protokol kesehatan dan sarana prasarana yang sesuai dengan situasi pandemi seperti saat ini. Berdasarkan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia nomor HK.01.07/MENKES/382/2020 yang dapat dilihat pada Lampiran 3, tentang protokol kesehatan bagi masyarakat di tempat dan fasilitas umum dalam rangka pencegahan dan pengendalian coronavirus disease 2019 (COVID-19) yang dapat dilihat pada lampiran 1, menjelaskan tentang setiap pelaku bisnis harus menerapkan SOP dan menyediakan sarana prasarana yang mendukung penerapan protokol kesehatan. Dhiba Bakery saat ini masih belum menerapkan SOP yang sesuai dengan protokol kesehatan yaitu belum adanya jaga jarak baik antar karyawan maupun antar pembeli. Begitu juga dengan sarana prasarana yang mendukung protokol kesehatan, Dhiba Bakery hanya menyediakan tempat cuci tangan, sabun cuci tangan, dan juga tisu. Pemilik belum menyediakan cairan antiseptik

untuk pelanggan yang datang dan sekat pembatas untuk transaksi yang masih mengandalkan pembayaran tunai.

d. Sistem pemesanan dan alternatif pembayaran masih terbatas (W4)

Di masa pandemi seperti saat ini, setiap usaha atau bisnis harus terus mencari strategi baru dan beradaptasi pada keadaan sekitar agar tetap bertahan. Memiliki sistem *delivery order* adalah salah satu strategi yang dapat membantu bisnis khususnya UMKM tetap menjangkau dan melayani pelanggan, serta membuat pelanggan tetap loyal meski tidak bisa mengunjungi toko fisik secara langsung. Pada masa pandemi COVID-19, pemilik bisnis juga belum dapat mengandalkan sistem pembayaran yang cukup bervariasi dan juga *cashless* seperti penggunaan *e-wallet* dan lainnya dalam proses transaksinya. Selain itu, dengan adanya sistem pemesanan melalui *delivery order* dan sistem pembayaran *cashless* melalui *e-wallet* seperti GO-Pay, ShopeePay, OVO, DANA dan lainnya dapat membantu mengurangi aktivitas diluar rumah dan kontak fisik langsung sehingga terhindar dari penyebaran virus COVID-19.

Opportunities / Peluang

- a. Adanya bantuan pembiayaan modal kerja bagi umkm Terdampak (O1)

Dinas Koperasi dan UMKM Sulawesi Tenggara mengatakan bahwa di Sulawesi Tenggara sebanyak 60% UMKM mati suri akibat terdampak pandemi COVID-19. Hal ini berakibat pada turunnya penjualan selama pandemi, karena masyarakat dihimbau untuk tinggal di rumah, dan akibatnya terjadi penyusutan modal usaha pada UMKM. Oleh karena itu, Dinas Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) menyebutkan pemerintah Sulawesi Tenggara memberikan bantuan kepada UMKM dan Koperasi sebanyak Rp4 miliar lebih. Dimana koperasi mendapatkan bantuan Rp1,4 miliar dan sisanya Rp2,6 miliar untuk UMKM. Diharapkan dengan adanya bantuan tersebut dapat membangkitkan kembali gairah ekonomi di Sulawesi Tenggara terutama bagi pelaku- pelaku UMKM.

- b. Pelanggan tetap berkeinginan datang kembali untuk membeli walaupun pada masa pandemi COVID-19 (O2)

Melalui upaya dengan tetap menjaga kualitas dan rasa produknya mengakibatkan loyalitas dari pelanggan Dhiba Bakery meningkat. Oleh karena itu, para pelanggan tidak mudah berpaling dan tetap setia dengan produk yang dihasilkan oleh Dhiba Bakery serta tetap berkeinginan datang kembali untuk membeli walaupun pada masa pandemi COVID-19.

- c. Perkembangan teknologi yang mendukung sistem pemasaran, pemesanan, pembayarandan produksi (O3)

Perkembangan teknologi yang semakin cepat ini memberikan kemudahan dan peluang yang sangat besar bagi Dhiba Bakery untuk mengembangkan bisnis atau usahanya. Hal ini dikarenakan perkembangan teknologi mendukung kelancaran dan kemudahan suatu bisnis atau usaha dalam aspek pemasaran, pemesanan, pembayaran dan produksi. Dalam sistem pemasaran dapat mengandalkan media sosial seperti Instagram dan Facebook atau media sosial lainnya untuk mempromosikan produknya sehingga menjangkau pasar yang lebih luas. Kemudian untuk sistem pemesanan dapat menggunakan layanan delivery order untuk memudahkan pelanggan membeli produk tanpa ke toko secara langsung. Untuk sistem pembayaran, dapat memanfaatkan metode pembayaran menggunakan e- *wallet* dan lainnya yang mengurangi kontak fisik secara langsung. Sistem produksi dapat memanfaatkan peralatan yang mendukung penerapan protokol kesehatan seperti alat pengukur suhu, sistem pengemasan dan penanganan bahan dan produk. Perkembangan teknologi ini dapat mendukung perusahaan dalam penerapan protokol kesehatan pada masa pandemi COVID-19 dengan lebih baik, sehingga pada akhirnya dapat meningkatkan daya saing.

Threats / Tantangan

- a. Usaha sejenis sudah menerapkan SOP dan menyediakan sarana prasarana pendukung penerapan protokol kesehatan (T1)

Meningkatnya jumlah usaha sejenis dapat berimplikasi terhadap meningkatnya tingkat persaingan. Dengan kata lain, pembeli memiliki kekuatan untuk menentukan produk yang akan dibeli. Selain itu, skala usaha yang dijalankan sangat beragam dan semakin banyak. Pada masa pandemi, konsumen cenderung memilih toko yang aman dan bebas dari penyebaran virus COVID-19. Dalam hal ini, toko harus menerapkan SOP (standar operasional prosedur) dan menyediakan sarana prasarana penerapan protokol kesehatan. Beberapa usaha sejenis yang menjadi pesaing Dhiba Bakery seperti Bread Tree Bakery, Mokko Factory, Asia Baru Bakery dan Roti'O Kendari telah menerapkan SOP dan menyediakan sarana prasarana pendukung penerapan protokol kesehatan sesuai dengan kebijakan dan peraturan pemerintah. Oleh karena itu, hal ini dapat menjadi tantangan bagi Dhiba Bakery dalam mengembangkan bisnis atau usahanya dan memperbaiki daya saingnya.

- b. Tumbuhnya kesadaran masyarakat untuk membatasi mobilitas dan pola konsumsi di tempat (T2)

Hasil survei perilaku masyarakat pada masa pandemi COVID-19 periode 13-20 Juli 2021, diperoleh tingkat kesadaran responden dalam mengurangi mobilitas sebesar 78,1% di tingkat nasional, sebesar 81,7% di pulau Jawa-Bali dan sebesar 69,4% di luar pulau Jawa-Bali. Hal ini menunjukkan bahwa selama pandemi, masyarakat memiliki kesadaran yang tinggi untuk membatasi mobilitas di luar rumah. Menurut Direktur Jenderal Industri Agro Kemenperin Abdul Rochim, pandemi COVID-19 telah mengubah pola konsumsi

masyarakat. Awalnya, masyarakat yang terbiasa mengkonsumsi makanan di tempat atau mengunjungi secara langsung, saat ini lebih memilih untuk take away atau memesan secara daring.

c. Daya beli menurun dan prioritas pengeluaran belanja masyarakat berubah (T3)

Bank Indonesia (BI) mencatat, indeks ekspektasi kondisi ekonomi (IEK) pada Juli 2021 berada pada zona pesimis sebesar 93,2%. Sehingga diperkirakan ekonomi Indonesia hinggaakhir tahun 2021 akan mengalami pelemahan. Selain itu, Menteri Keuangan Sri Mulyani Indrawati mengatakan, selama pandemi berlangsung terdapat pola pengeluaran rumah tangga. Berdasarkan data Badan Pusat Statistik, pengeluaran untuk bahan makanan meningkat tajam sampai dengan 51%. Hal ini dikarenakan masyarakat cenderung memilih untuk tidak lagi membeli makanan jadi dan memilih untuk memasak sendiri. Oleh karena itu, hal ini menjadi tantangan bagi pihak pengelolah makanan dan minuman jadi termasuk Dhiba Bakery.

Analisis Matriks IFE

Berdasarkan hasil analisis pada matriks IFE diperoleh hasil yang menjadi kekuatan utama perusahaan adalah aksesibilitas yang mudah dan berada di zona aman dalam penyebaran COVID-19 dengan bobot rata-rata terbesar yaitu 0,557. Sedangkan yang menjadi kelemahan utama perusahaan adalah penerapan SOP yang belum maksimal dan kurangnya sarana prasarana protokol kesehatan dengan bobot rata-rata terbesar yaitu 0,252. Meskipun demikian, total keseluruhan nilai rata-rata dari matriks IFE yaitu sebesar 2,663 yang menunjukkan bahwa produk Dhiba Bakery dari keseluruhan kekuatan internalnya berada pada kondisi rata-rata atau sedang (2,0-2,99). Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa Dhiba Bakery memiliki posisi internal yang sedang.

Analisis Matriks EFE

Berdasarkan hasil analisis pada matriks EFE diperoleh hasil yang menjadi tantangan utama perusahaan adalah faktor dengan jumlah bobot rata-rata terbesar. Adapun yang menjadi peluang utama perusahaan adalah perkembangan teknologi yang mendukung sistem pemasaran, pemesanan, pembayaran dan produksi dengan bobot rata-rata terbesar yaitu 0,613. Sedangkan yang menjadi tantangan utama perusahaan adalah tumbuhnya kesadaran masyarakat untuk membatasi mobilitas dan pola konsumsi di tempat dengan bobot rata-rata terbesar yaitu 0,333.

Meskipun demikian, total keseluruhan nilai rata-rata dari matriks EFE yaitu 2,371 yang menunjukkan bahwa produk Dhiba Bakery dari keseluruhan lingkungan eksternalnya berada diantara 2,0 - 2,99 berarti perusahaan merespon sedang terhadap peluang dan tantangan yang ada. Oleh karena itu, dapat dikatakan bahwa Dhiba Bakery memiliki kondisi eksternal perusahaan sedang.

Matriks IE

Total Nilai Skor Matriks IFE

		4,0	Kuat	3,0	Rata-rata	2,0	Lemah	1,0
Total Nilai Skor Matriks EFE	Tinggi		I <i>Growth and build</i> (tumbuh dan membangun) Intensif/Integratif		II <i>Growth and build</i> (tumbuh dan membangun) Intensif/Integratif un)		III <i>Bold and maintain</i> (menjaga dan mempertahankan) Penetrasi pasar dan pengembangan produk	
	Sedang	3,0	IV <i>Growth and build</i> (tumbuh dan membangun) Intensif/Integratif	V <i>Bold and maintain</i> (menjaga dan mempertahankan) Penetrasi pasar dan pengembangan produk		VI <i>Harvest or divest</i> (panen atau divestasi)		
	Rendah	2,0	VII <i>Bold and maintain</i> (menjaga dan mempertahankan) Penetrasi pasar dan pengembangan produk		VIII <i>Harvest or divest</i> (panen atau divestasi)		IX <i>Harvest or divest</i> (panen atau divestasi)	
	1,0							

Gambar 2. Matriks IE

Hasil analisis pada Matriks IE menempatkan Dhiba Bakery Kendari berada pada sel V yaitu memiliki kemampuan internal yang sedang dan eksternal yang sedang. Strategi yang biasa digunakan oleh perusahaan dalam kategori sel ini adalah hold and maintenance (pertahankan dan pelihara). Strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah strategi yang biasa digunakan oleh perusahaan yang terletak pada sel ini. Penetrasi pasar dapat dilakukan dengan mencari pangsa pasaryang lebih besar dari produk atau jasa yang sudah ada sekarang melalui upaya pemasaran yang lebih baik lagi. Misalkan saja, melakukan pemasaran secara online melalui marketplace,

Shopee, bekerjasama dengan transportasi *online*, dan bekerjasama dengan beberapa tempat makan dan wisata. Sementara itu, pengembangan produk dapat dilakukan dengan mencoba untuk meningkatkan penjualan dengan mengembangkan produk atau jasa yang sudah ada atau mengembangkan produk baru. Beberapa upaya yang dapat dilakukan adalah mengembangkan produk dengan cara menambah variasi rasa roti (*green tea*, *red velvet*, berbagai jenis buah, dan sebagainya), mempercantik tampilan atau desain kemasan produk, membuat menu baru untuk konsumen yang berkebutuhan rendah kalori, dan menggunakan kemasan yang ramah lingkungan.

Alternatif Strategi Operasional

Hasil IFE dan EFE menunjukkan bahwa faktor utama pada kekuatan, kelemahan, peluang, dan tantangan yaitu (1) aksesibilitas yang mudah dan berada di zona aman dalam penyebaran COVID-19; (2) penerapan SOP yang belum maksimal dan kurangnya sarana prasarana protokol kesehatan; (3) perkembangan teknologi yang mendukung sistem pemasaran, pemesanan, pembayaran dan produksi; (4) tumbuhnya kesadaran masyarakat untuk membatasi mobilitas dan pola konsumsi di tempat. Faktor utama pada faktor internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan tantangan) disesuaikan dengan posisi bisnis pada sel V yaitu sel *hold and maintenance* (pertahankan dan pelihara), sehingga diperoleh alternatif strategi bagi bisnis yang sesuai dengan posisi bisnis yaitu:

1. meningkatkan promosi penjualan dengan memanfaatkan media sosial
2. memanfaatkan perkembangan teknologi untuk kemudahan dalam aspek pemesanan, pembayaran, dan efisiensi produksi
3. diversifikasi produk
4. peningkatan pelayanan terkait penerapan protokol kesehatan

Quantitative Strategic Planning Matrix-QSPM

Setelah diperoleh beberapa alternatif strategi melalui tahap *input stage* dan *matching stage*, yaitu dengan menggunakan matriks IFE, matriks EFE, matriks IE dan perumusan alternatif strategi, maka tahap terakhir adalah tahap *decision stage* atau tahap keputusan. Pada tahap ini dilakukan analisis formulasi strategi yang terbaik. Keempat alternatif strategi, berupa (1) meningkatkan promosi penjualan dengan memanfaatkan media social; (2) memanfaatkan perkembangan teknologi untuk kemudahan dalam aspek pemesanan, pembayaran, dan efisiensi produksi, (3) diversifikasi produk; dan (4) peningkatan pelayanan terkait penerapan protokol kesehatan, yang dinilai oleh keempat responden dan dianalisis menggunakan QSPM. Hasil analisis menunjukkan bahwa strategi utama yang dipilih adalah peningkatan pelayanan terkait penerapan protokol kesehatan.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan pada bisnis Dhiba Bakery, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Dhiba Bakery adalah salah satu bisnis UMKM yang memproduksi berbagai jenis roti antara lain, roti keju, roti kacang tanah, roti kacang hijau, roti daging, roti coklat dan roti istimewa dalam jumlah yang cukup besar (berapa kisaran per hari). Perusahaan ini berdiri dan mulai usahanya pada pertengahan Juni 1998 dengan nama Istana Roti Dhiba, dengan surat izin tempat usaha (SITU) diperoleh pada tahun 2000 dan nomor register 2008/UPT/XII/2000, yang berlokasi di jalan Dr. Sam Ratulangi No. 202 Kelurahan Mandonga, Kecamatan Mandonga, Kota Kendari.
2. Dhiba Bakery memiliki 8 faktor internal yang terdiri dari 4 faktor kekuatan dan 4 faktor kelemahan. Sedangkan faktor eksternal, Dhiba Bakery memiliki 6 faktor yaitu 3 faktor yang menjadi peluang dan 3 faktor yang menjadi tantangan.
3. Alternatif strategi prioritas yang dapat diimplementasikan pada Dhiba Bakery adalah Peningkatan pelayanan terkait penerapan protokol kesehatan.

SARAN

Saran yang diberikan merupakan tindakan-tindakan pengembangan untuk penelitian selanjutnya agar dapat lebih baik dan memberi manfaat yang lebih banyak. Saran-saran tersebut diantaranya sebagai berikut:

1. Dhiba Bakery dapat menyediakan sarana dan prasarana untuk mendukung penerapan protokol kesehatan yang sesuai dengan Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia nomor HK.01.07/MENKES/382/2020 baik dalam kegiatan produksi ataupun transaksi jual beli.
2. Dhiba Bakery hendaknya memperbaiki strategi operasional bisnis yang dijalankan serta memperbaiki kelemahan antara lain promosi produk masih terbatas, penerapan SOP belum maksimal dan kurangnya sarana prasarana protokol kesehatan, dan sistem pemesanan dan

alternatif pembayaran terbatas dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada (berada di zona aman dalam penyebaran COVID-19), sehingga dapat meminimalisir tantangan yang ada pada masa pandemi COVID-19.

3. Penelitian selanjutnya dapat dilakukan pada industri sejenis dengan menggunakan indikator SWOT yang sesuai dengan perusahaan yang diteliti.

DAFTAR PUSTAKA

- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2020. Analisis Big Data di Tengah Masa Adaptasi Kebiasaan Baru. Halaman 29.
- [BPS] Badan Pusat Statistik. 2021. Perilaku Masyarakat Kabupaten Pati pada Masa PPKM Darurat. In Bps Ri. <https://www.bps.go.id/publication/2021/08/02/29234b08faa4910dee5279af/perilaku-masyarakat-pada-masa-ppkm-darurat--hasil-survei-perilaku-masyarakat--pada-masa-pandemi-covid-19--periode-13-20-juli-2021.html>
- Berita Kota Kendari. 2021. UMKM dan Koperasi di Sultra Kecipra Bantuan Rp.4 Miliar [internet]. [diakses 2021 Agustus 21]. Tersedia dari: <https://beritakotakendari.com/2021/05/umkm-dan-koperasi-di-sultra-kecipra-bantuan-rp4-miliar/>.
- Diskominfo. 2021. Update COVID19 Kota Kendari [internet]. [diakses 2021 Agustus 25]. Tersedia pada <https://www.kendarikota.go.id/berita/update-covid-19-kota-kendari-senin-23-agustus-2021/>.
- Ekonomi Bisnis. 2021. Daya Beli Masyarakat Tertekan Kondisi Ekonomi Hingga Akhir 2021 Diprediksi Melemah [internet]. [diakses 2021 Agustus 25]. Tersedia dari: <https://ekonomi.bisnis.com/read/20210809/9/1427772/daya-beli-masyarakat-tertekan-kondisi-ekonomi-hingga-akhir-2021-diprediksi-melemah>
- Keadaan UMKM Sulawesi Tenggara. 2021. UMKM di Sultra Mati Suri [internet]. [diakses 2021 Juli 16]. Tersedia dari: <https://beritakotakendari.com/2021/02/60-umkm-di-sultra-mati-suri/>.
- Kemenperin. 2021. Pandemi Ubah Pola Konsumsi, Industri Makanan Perlu Berinovasi [internet]. [diakses 2021 Juli 26]. Tersedia dari: <https://kemenperin.go.id/artikel/22227/Pandemi-Ubah-Pola-Konsumsi,-Industri-Makanan-Perlu-Berinovasi>.
- Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia. 2020. Keputusan Menteri Kesehatan Republik Indonesia Nomor HK.01.07/MenKes/382/2020 Tentang Protokol Kesehatan Bagi Masyarakat Di Tempat dan Fasilitas Umum Dalam Rangka Pencegahan dan Pengendalian *Corona Virus Disease 2019* (COVID-19).
- Kompas.com. 2021. 4 Jenis Roti Yang Paling Sehat Untuk Dikonsumsi [internet]. [diakses 2021 Agustus 25]. Tersedia pada <https://www.kompas.com/sains/read/2021/08/01/210000623/4-jenis-roti-yang-paling-sehat-untuk-dikonsumsi?page=all>
- Undang-undang (UU) tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. 2008. Tersedia dari: <https://peraturan.bpk.go.id/Home/Details/39653/uu>.