

STRATEGI PEMASARAN USAHA ROTI

(STUDI KASUS PADA CV. ISTANA PANGAN YOGYAKARTA)

A. Latar Belakang

Agroindustri merupakan salah satu bentuk industri hilir yang berbahan baku produk pertanian dan menekankan pada produk olahan dalam suatu perusahaan atau industri. Selain itu, agroindustri juga merupakan tahapan pembangunan sebagai kelanjutan pembangunan pertanian sebelum mencapai pembangunan industri. Kegiatan dari usaha kecil menengah merupakan salah satu aspek perekonomian yang harus diperhatikan sistem pemasarannya agar mendapatkan keuntungan.

Pengembangan aspek perekonomian mampu bersaing dan bertahan dalam segala kondisi. Selama beberapa tahun terakhir sektor ini mampu menjadi penyokong dalam pembentukan Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia. PDB merupakan salah satu indikator ekonomi makro yang cukup penting untuk mengetahui peranan dan kontribusi yang diberikan oleh suatu sektor terhadap pendapatan nasional.

Peran perdagangan industri dalam meningkatkan PDB Indonesia pada sektor pengolahan makanan dan minuman, pada tahun 2012 sebanyak 5,31%, 5,14% pada tahun 2013, sedangkan pada tahun 2014 sebanyak 5,32% dan pada 2015 sebanyak 5,61% (Kementerian Perindustrian, 2016). Adapun mengenai pertumbuhan PDB menurut lapangan usaha pengolahan makanan dan minuman yaitu pada tahun 2013 sebanyak 10,33%, tahun 2014 naik sebanyak 4,07%, sedangkan pada tahun 2014 naik sebanyak 9,49%, dan pada tahun 2015 naik sebanyak 7,54% (Kementerian Perindustrian, 2016).

Adanya perubahan pola konsumsi masyarakat saat ini dipicu dengan adanya perubahan gaya hidup. Semakin bertambahnya waktu kerja dan dorongan akan kebutuhan pangan yang serba praktis menyebabkan masyarakat memilih pangan dengan penyajian yang lebih

praktis dan beragam. Selain itu, kemajuan teknologi dan informasi juga telah banyak mengubah pola hidup masyarakat, termasuk pola makan dan minum masyarakat yang praktis.

Peningkatan konsumsi makanan praktis mengakibatkan perkembangan pola konsumsi makanan dengan cepat menjalar ke masyarakat menengah ke atas bahkan masyarakat menengah ke bawah, maka hal ini menjadi peluang yang sangat baik bagi pelaku bisnis pengolahan makanan dalam memasarkan produknya untuk lebih mengembangkan usahanya dan membuat produk yang berkualitas dengan harga yang terjangkau bagi masyarakat.

Salah satu industri makanan yang mengolah hasil pertanian yang menggunakan terigu dan buah pisang adalah industri roti. Prospek industri roti di Kota Yogyakarta cukup menguntungkan. Hal ini tidak terlepas dari semakin populernya roti di kalangan masyarakat dan didukung oleh pendapatan masyarakat yang semakin meningkat.

Mengonsumsi roti juga dianggap dapat meningkatkan gengsi dengan harga yang terjangkau. Roti adalah makanan yang praktis, tidak memerlukan persiapan yang lama. Selain itu, roti tidak mudah basi (bertahan 2-3 hari) dan mudah didapatkan. Semakin tinggi kesibukan masyarakat menyebabkan kebutuhan roti semakin tinggi.

Berdasarkan wawancara dengan salah satu pegawai di Dinas Perindustrian dan Perdagangan bahwa perkembangan roti sangat potensial belakangan ini dan akan semakin berkembang. Tidak semua dari usaha roti dapat memperoleh pasar yang baik dikalangan konsumen dan memperoleh pangsa pasar yang besar. Untuk itu, penulis melakukan penelitian disalah satu perusahaan roti yaitu CV. Istana Pangan.

CV. Istana Pangan harus menggunakan tindakan yang tepat untuk meningkatkan jumlah produksi dan jumlah pelanggan dengan menggunakan strategi yang tepat dalam menghadapi persaingan yang tinggi untuk mendapatkan pelanggan. Istana Pangan

berupaya untuk meningkatkan volume penjualan roti dan menambah jumlah pelanggan dengan cara memberikan berbagai pilihan produk kepada pelanggan dalam mengambil keputusan untuk membeli roti.

Peningkatan penjualan produk Istana Pangan tidak terlepas dari kegiatan pemasaran produk roti tersebut. Terlebih saat ini terdapat banyak usaha roti di Kota Yogyakarta yang memberikan varian rasa yang berbeda dengan tingkat harga yang berbeda pula. Apabila strategi pemasaran berjalan dengan baik, maka proses perencanaan dan pelaksanaan konsep, penetapan harga, promosi dan distribusi gagasan, barang dan jasa dalam rangka memuaskan tujuan dapat dicapai dengan baik (Kotler, 2000).

Oleh karena itu, peranan strategi pemasaran menjadi sangat penting karena perusahaan Istana Pangan perlu mengamati faktor internal perusahaan yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan akan sangat membantu dalam meningkatkan pemasaran, serta memanfaatkan faktor eksternal berupa peluang yang ada dan menghindari atau meminimalkan ancaman terhadap perusahaan.

Strategi pemasaran merupakan upaya mencari posisi perusahaan Istana Pangan untuk memasarkan produk yang menguntungkan terhadap persaingan usaha. Adanya persaingan dari usaha yang sejenis, akan mempengaruhi penerimaan laba yang akhirnya mempengaruhi perkembangan usaha Istana Pangan. Melihat kondisi tersebut maka usaha Istana Pangan harus memperhatikan aspek pemasaran produknya, karena pemasaran merupakan faktor penentu bagi besarnya volume penjualan produk yang berarti mempengaruhi keuntungan usaha.

Istana Pangan harus memilih dan menetapkan strategi pemasaran yang berkaitan erat dengan jalannya usaha untuk mempertahankan dan meningkatkan volume penjualan produk Istana Pangan dapat tercapai sesuai yang telah ditarget. Kegiatan pemasaran perusahaan memiliki beberapa tujuan yang hendak dicapai, baik tujuan jangka pendek

maupun tujuan jangka panjang. Dalam jangka pendek biasanya untuk merebut hati konsumen terutama untuk produk yang baru diluncurkan. Sedangkan dalam jangka panjang dilakukan untuk mempertahankan produk-produk yang sudah ada agar tetap eksis (Yunus, 2016).

Strategi pemasaran dapat dijadikan sebagai alat dalam pencapaian tujuan usaha dalam memenangkan persaingan. Oleh karena itu, penulis tertarik untuk melakukan penelitian “Strategi Pemasaran Usaha Roti (Studi Kasus pada CV. Istana Pangan Yogyakarta)”. Pemasaran usaha yang tepat diperlukan strategi yang tepat agar perusahaan Istana Pangan dapat meningkatkan volume penjualan roti, mendapatkan keuntungan dan mengembangkan usahanya.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan beberapa hal diatas, maka Istana Pangan perlu memiliki alternatif strategi pemasaran usaha dalam meningkatkan volume penjualan produk Istana Pangan, maka dapat diidentifikasi beberapa masalah yang dihadapi yaitu:

1. Faktor internal (kekuatan serta kelemahan) dan faktor eksternal apa (peluang serta ancaman) bagi CV. Istana Pangan.?
2. Strategi pemasaran apa yang dapat diterapkan untuk meningkatkan volume penjualan oleh CV. Istana Pangan?

C. Tujuan dan Kegunaan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan di atas, maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi faktor internal (kekuatan serta kelemahan) dan faktor eksternal (peluang serta ancaman) bagi CV. Istana Pangan.
2. Merumuskan strategi pemasaran yang dapat diterapkan CV. Istana Pangan agar dapat meningkatkan penjualan.

Kegunaan penelitian ini diharapkan dapat:

1. Berguna untuk menjadi bahan masukan bagi CV. Istana Pangan.
2. Berguna bagi peneliti selanjutnya yang ingin melakukan penelitian yang lebih luas lagi dalam mengembangkan penelitian mengenai strategi pengembangan usaha.

D. Kajian Pustaka

1. Strategi

1.1. Pengertian Strategi

Menurut Rangkuti (2016), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Terdapat beberapa definisi strategi dari beberapa pakar strategi yaitu menurut Chandler dalam Rangkuti (2016) menyatakan bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Sedangkan menurut Andrews dalam Rangkuti (2016), strategi merupakan kekuatan motivasi untuk manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah dan sebagainya yang secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.

David (2004) menyatakan bahwa strategi merupakan cara untuk mencapai sasaran jangka panjang, strategi termasuk perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan, divestasi, likuiditasi dan usaha patungan. Sedangkan menurut Umar (2003) menyatakan bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan karena suatu strategi pada dasarnya merupakan suatu skema untuk mencapai sasaran yang dituju.

Hameld dan Prahald dalam Rangkuti (2005) menyatakan bahwa strategi merupakan tindakan bersifat senantiasa meningkat dan terus menerus dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan di mulai dari “apa yang terjadi”.

Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti. Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan. Juch dan Glueck dalam Rangkuti (2016) menyatakan bahwa strategi adalah rencana yang disatukan, komprehensif dan terpadu yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa sasaran dasar perusahaan akan dicapai dengan pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

1.2.Konsep Strategi

Menurut Rangkuti (2016) konsep-konsep strategi ada dua yaitu:

- a. Kompetensi khusus merupakan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing dipandang sebagai perusahaan yang memiliki “kompetensi khusus”. kompetensi khusus menjelaskan kemampuan spesifik suatu organisasi.

Menurut Day dan Wensley dalam Rangkuti (2016), identifikasi kompetensi khusus dalam suatu organisasi meliputi keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya. Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan dapat lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keahlian sumber daya manusia yang tinggi muncul dari kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih efektif dibandingkan dengan pesaing.

Perusahaan yang memiliki kemampuan melakukan riset pemasaran yang lebih baik, maka perusahaan dapat mengetahui secara tepat semua keinginan konsumen sehingga dapat menyusun strategistrategi pemasaran yang lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Semua kekuatan tersebut dapat diciptakan melalui penggunaan seluruh potensi sumber daya yang dimiliki perusahaan, seperti peralatan dan proses produksi yang canggih, penggunaan jaringan saluran distribusi cukup luas, penggunaan sumber bahan baku yang tinggi kualitasnya dan citra merek yang positif.

- b. Keuntungan kompetitif merupakan pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Menurut Porter dalam Rangkuti (2016) menyatakan bahwa competitive advantage dibagi menjadi 3 yaitu: 1) Keunggulan Biaya Menyeluruh Pencapaian posisi biaya keseluruhan yang rendah seringkali menuntut bagian pasar relatif yang tinggi atau kelebihan yang lain, seperti akses yang menguntungkan kepada bahan baku. Selain itu juga perlu untuk merancang produk agar mudah dibuat, menjual banyak lini produk yang berkaitan untuk menebarkan biaya, serta melayani kelompok pelanggan yang besar guna membangun volume. Penerapan strategi biaya rendah mungkin memerlukan investasi modal pendahuluan yang besar untuk peralatan modern, penetapan harga yang agresif dan kerugian awal untuk membina bagian pasar bagian pasar yang tinggi pada akhirnya dapat memungkinkan skala ekonomis dalam pembelian yang akan semakin menekan biaya. 2) Diferensiasi Diferensiasi merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba diatas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kekuatan persaingan, meskipun dengan cara yang berbeda dari strategi keunggulan biaya. Diferensiasi memberikan penyekat terhadap persaingan karena adanya loyalitas dari merek pelanggan dan

mengakibatkan berkurangnya kepekaan terhadap harga. Deferensiasi juga meningkatkan margin laba yang menghindarkan kebutuhan akan posisi biaya rendah. 3) Fokus Strategi biaya rendah dan deferensiasi ditunjukkan untuk mencapai sasaran di keseluruhan industri, maka strategi fokus dibangun untuk melayani target tertentu secara baik. Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan dengan demikian akan mampu melayani target strateginya yang sempit secara lebih efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing lebih luas.

1.3. Tipe-tipe Strategi Rangkuti (2016) juga menyatakan bahwa strategi dapat dikelompokkan menjadi tiga tipe strategi yaitu:

- a. Strategi Manajemen Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro, misalnya strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.
- b. Strategi Investasi Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi, misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali divisi baru atau strategi divestasi dan lain sebagainya.
- c. Strategi Bisnis Strategi bisnis ini sering disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.
- d. Strategi Bersaing Faktor internal perusahaan dan faktor eksternal perusahaan pada tingkat yang terluas perumusan strategi bersaing harus

mempertimbangkan empat faktor utama yang menentukan batas-batas yang dapat dicapai oleh perusahaan dengan berhasil. Kekuatan dan kelemahan perusahaan merupakan profil dan kekayaan dan ketrampilannya relative terhadap pesaing, meliputi sumber daya keuangan, posisi teknologi, identifikasi merek, dll. Kekuatan dan kelemahan yang dikombinasikan nilai-nilai tersebut menentukan batas intern (bagi perusahaan) terhadap strategi bersaing yang dapat diterapkan oleh perusahaan dengan berhasil. Batas-batas ekstern ditentukan oleh industri dan lingkungannya yang lebih luas, kekuatan dan kelemahan perusahaan, peluang dan ancaman industri Strategi Bersaing menentukan lingkungan persaingan, dengan risiko serta imbalan potensial yang menyertainya. Harapan masyarakat mencerminkan dampak dari hal-hal seperti kebijakan pemerintah, kepentingan sosial, adat istiadat yang berkembang, dan banyak lagi yang lain terhadap perusahaan. Keempat faktor ini harus dipertimbangkan sebelum suatu bisnis dapat mengembangkan perangkat tujuan dan kebijakan yang realistis dan dapat diterapkan.

2. Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu dari kegiatan pokok yang harus dilakukan oleh para pengusaha termasuk perngusaha tani (agribusinessman) dalam usahanya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, untuk mendapatkan laba dan untuk berkembang. Berhasil atau tidaknya usaha tersebut sangat tergantung pada keahliannya di bidang pemasaran, produksi, keuangan dan sumberdaya manusia (Firdaus, 2012).

Pemasaran merupakan suatu kegiatan yang harus dijalankan oleh pengusaha disegala bidang. Hal ini dilaksanakan karena pengusaha selalu berorientasi pada keuntungan dan selalu ingin mengembangkan usahanya. Perbedaan harga yang terjadi di tingkat

produsen dan konsumen akhir merupakan akibat dari adanya rangkaian kegiatan pemasaran (Astuti, 2014).

Menurut Wiliiam dalam Firdaus (2012) menyatakan bahwa pemasaran merupakan suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan, baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial. Pemasaran merupakan kegiatan ekonomi yang berfungsi membawa atau menyampaikan barang atau jasa dari produsen ke konsumen. Selain itu, pemasaran dapat juga diartikan sebagai proses sosial dan manajerial yang dalam hal individu ini atau kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginannya dengan menciptakan, menawarkan dan menukarkan produk yang bernilai satu sama lain (Rita, 2010).

Menurut Rangkuti (2016), menyatakan bahwa pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi dan manajerial. Akibat dari pengaruh berbagai faktor tersebut adalah masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditas. Pemasaran harus dipandang meliputi berbagai aspek keputusan dan kegiatan yang ditujukan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen, serta untuk menghasilkan laba bagi produsen.

Proses pemasaran yang sesungguhnya adalah mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, mengembangkan produk dan jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen, menetapkan program promosi dan kebijakan harga, serta menerapkan sistem distribusi untuk menyampaikan barang atau jasa kepada pelanggan atau konsumen (Rita, 2012).

Pemasaran terdiri dari tindakan-tindakan yang menyebabkan berpindahnya hak milik atas barang serta jasa yang menimbulkan distribusi fisik mereka. Proses pemasaran meliputi aspek fisik dan nonfisik. Aspek fisik menyangkut perpindahan barang-barang

ke tempat yang mereka butuhkan. Sedangkan aspek nonfisik dalam arti bahwa para penjual harus mengetahui apa yang diinginkan oleh para pembeli dan pembeli harus mengetahui apa yang dijual (Firdaus, 2012).

Pemasaran harus terfokus pada usaha kepemilikan atas apa yang dapat dijual. Setiap program pemasaran harus diawali dengan identifikasi atas kebutuhan konsumen. Pemasaran harus berorientasi pada pelanggan, bukan produk. Produsen yang terpacu untuk menghasilkan produk atau jasa dan tidak tanggap terhadap kebutuhan konsumen, akan menganggap konsumen hanya sebagai garis penghubung dalam rantai produksi-distribusi-konsumsi, bukan sebagai tujuan utama pemasaran akan tersingkir dengan cepat terhadap perubahan pasar (Rita, 2010).

2.1. Konsep Pemasaran

Menurut Firdaus (2012) menyatakan bahwa ada lima konsep pemasaran yang mendasari cara perusahaan melakukan kegiatan pemasaran, yaitu:

- a. Konsep berwawasan produksi Konsep ini berpendapat bahwa konsumen akan memilih produk yang mudah didapat dan murah harganya sehingga fokus utamanya adalah meningkatkan efisiensi produksi dan memperluas cakupan distribusi.
- b. Konsep berwawasan produk Konsep ini berpendapat bahwa konsumen akan memilih produk yang menawarkan mutu, kinerja terbaik dan hal-hal inovatif lainnya sehingga fokus utamanya adalah membuat produk yang lebih baik dan berusaha terus-menerus untuk menyempurnakannya.
- c. Konsep berwawasan penjualan Konsep ini berpendapat bahwa jika konsumen dibiarkan saja maka konsumen tidak akan membeli produk perusahaan dalam jumlah cukup. Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan usaha penjualan dan promosi yang agresif.

- d. Konsep berwawasan pemasaran Konsep ini berpendapat bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasi terdiri dari penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran serta memberikan kepuasan yang diinginkan secara lebih efektif dan efisien daripada pesaingnya. Konsep ini didasarkan pada empat sendi utama, yaitu pasar sasaran, kebutuhan pelanggan, pemasaran yang terkoordinasi dan keuntungan.
- e. Konsep berwawasan pemasaran bermasyarakat Konsep ini berpendapat bahwa tugas perusahaan adalah menentukan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran dan memenuhinya dengan lebih efektif dan efisien daripada saingannya dengan cara mempertahankan atau meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat.

2.2. Unsur-unsur Utama Pemasaran

Menurut Rangkuti (2016) menyatakan bahwa unsur-unsur utama pemasaran dapat diklasifikasikan menjadi tiga unsur utama, yaitu:

1. Unsur Strategi Pemasaran

Unsur strategi pemasaran dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu: a. segmentasi pasar segmentasi pasar adalah tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli secara terpisah. Masing-masing segmen konsumen ini memiliki karakteristik, kebutuhan produk dan bausaran pemasaran tersendiri. b. Targetting Targetting adalah suatu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki. c. Penetapan posisi pasar.

2. Unsur Taktik Pemasaran

Terdapat dua unsur taktik pemasaran, yaitu: a. Diferensiasi, yang berkaitan dengan cara membangun strategi pemasaran dalam berbagai aspek di perusahaan. Kegiatan membangun strategi pemasaran inilah yang membedakan diferensiasi yang dilakukan suatu perusahaan dengan yang dilakukan oleh

perusahaan lain. b. Bauran pemasaran, yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan mengenai produk, harga, promosi dan tempat.

3. Unsur Nilai Pemasaran Nilai pemasaran dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu: a. merk atau brand, yaitu nilai yang berkaitan dengan nama atau nilai yang dimiliki dan melekat pada suatu perusahaan. b. Pelayanan atau service, yaitu nilai yang berkaitan dengan pemberian jasa pelayanan kepada konsumen. Kualitas pelayanan kepada konsumen ini perlu ditingkatkan. c. Proses, yaitu nilai yang berkaitan dengan prinsip perusahaan untuk membuat setiap karyawan terlibat dan memiliki rasa tanggungjawab dalam proses memuaskan konsumen, baik secara langsung maupun secara tidak langsung.

2.3. Tujuan Pemasaran

Tujuan mendasar dari pemasaran cukup sederhana yaitu menambah peluang bisnis. Pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi dan manajerial. Dari pengaruh berbagai faktor tersebut, masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditas (Rangkuti, 2016).

2.4. Proses Pemasaran

Sasaran akhir dalam setiap usaha pemasaran adalah untuk menempatkan produk ke tangan konsumen. Ada sejumlah kegiatan pokok pemasaran yang perlu dilaksanakan untuk mencapai sasaran tersebut, yang dinyatakan sebagai fungsi-fungsi pemasaran. Dalam hal ini Firdaus (2012) menyatakan bahwa terdapat tiga fungsi pokok pemasaran, yaitu: 1. Fungsi Pertukaran. Fungsi pertukaran melibatkan kegiatan yang menyangkut pengalihan hak kepemilikan dari satu pihak ke pihak yang lainnya dalam sistem pemasaran. Pihak-pihak yang terlibat dalam

proses ini adalah pedagang, distributor dan agen yang mendapat komisi karena mempertemukan pembeli dan penjual. Fungsi pertukaran terdiri atas fungsi pembelian dan fungsi penjualan. 2. Fungsi Fisis Kegunaan waktu, tempat dan bentuk ditambahkan pada produk ketika produk diangkut, disimpan dan diproses untuk memenuhi keinginan konsumen. 3. Fungsi Penyediaan Sarana Fungsi penyediaan sarana adalah kegiatan yang dapat membantu sistem pemasaran agar mampu beroperasi lebih lancar. Fungsi penyediaan sarana meliputi: informasi pasar, penanggungan risiko, standarisasi dan grading, pembiayaan.

3. Produksi

Secara umum produksi diartikan sebagai penggunaan atau pemanfaatan sumber daya yang mengubah suatu komoditi lainnya yang sama sekali berbeda, baik dalam pengertian apa dan dimana atau kapan komoditi-komoditi itu dialokasikan, maupun dalam pengertian apa yang dapat dikerjakan oleh pengolah terhadap komoditi tersebut. Produksi tidak terbatas pada pembuatan saja, tetapi juga penyimpanan, distribusi, pengangkutan, pengeceran, pengemasan kembali, upaya-upaya lembaga dengan keluasaan bergerak dan sebagainya (Sukirno, 2014).

Produksi menurut Sugiarto (2002) menyatakan bahwa produksi adalah suatu kegiatan yang mengubah input menjadi output. Kegiatan tersebut dalam ekonomi biasa dinyatakan dalam fungsi produksi. Fungsi produksi menunjukkan jumlah maksimum dengan menggunakan teknologi tertentu.

Sukirno (2014) juga menyatakan bahwa produksi memiliki dua aspek penting, yaitu: a) Komposisi faktor produksi yang bagaimana yang perlu digunakan untuk menciptakan tingkat produksi yang tinggi. b) Komposisi faktor produksi yang bagaimana akan meminimumkan biaya produksi yang dikeluarkan untuk mencapai satu tingkat produksi

tertentu. Kegiatan produksi dalam ekonomi, menurut jangka waktunya dibedakan menjadi dua, yakni produksi jangka pendek dan produksi jangka panjang.

Apabila jumlah faktor produksi dianggap tetap (fixed input) disebut dengan analisis jangka pendek. Input tetap adalah input yang tidak dapat diubah dengan mudah selama periode waktu tertentu, kecuali dengan mengeluarkan biaya yang sangat besar (Sugiarto, 2002).

Faktor-faktor produksi yang dianggap tetap antara lain: bangunan, mesin, peralatan dan lain-lain. Analisis jangka panjang, semua faktor produksi dapat berubah, artinya dapat ditambah apabila diperlukan. Analisis jangka panjang menggunakan input variabel (variable inputs), yaitu input yang dapat divariasikan atau dapat diubah secara mudah dan tepat, seperti bahan mentah dan tenaga kerja terdidik (Sugiarto, 2002).

4. Roti

Roti adalah salah satu produk bakery yang sudah sangat dikenal masyarakat. Produk bakery adalah produk makanan yang bahan utamanya adalah tepung (kebanyakan tepung terigu) dan dalam pengolahannya melibatkan proses pemanggangan. Kue sendiri ada yang dibuat melalui proses pemanggangan, ada yang tidak (Rozak, 2010).

Mudjajanto (2004) menyatakan bahwa roti adalah produk makanan yang terbuat dari fermentasi tepung terigu dengan ragi atau bahan pengembang lainnya yang kemudian dipanggang.

4.1. Sejarah dan Perkembangan Roti

Roti adalah produk makanan yang terbuat dari fermentasi tepung terigu dengan ragi atau bahan pengembang lainnya, kemudian dipanggang. Sejak beberapa ratus tahun yang lalu, roti banyak dikonsumsi di berbagai negara, seperti Cina, India, Pakistan,

Mesir dan berbagai negara Eropa. Ada perbedaan jenis, ukuran, bentuk dan susunan roti yang disebabkan oleh kebiasaan makan di masing-masing negara (Rozak, 2010).

Rozak (2010) juga menyatakan bahwa roti merupakan salah satu makanan yang paling tua usianya. Sejarah perkembangan roti diawali semenjak zaman neolitikum dimana biji-bijian dicampur dengan air, kemudian menjadi adonan lalu dimasak. Pada zaman mesopotamia tepatnya di Mesir, masyarakat membuat roti terbuat dari biji gandum. Gandum dihancurkan terlebih dahulu, setelah itu dicampur dengan air.

Pencampuran antara bubuk gandum dengan air tersebut, kemudian menjadi bahan yang lengket. Setelah itu dilakukan proses pematangan dengan cara dipanggang (Rozak, 2010). Perkembangan teknologi mendukung terciptanya roti yang lebih bervariasi baik dari segi ukuran, penampilan, bentuk, rasa dan bahan pengisiannya karena adanya pengaruh terhadap perkembangan pembuatan roti yang meliputi aspek bahan baku, proses pencampuran dan metode pengembangan adonan. Variasi ini membantu konsumen dalam memilih makanan yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan mereka (Rozak, 2010).

4.2. Jenis-Jenis Roti

Rozak (2010), memaparkan bahwa variasi roti terbagi menjadi empat jenis, yaitu:

1. Roti Manis Jenis roti manis yang berbahan dasar tepung terigu, mentega, telur, susu, dan ragi. Jenis roti ini biasa diisi dengan cokelat, keju, srikaya, selai buah, kelapa, pisang, fla, daging sapi atau daging ayam dan sosis.
2. Roti Tawar Jenis roti yang berbahan dasar tepung terigu, mentega, telur, susu, dan air. Roti ini biasanya tanpa diisi dengan bahan tambahan lain. Bentuknya kotak, panjang dan tabung.

3. Cake Jenis roti yang berasa manis dengan tambahan rasa (essense), jeruk atau coklat tanpa menggunakan isi. Jenis roti ini dibagi menjadi: spikuk, roll tart, zebra cake, fruit cake, produk , muffin, tart cake, cake siram, dan caramel.
4. Donat Jenis roti tawar atau manis yang pematangannya dengan cara digoreng atau dipanggang. Roti ini dikenal dengan bentuknya yang khas yaitu terdapat lubang pada bagian tengahnya.

5. Analisis SWOT

Matriks SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi, yaitu Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman) dan Strategi WT (kelemahan-ancaman). Analisis SWOT merupakan identifikasi yang bersifat sistematis dari faktor-faktor kekuatan, kelemahan dalam perusahaan serta peluang, ancaman lingkungan luar dan strategi yang menyajikan persilangan yang baik diantara keempatnya. Analisis ini didasarkan atas asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman (Rangkuti, 2016).

5.1. Internal Strategic Factors Analysis Summary (IFAS) dan Eksternal Strategic Factors Analysis Summary (EFAS)

Penggunaan analisis SWOT tidak terlepas dari Internal Strategic Factors Analysis Summary (IFAS) dan Eksternal Strategic Factors Analysis Summary (EFAS). IFAS digunakan untuk menganalisis lingkungan internal sehingga menghasilkan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan. Sedangkan EFAS

digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal sehingga menghasilkan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan.

Dalam merumuskan strategi perusahaan dapat menggunakan IFAS dan EFAS yang merupakan analisis faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan untuk mengetahui posisi perusahaan dalam suatu industri (Rangkuti, 2016). Menurut Rangkuti (2016), IFAS merupakan alat perumusan strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan serta kelemahan utama yang terdapat di dalam lingkungan perusahaan.

EFAS merupakan alat perumusan strategi yang meringkas dan mengevaluasi peluang serta ancaman yang ada di lingkungan luar perusahaan. Keduanya membentuk IFAS dan EFAS yang memperlihatkan total nilai bobot dari IFAS dan EFAS. Tujuan dari penggunaan IFAS dan EFAS adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat perusahaan.

5.2.Matriks Internal-Eksternal (IE)

Menurut Rangkuti (2016), matriks IE berguna untuk memetakan posisi perusahaan. Matriks IE didasari pada dua dimensi, yaitu total nilai tertimbang IFAS dan total nilai tertimbang EFAS. Matriks IE mempunyai sembilan sel strategi tetapi dikelompokkan dalam tiga strategi utama yaitu: 1. Growth Strategy yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2 dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8) 2. Stability strategy adalah strategi yang diterakan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan 3. Retrencgment strategy (sel 3, 6 dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

5.3.Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman

eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Rangkuti (2016) menyatakan bahwa matriks SWOT dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis, yaitu: 1. Strategi SO (Strenghts - Opportunities) yaitu memanfaatkan seluruh kekuatan dan memanfaatkan peluang dengan sebesar-besarnya. 2. Strategi ST (Strenght – Threats) yaitu menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman. 3. Strategi WO (Weakness – Opportunities) yaitu memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada. 4. Strategi WT (Weakness – Threats) yaitu berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

E. Kerangka Pemikiran

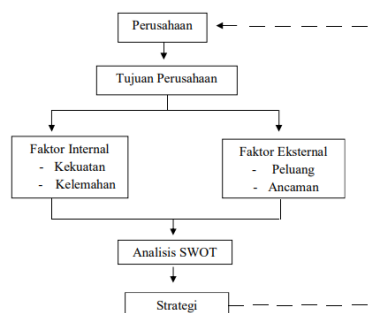
Salah satu jenis kue yang digemari oleh masyarakat adalah roti. Roti mampu memberi asupan gizi yang baik dalam bentuk yang praktis, cepat saji, sekaligus penjawab kebutuhan zaman akan makanan yang bergensi. “Istana Pangan” merupakan salah satu pelaku bisnis roti di Kota Yogyakarta.

Proses manajemen strategi diawali dengan visi dan misi yang dibangun oleh Istana Pangan. Selanjutnya diidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pemasaran Istana Pangan. Pada tahap ini dilakukan analisis faktor internal (perusahaan) dan eksternal (konsumen) untuk menetapkan strategi pemasaran Istana Pangan agar dapat meningkatkan daya saingnya.

Matriks IFAS dan EFAS yang bertujuan untuk mengetahui apakah kekuatan yang dimiliki lebih besar dari kelemahan atau sebaliknya dan apakah usaha yang dimiliki oleh Istana Pangan mampu memanfaatkan peluang untuk mengatasi ancaman yang ada. Lalu dengan

hasil dari matriks IFAS dan EFAS menentukan kekuatan pasar yang dapat diterapkan oleh perusahaan melalui matriks IE.

Setelah itu, menghasilkan strategi pemasaran yang dapat diterapkan oleh perusahaan. menyusun alternatif strategi pemasaran berdasarkan faktor-faktor internal maupun eksternal melalui matriks SWOT.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran Strategi Pemasaran Usaha Roti (Studi Kasus pada CV. Istana Pangan Yogyakarta)

F. Metode Penelitian

1. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di “CV. Istana Pangan” di Kelurahan Singosaren Kapanewon Banguntapan Bantul Yogyakarta. Pemilihan lokasi sengaja dilakukan dengan pertimbangan bahwa Istana Pangan merupakan salah satu produsen roti yang berpotensi untuk mengembangkan usahanya, namun masih terkendala oleh pemasaran produk dan tingkat persaingan yang tinggi.

Oleh karena itu, diperlukan penelitian untuk merumuskan strategi pemasaran yang tepat agar dapat bertahan di tengah persaingan.. Penelitian dilaksanakan pada bulan Maret-April 2021.

2. Metode Penentuan Informan

Terdapat dua cara dalam menentukan informan yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Informan dalam penelitian sebanyak 10 orang. Informan pertama berasal dari pihak internal perusahaan. Pemilihan informan menurut Usman (2012), dalam analisis ini untuk menentukan informan tidak ada jumlah minimal yang diperlukan. Informan dari pihak internal yang dipilih benar-benar ahli dibidangnya.

Penentuan informan internal menggunakan metode yang dilakukan secara sengaja dengan pertimbangan tertentu (purposive sampling). Informan yang dipilih sebanyak 5 orang yaitu direktur perusahaan yang memberikan informasi mengenai sejarah CV. Istana Pangan, kepala divisi selaku penanggung jawab di CV.

Istana Pangan yang memberikan informasi mengenai struktur organisasi CV. Istana Pangan, divisi patisserie and cake selaku penanggung jawab yang dapat menggantikan kepala divisi serta memiliki wewenang untuk memberikan informasi mengenai perusahaan dan karyawan 2 orang yaitu bagian waiters. Informan eksternal sebanyak 5 orang konsumen. Informan eksternal dipilih menggunakan teknik penentuan secara berkala (insidental sampling) karena sampel berada pada tempat, waktu yang tepat (Sugiyono, 2016).

Teknik ini dipilih berdasarkan kesediaan sampel. Informan eksternal yang dipilih adalah konsumen yang sedang membeli dan mengonsumsi produk Istana Pangan pada bulan April 2022

3. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder, yang berasal dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Data primer diperoleh dari pihak internal yaitu direktur perusahaan, kepala divisi, divisi patisserie and cake, karyawan Istana Pangan dan pihak eksternal yaitu konsumen Istana Pangan.

Data sekunder diperoleh dari instansi terkait seperti Badan Pusat Statistik dan referensi yang terkait dengan penelitian yang dilakukan.

4. Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan berasal dari data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah : 1) Observasi, yaitu dengan melakukan pengamatan langsung di lapangan pada kegiatan-kegiatan yang ada di toko. 2) Wawancara, yaitu melakukan wawancara langsung dengan informan serta pengisian kuisioner, 3) Dokumentasi, yaitu pengambilan gambar di lapangan. Data sekunder berasal dari laporan/catatan perusahaan dan berbagai literatur baik dari buku maupun situs internet yang berkaitan dengan masalah penelitian yang dilakukan. Data penunjang dikumpulkan dari informasi instansi terkait seperti Badan Pusat Statistik.

5. Teknik Analisis Data

Pengolahan data dilakukan dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal kemudian menggunakan analisis SWOT melalui matriks IFAS dan EFAS, kemudian menggunakan matriks IE untuk melihat kekuatan pasar. Setelah itu, menggunakan matriks SWOT untuk mendapatkan beberapa alternatif strategi. Perangkat analisis yang digunakan untuk menganalisis data adalah sebagai berikut:

1. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal Sebelum merumuskan alternatif strategi melalui matriks SWOT maka dilakukan identifikasi faktor internal dan eksternal terhadap posisi perusahaan dengan menggunakan kekuatan dan kelemahan (faktor internal), peluang dan ancaman (faktor eksternal).
2. Internal Strategic Factors Analysis Summary (IFAS) dan Eksternal Strategic Factors Analysis Summary (EFAS) IFAS digunakan untuk menganalisis lingkungan internal sehingga menghasilkan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan. Begitu pula dengan

EFAS digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal sehingga menghasilkan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan.

II. TINJAUAN PUSTAKA

A. Strategi

1. Pengertian Strategi

Menurut Rangkuti (2016), strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Terdapat beberapa definisi strategi dari beberapa pakar strategi yaitu menurut Chandler dalam Rangkuti (2016) menyatakan bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan perusahaan dalam kaitannya dengan tujuan jangka panjang, program tindak lanjut, serta prioritas alokasi sumber daya. Sedangkan menurut Andrews dalam Rangkuti (2016), strategi merupakan kekuatan motivasi untuk manajer, karyawan, konsumen, komunitas, pemerintah dan sebagainya yang secara langsung maupun tidak langsung menerima keuntungan atau biaya yang ditimbulkan oleh semua tindakan yang dilakukan oleh perusahaan.

David (2004) menyatakan bahwa strategi merupakan cara untuk mencapai sasaran jangka panjang, strategi termasuk perluasan geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan, divestasi, likuiditasi dan usaha patungan. Sedangkan menurut Umar (2003) menyatakan bahwa strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan karena suatu strategi pada dasarnya merupakan suatu skema untuk mencapai sasaran yang dituju.

Hameld dan Prahalad dalam Rangkuti (2005) menyatakan bahwa strategi merupakan tindakan bersifat senantiasa meningkat dan terus menerus dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Dengan demikian, perencanaan strategi hampir selalu dimulai dari “apa yang dapat terjadi”, bukan di mulai dari

“apa yang terjadi”. Terjadinya kecepatan inovasi pasar baru dan perubahan pola konsumen memerlukan kompetensi inti. Perusahaan perlu mencari kompetensi inti di dalam bisnis yang dilakukan. Juch dan Glueck dalam Rangkuti (2016) menyatakan bahwa strategi adalah rencana yang disatukan, komprehensif dan terpadu yang menghubungkan keunggulan strategi perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa sasaran dasar perusahaan akan dicapai dengan pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

2. Konsep Strategi

Menurut Rangkuti (2016) konsep-konsep strategi ada dua yaitu:

- a. Kompetensi khusus merupakan tindakan yang dilakukan oleh perusahaan agar dapat melakukan kegiatan lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Suatu perusahaan yang memiliki kekuatan yang tidak mudah ditiru oleh perusahaan pesaing dipandang sebagai perusahaan yang memiliki “kompetensi khusus”. kompetensi khusus menjelaskan kemampuan spesifik suatu organisasi. Menurut Day dan Wensley dalam Rangkuti (2016), identifikasi kompetensi khusus dalam suatu organisasi meliputi keahlian tenaga kerja dan kemampuan sumber daya. Dua faktor tersebut menyebabkan perusahaan dapat lebih unggul dibandingkan dengan pesaingnya. Keahlian sumber daya manusia yang tinggi muncul dari kemampuan membentuk fungsi khusus yang lebih efektif dibandingkan dengan pesaing. Perusahaan yang memiliki kemampuan melakukan riset pemasaran yang lebih baik, maka perusahaan dapat mengetahui secara tepat semua keinginan konsumen sehingga dapat menyusun strategi-strategi pemasaran yang lebih baik dibandingkan dengan pesaingnya. Semua kekuatan tersebut dapat diciptakan melalui penggunaan seluruh potensi sumber daya yang dimiliki perusahaan, seperti peralatan dan proses produksi yang canggih, penggunaan jaringan saluran distribusi cukup luas,

penggunaan sumber bahan baku yang tinggi kualitasnya dan citra merek yang positif.

- b. Keuntungan kompetitif merupakan pilihan strategi yang dilakukan perusahaan untuk merebut peluang pasar. Menurut Porter dalam Rangkuti (2016) menyatakan bahwa competitive advantage dibagi menjadi 3 yaitu:

1) Keunggulan Biaya Menyeluruh Pencapaian posisi biaya keseluruhan yang rendah seringkali menuntut bagian pasar relatif yang tinggi atau kelebihan yang lain, seperti akses yang menguntungkan kepada bahan baku. Selain itu juga perlu untuk merancang produk agar mudah dibuat, menjual banyak lini produk yang berkaitan untuk menebarkan biaya, serta melayani kelompok pelanggan yang besar guna membangun volume. Penerapan strategi biaya rendah mungkin memerlukan investasi modal pendahuluan yang besar untuk peralatan modern, penetapan harga yang agresif dan kerugian awal untuk membina bagian pasar bagian pasar yang tinggi pada akhirnya dapat memungkinkan skala ekonomis dalam pembelian yang akan semakin menekan biaya.

2) Diferensiasi Diferensiasi merupakan strategi yang baik untuk menghasilkan laba diatas rata-rata dalam suatu industri karena strategi ini menciptakan posisi yang aman untuk mengatasi kekuatan pesaing, meskipun dengan cara yang berbeda dari strategi keunggulan biaya. Diferensiasi memberikan penyekat terhadap persaingan karena adanya loyalitas dari merek pelanggan dan mengakibatkan berkurangnya kepekaan terhadap harga. Diferensiasi juga meningkatkan margin laba yang menghindarkan kebutuhan akan posisi biaya rendah.

3) Fokus Strategi biaya rendah dan diferensiasi ditunjukkan untuk mencapai sasaran di keseluruhan industri, maka strategi fokus dibangun untuk melayani target tertentu secara baik. Strategi ini didasarkan pada pemikiran bahwa perusahaan

dengan demikian akan mampu melayani target strateginya yang sempit secara lebih efektif dan efisien ketimbang pesaing yang bersaing lebih luas.

3. Tipe-tipe Strategi

Rangkuti (2016) juga menyatakan bahwa strategi dapat dikelompokkan menjadi tiga tipe strategi yaitu:

a. Strategi Manajemen

Strategi manajemen meliputi strategi yang dapat dilakukan oleh manajemen dengan orientasi pengembangan strategi secara makro, misalnya strategi pengembangan produk, strategi penerapan harga, strategi akuisisi, strategi pengembangan pasar, strategi mengenai keuangan dan sebagainya.

b. Strategi Investasi

Strategi ini merupakan kegiatan yang berorientasi pada investasi, misalnya apakah perusahaan ingin melakukan strategi pertumbuhan yang agresif atau berusaha mengadakan penetrasi pasar, strategi bertahan, strategi pembangunan kembali divisi baru atau strategi divestasi dan lain sebagainya.

c. Strategi Bisnis

Strategi bisnis ini sering disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen, misalnya strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan.

d. Strategi Bersaing

Faktor internal perusahaan dan faktor eksternal perusahaan pada tingkat yang terluas perumusan strategi bersaing harus mempertimbangkan empat faktor utama yang menentukan batas-batas yang dapat dicapai oleh perusahaan dengan berhasil. Kekuatan dan kelemahan perusahaan merupakan profil dan kekayaan dan

ketrampilannya relative terhadap pesaing, meliputi sumber daya keuangan, posisi teknologi, identifikasi merek, dll. Kekuatan dan kelemahan yang dikombinasikan nilai-nilai tersebut menentukan batas intern (bagi perusahaan) terhadap strategi bersaing yang dapat diterapkan oleh perusahaan dengan berhasil. Batas-batas ekstern ditentukan oleh industri dan lingkungannya yang lebih luas, kekuatan dan kelemahan perusahaan, peluang dan ancaman industri Strategi Bersaing menentukan lingkungan persaingan, dengan risiko serta imbalan potensial yang menyertainya. Harapan masyarakat mencerminkan dampak dari hal-hal seperti kebijakan pemerintah, kepentingan sosial, adat istiadat yang berkembang, dan banyak lagi yang lain terhadap perusahaan. Keempat faktor ini harus dipertimbangkan sebelum suatu bisnis dapat mengembangkan perangkat tujuan dan kebijakan yang realistis dan dapat diterapkan.

B. Pemasaran

Pemasaran merupakan salah satu dari kegiatan pokok yang harus dilakukan oleh para pengusaha termasuk perngusaha tani (agribusinessman) dalam usahanya untuk mempertahankan kelangsungan hidupnya, untuk mendapatkan laba dan untuk berkembang. Berhasil atau tidaknya usaha tersebut sangat tergantung pada keahliannya di bidang pemasaran, produksi, keuangan dan sumberdaya manusia (Firdaus, 2012).

Pemasaran merupakan suatu kegiatan yang harus dijalankan oleh pengusaha disegala bidang. Hal ini dilaksanakan karena pengusaha selalu berorientasi pada keuntungan dan selalu ingin mengembangkan usahanya. Perbedaan harga yang terjadi di tingkat produsen dan konsumen akhir merupakan akibat dari adanya rangkaian kegiatan pemasaran (Astuti, 2014). Menurut Wiliiam dalam Firdaus (2012) menyatakan bahwa pemasaran merupakan suatu sistem keseluruhan dari kegiatan-kegiatan bisnis yang ditujukan untuk merencanakan, menentukan harga, mempromosikan dan mendistribusikan barang dan jasa yang memuaskan kebutuhan,

baik kepada pembeli yang ada maupun pembeli potensial. Pemasaran merupakan kegiatan ekonomi yang berfungsi membawa atau menyampaikan barang atau jasa dari produsen ke konsumen. Selain itu, pemasaran dapat juga diartikan sebagai proses sosial dan manajerial yang dalam hal individu ini atau kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginannya dengan menciptakan, menawarkan dan menukarkan produk yang bernilai satu sama lain (Rita, 2010). Menurut Rangkuti (2016), menyatakan bahwa pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi dan manajerial. Akibat dari pengaruh berbagai faktor tersebut adalah masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditas.

Pemasaran harus dipandang meliputi berbagai aspek keputusan dan kegiatan yang ditujukan untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan konsumen, serta untuk menghasilkan laba bagi produsen. Proses pemasaran yang sesungguhnya adalah mengidentifikasi kebutuhan pelanggan, mengembangkan produk dan jasa untuk memenuhi kebutuhan konsumen, menetapkan program promosi dan kebijakan harga, serta menerapkan sistem distribusi untuk menyampaikan barang atau jasa kepada pelanggan atau konsumen (Rita, 2012).

Pemasaran terdiri dari tindakan-tindakan yang menyebabkan berpindahnya hak milik atas barang serta jasa yang menimbulkan distribusi fisik mereka. Proses pemasaran meliputi aspek fisik dan nonfisik. Aspek fisik menyangkut perpindahan barang-barang ke tempat yang mereka butuhkan. Sedangkan aspek nonfisik dalam arti bahwa para penjual harus mengetahui apa yang diinginkan oleh para pembeli dan pembeli harus mengetahui apa yang dijual (Firdaus, 2012). Pemasaran harus terfokus pada usaha kepemilikan atas apa yang dapat dijual. Setiap program pemasaran harus diawali dengan identifikasi atas kebutuhan konsumen. Pemasaran harus berorientasi pada pelanggan, bukan produk. Produsen yang terpaku untuk menghasilkan produk atau jasa dan tidak tanggap terhadap kebutuhan konsumen, akan menganggap

konsumen hanya sebagai garis penghubung dalam rantai produksi-distribusi-konsumsi, bukan sebagai tujuan utama pemasaran akan tersingkir dengan cepat terhadap perubahan pasar (Rita, 2010).

1. Konsep Pemasaran

Menurut Firdaus (2012) menyatakan bahwa ada lima konsep pemasaran yang mendasari cara perusahaan melakukan kegiatan pemasaran, yaitu:

- a. Konsep berwawasan produksi Konsep ini berpendapat bahwa konsumen akan memilih produk yang mudah didapat dan murah harganya sehingga fokus utamanya adalah meningkatkan efisiensi produksi dan memperluas cakupan distribusi.
- b. Konsep berwawasan produk Konsep ini berpendapat bahwa konsumen akan memilih produk yang menawarkan mutu, kinerja terbaik dan hal-hal inovatif lainnya sehingga fokus utamanya adalah membuat produk yang lebih baik dan berusaha terus-menerus untuk menyempurnakannya.
- c. Konsep berwawasan penjualan Konsep ini berpendapat bahwa jika konsumen dibiarkan saja maka konsumen tidak akan membeli produk perusahaan dalam jumlah cukup. Oleh karena itu, perusahaan harus melakukan usaha penjualan dan promosi yang agresif.
- d. Konsep berwawasan pemasaran Konsep ini berpendapat bahwa kunci untuk mencapai tujuan organisasi terdiri dari penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran serta memberikan kepuasan yang diinginkan secara lebih efektif dan efisien daripada pesaingnya. Konsep ini didasarkan pada empat sendi utama, yaitu pasar sasaran, kebutuhan pelanggan, pemasaran yang terkoordinasi dan keuntungan.

- e. Konsep berwawasan pemasaran bermasyarakat Konsep ini berpendapat bahwa tugas perusahaan adalah menentukan kebutuhan dan menentukan kebutuhan dan keinginan serta kepentingan pasar sasaran dan memenuhinya dengan lebih efektif dan efisien daripada saingannya dengan cara mempertahankan atau meningkatkan kesejahteraan konsumen dan masyarakat.

2. Unsur-unsur Utama Pemasaran

Menurut Rangkuti (2016) menyatakan bahwa unsur-unsur utama pemasaran dapat diklasifikasikan menjadi tiga unsur utama, yaitu:

a. Unsur Strategi Pemasaran

- 1) Unsur strategi pemasaran dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:
segmentasi pasar segmentasi pasar adalah tindakan mengidentifikasi dan membentuk kelompok pembeli secara terpisah. Masing-masing segmen konsumen ini memiliki karakteristik, kebutuhan produk dan bausaran pemasaran tersendiri.
- 2) Targetting Targetting adalah suatu tindakan memilih satu atau lebih segmen pasar yang akan dimasuki.
- 3) Penetapan posisi pasar.

b. Unsur Taktik Pemasaran

Terdapat dua unsur taktik pemasaran, yaitu:

- 1) Diferensiasi, yang berkaitan dengan cara membangun strategi pemasaran dalam berbagai aspek di perusahaan. Kegiatan membangun strategi pemasaran inilah yang membedakan diferensiasi yang dilakukan suatu perusahaan dengan yang dilakukan oleh perusahaan lain.

- 2) Bauran pemasaran, yang berkaitan dengan kegiatan-kegiatan mengenai produk, harga, promosi dan tempat.

c. Unsur Nilai Pemasaran

Nilai pemasaran dapat dikelompokkan menjadi tiga, yaitu:

- 1) merk atau brand, yaitu nilai yang berkaitan dengan nama atau nilai yang dimiliki dan melekat pada suatu perusahaan.
 - 2) Pelayanan atau service, yaitu nilai yang berkaitan dengan pemberian jasa pelayanan kepada konsumen. Kualitas pelayanan kepada konsumen ini perlu ditingkatkan.
 - 3) Proses, yaitu nilai yang berkaitan dengan prinsip perusahaan untuk membuat setiap karyawan terlibat dan memiliki rasa tanggungjawab dalam proses memuaskan konsumen, baik secara langsung maupun secara tidak langsung.
3. Tujuan Pemasaran Tujuan mendasar dari pemasaran cukup sederhana yaitu menambah peluang bisnis. Pemasaran adalah suatu proses kegiatan yang dipengaruhi oleh berbagai faktor sosial, budaya, politik, ekonomi dan manajerial. Dari pengaruh berbagai faktor tersebut, masing-masing individu maupun kelompok mendapatkan kebutuhan dan keinginan dengan menciptakan, menawarkan dan menukarkan produk yang memiliki nilai komoditas (Rangkuti, 2016).
4. Proses Pemasaran

Sasaran akhir dalam setiap usaha pemasaran adalah untuk menempatkan produk ke tangan konsumen. Ada sejumlah kegiatan pokok pemasaran yang perlu dilaksanakan untuk mencapai sasaran tersebut, yang dinyatakan sebagai fungsi-fungsi pemasaran. Dalam hal ini Firdaus (2012) menyatakan bahwa terdapat tiga fungsi pokok pemasaran, yaitu:

- a. Fungsi Pertukaran. Fungsi pertukaran melibatkan kegiatan yang menyangkut pengalihan hak kepemilikan dari satu pihak ke pihak yang lainnya dalam sistem pemasaran. Pihak-pihak yang terlibat dalam proses ini adalah pedagang, distributor dan agen yang mendapat komisi karena mempertemukan pembeli dan penjual. Fungsi pertukaran terdiri atas fungsi pembelian dan fungsi penjualan.
- b. Fungsi Fisis Kegunaan waktu, tempat dan bentuk ditambahkan pada produk ketika produk diangkut, disimpan dan diproses untuk memenuhi keinginan konsumen.
- c. Fungsi Penyediaan Sarana Fungsi penyediaan sarana adalah kegiatan yang dapat membantu sistem pemasaran agar mampu beroperasi lebih lancar. Fungsi penyediaan sarana meliputi: informasi pasar, penanggulangan risiko, standarisasi dan grading, pembiayaan.

C. Produksi

Secara umum produksi diartikan sebagai penggunaan atau pemanfaatan sumber daya yang mengubah suatu komoditi lainnya yang sama sekali berbeda, baik dalam pengertian apa dan dimana atau kapan komoditi-komoditi itu dialokasikan, maupun dalam pengertian apa yang dapat dikerjakan oleh pengolah terhadap komoditi tersebut. Produksi tidak terbatas pada pembuatan saja, tetapi juga penyimpanan, distribusi, pengangkutan, pengeceran, pengemasan kembali, upaya-upaya lembaga dengan keluwesan bergerak dan sebagainya (Sukirno, 2014).

Produksi menurut Sugiarto (2002) menyatakan bahwa produksi adalah suatu kegiatan yang mengubah input menjadi output. Kegiatan tersebut dalam ekonomi biasa dinyatakan dalam fungsi produksi. Fungsi produksi menunjukkan jumlah maksimum dengan menggunakan teknologi tertentu. Sukirno (2014) juga menyatakan bahwa produksi memiliki dua aspek penting, yaitu: a) Komposisi faktor produksi yang bagaimana yang perlu digunakan untuk menciptakan tingkat produksi yang tinggi. b) Komposisi faktor produksi yang bagaimana

akan meminimumkan biaya produksi yang dikeluarkan untuk mencapai satu tingkat produksi tertentu.

Kegiatan produksi dalam ekonomi, menurut jangka waktunya dibedakan menjadi dua, yakni produksi jangka pendek dan produksi jangka panjang. Apabila jumlah faktor produksi dianggap tetap (fixed input) disebut dengan analisis jangka pendek. Input tetap adalah input yang tidak dapat diubah dengan mudah selama periode waktu tertentu, kecuali dengan mengeluarkan biaya yang sangat besar (Sugiarto, 2002). Faktor-faktor produksi yang dianggap tetap antara lain: bangunan, mesin, peralatan dan lain-lain. Analisis jangka panjang, semua faktor produksi dapat berubah, artinya dapat ditambah apabila diperlukan. Analisis jangka panjang menggunakan input variabel (variable inputs), yaitu input yang dapat divariasikan atau dapat diubah secara mudah dan tepat, seperti bahan mentah dan tenaga kerja terdidik (Sugiarto, 2002).

D. Roti

Roti adalah salah satu produk bakery yang sudah sangat dikenal masyarakat. Produk bakery adalah produk makanan yang bahan utamanya adalah tepung (kebanyakan tepung terigu) dan dalam pengolahannya melibatkan proses pemanggangan. Kue sendiri ada yang dibuat melalui proses pemanggangan, ada yang tidak (Rozak, 2010). Mudjajanto (2004) menyatakan bahwa roti adalah produk makanan yang terbuat dari fermentasi tepung terigu dengan ragi atau bahan pengembang lainnya yang kemudian dipanggang.

1. Sejarah dan Perkembangan Roti

Roti adalah produk makanan yang terbuat dari fermentasi tepung terigu dengan ragi atau bahan pengembang lainnya, kemudian dipanggang. Sejak beberapa ratus tahun yang lalu, roti banyak dikonsumsi di berbagai negara, seperti Cina, India, Pakistan, Mesir dan berbagai negara Eropa. Ada perbedaan jenis, ukuran, bentuk dan susunan roti yang disebabkan oleh

kebiasaan makan di masing-masing negara (Rozak, 2010). Rozak (2010) juga menyatakan bahwa roti merupakan salah satu makanan yang paling tua usianya.

Sejarah perkembangan roti diawali semenjak zaman neolitikum dimana biji-bijian dicampur dengan air, kemudian menjadi adonan lalu dimasak. Pada zaman mesopotamia tepatnya di Mesir, masyarakat membuat roti terbuat dari biji gandum. Gandum dihancurkan terlebih dahulu, setelah itu dicampur dengan air. Pencampuran antara bubuk gandum dengan air tersebut, kemudian menjadi bahan yang lengket. Setelah itu dilakukan proses pematangan dengan cara dipanggang (Rozak, 2010).

Perkembangan teknologi mendukung terciptanya roti yang lebih bervariasi baik dari segi ukuran, penapilan, bentuk, rasa dan bahan pengisiannya karena adanya pengaruh terhadap perkembangan pembuatan roti yang meliputi aspek bahan baku, proses pencampuran dan metode pengembangan adonan. Variasi ini membantu konsumen dalam memilih makanan yang sesuai dengan kebutuhan dan keinginan mereka (Rozak, 2010).

2. Jenis-Jenis Roti

Rozak (2010), memaparkan bahwa variasi roti terbagi menjadi empat jenis, yaitu:

- a. Roti Manis Jenis roti manis yang berbahan dasar tepung terigu, mentega, telur, susu, dan ragi. Jenis roti ini biasa diisi dengan cokelat, keju, srikaya, selai buah, kelapa, pisang, fla, daging sapi atau daging ayam dan sosis.
- b. Roti Tawar Jenis roti yang berbahan dasar tepung terigu, mentega, telur, susu, dan air. Roti ini biasanya tanpa diisi dengan bahan tambahan lain. Bentuknya kotak, panjang dan tabung.
- c. Cake Jenis roti yang berasa manis dengan tambahan rasa (essense), jeruk atau cokelat tanpa menggunakan isi. Jenis roti ini dibagi menjadi: spikuk, roll tart, zebra cake, fruit cake, produk , muffin, tart cake, cake siram, dan caramel.

- d. Donat Jenis roti tawar atau manis yang pematangannya dengan cara digoreng atau dipanggang. Roti ini dikenal dengan bentuknya yang khas yaitu terdapat lubang pada bagian tengahnya.

C. Analisis SWOT

Matriks SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) adalah sebuah alat pencocokan yang penting yang membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi, yaitu Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman) dan Strategi WT (kelemahan-ancaman).

Analisis SWOT merupakan identifikasi yang bersifat sistematis dari faktor-faktor kekuatan, kelemahan dalam perusahaan serta peluang, ancaman lingkungan luar dan strategi yang menyajikan persilangan yang baik diantara keempatnya. Analisis ini didasarkan atas asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang serta meminimalkan kelemahan dan ancaman (Rangkuti, 2016).

1. Internal Strategic Factors Analysis Summary (IFAS) dan Eksternal Strategic Factors Analysis Summary (EFAS)

Penggunaan analisis SWOT tidak terlepas dari Internal Strategic Factors Analysis Summary (IFAS) dan Eksternal Strategic Factors Analysis Summary (EFAS). IFAS digunakan untuk menganalisis lingkungan internal sehingga menghasilkan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan. Sedangkan EFAS digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal sehingga menghasilkan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan. Dalam merumuskan strategi perusahaan dapat menggunakan IFAS dan EFAS yang merupakan analisis faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan untuk mengetahui posisi perusahaan dalam suatu industri (Rangkuti, 2016).

Menurut Rangkuti (2016), IFAS merupakan alat perumusan strategi yang meringkas dan mengevaluasi kekuatan serta kelemahan utama yang terdapat di dalam lingkungan perusahaan. EFAS merupakan alat perumusan strategi yang meringkas dan mengevaluasi peluang serta ancaman yang ada di lingkungan luar perusahaan. Keduanya membentuk IFAS dan EFAS yang memperlihatkan total nilai bobot dari IFAS dan EFAS. Tujuan dari penggunaan IFAS dan EFAS adalah untuk memperoleh strategi bisnis di tingkat perusahaan.

2. Matriks Internal-Eksternal (IE)

Menurut Rangkuti (2016), matriks IE berguna untuk memetakan posisi perusahaan. Matriks IE didasari pada dua dimensi, yaitu total nilai tertimbang IFAS dan total nilai tertimbang EFAS. Matriks IE mempunyai sembilan sel strategi tetapi dikelompokkan dalam tiga strategi utama yaitu:

- a. Growth Strategy yang merupakan pertumbuhan perusahaan itu sendiri (sel 1, 2 dan 5) atau upaya diversifikasi (sel 7 dan 8)
- b. Stability strategy adalah strategi yang diterakan tanpa mengubah arah strategi yang telah ditetapkan
- c. Retrenchment strategy (sel 3, 6 dan 9) adalah usaha memperkecil atau mengurangi usaha yang dilakukan perusahaan.

3. Matriks SWOT

Matriks SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Rangkuti (2016) menyatakan bahwa matriks SWOT dapat menghasilkan empat set kemungkinan alternatif strategis, yaitu:

1. Strategi SO (Strenghts - Opportunities) yaitu memanfaatkan seluruh kekuatan dan memanfaatkan peluang dengan sebesar-besarnya.
2. Strategi ST (Strenght – Threats) yaitu menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.
3. Strategi WO (Weakness – Opportunities) yaitu memanfaatkan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.
4. Strategi WT (Weakness – Threats) yaitu berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

D. Kerangka Pemikiran

Salah satu jenis kue yang digemari oleh masyarakat adalah roti. Roti mampu memberi asupan gizi yang baik dalam bentuk yang praktis, cepat saji, sekaligus penjawab kebutuhan zaman akan makanan yang bergengsi. “Istana Pangan” merupakan salah satu pelaku bisnis roti di Kota Yogyakarta. Proses manajemen strategi diawali dengan visi dan misi yang dibangun oleh Istana Pangan. Selanjutnya diidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi pemasaran Istana Pangan. Pada tahap ini dilakukan analisis faktor internal (perusahaan) dan eksternal (konsumen) untuk menetapkan strategi pemasaran Istana Pangan agar dapat meningkatkan daya saingnya.

Matriks IFAS dan EFAS yang bertujuan untuk mengetahui apakah kekuatan yang dimiliki lebih besar dari kelemahan atau sebaliknya dan apakah usaha yang dimiliki oleh Istana Pangan mampu memanfaatkan peluang untuk mengatasi ancaman yang ada. Lalu dengan hasil dari matriks IFAS dan EFAS menentukan kekuatan pasar yang dapat diterapkan oleh perusahaan melalui matriks IE. Setelah itu, menghasilkan strategi pemasaran yang dapat diterapkan oleh perusahaan.menyusun alternatif strategi pemasaran berdasarkan faktor-faktor internal maupun eksternal melalui matriks SWOT.

Gambar 1. Kerangka Pemikiran Strategi Pemasaran Usaha Roti (Studi Kasus pada CV. Istana Pangan Yogyakarta) Strategi Analisis SWOT Faktor Eksternal - Peluang - Ancaman Faktor Internal - Kekuatan - Kelemahan Tujuan Perusahaan Perusahaan

III. METODE PENELITIAN

A. Lokasi dan Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di “CV. Istana Pangan” di Jl. Karang Asem No. 31 Singosaren III Singosaren, kecamatan Banguntapan, Kabupaten Bantul Yogyakarta, Pemilihan lokasi sengaja dilakukan dengan pertimbangan bahwa Istana Pangan merupakan salah satu produsen roti yang berpotensi untuk mengembangkan usahanya, namun masih terkendala oleh pemasaran produk dan tingkat persaingan yang tinggi. Oleh karena itu, diperlukan penelitian untuk merumuskan strategi pemasaran yang tepat agar dapat bertahan di tengah persaingan.. Penelitian dilaksanakan pada bulan Maret-Juni 2020.

B. Metode Penentuan Informan Terdapat dua cara dalam menentukan informan yang dibutuhkan dalam penelitian ini. Informan dalam penelitian sebanyak 10 orang. Informan pertama berasal dari pihak internal perusahaan. Pemilihan informan menurut Usman (2012), dalam analisis ini untuk menentukan informan tidak ada jumlah minimal yang diperlukan. Informan dari pihak internal yang dipilih benar-benar ahli dibidangnya. Penentuan informan internal menggunakan metode yang dilakukan secara sengaja dengan pertimbangan tertentu (purposive sampling). Informan yang dipilih sebanyak 5 orang yaitu direktur perusahaan yang memberikan informasi mengenai sejarah CV. Istana Pangan, kepala divisi selaku penanggung jawab di CV. Istana Pangan yang memberikan informasi mengenai struktur organisasi CV. Istana Pangan, divisi patisserie and cake selaku penanggung jawab yang dapat menggantikan kepala divisi serta memiliki wewenang untuk

memberikan informasi mengenai perusahaan dan karyawan 2 orang yaitu bagian waiters. Informan eksternal sebanyak 5 orang konsumen. Informan eksternal dipilih menggunakan teknik penentuan secara berkala (insidental sampling) karena sampel berada pada tempat, waktu yang tepat (Sugiyono, 2016). Teknik ini dipilih berdasarkan kesediaan sampel. Informan eksternal yang dipilih adalah konsumen yang sedang membeli dan mengkonsumsi produk Istana Pangan pada bulan April 2020

C. Jenis dan Sumber Data

Jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan sekunder, yang berasal dari lingkungan internal dan eksternal perusahaan. Data primer diperoleh dari pihak internal yaitu direktur perusahaan, kepala divisi, divisi pattiserie and cake, karyawan Istana Pangan dan pihak eksternal yaitu konsumen Istana Pangan. Data sekunder diperoleh dari instansi terkait seperti Badan Pusat Statistik dan referensi yang terkait dengan penelitian yang dilakukan.

D. Teknik Pengumpulan Data

Jenis data yang digunakan berasal dari data primer dan data sekunder. Teknik pengumpulan data primer yang digunakan dalam penelitian ini adalah : 1) Observasi, yaitu dengan melakukan pengamatan langsung di lapangan pada kegiatan-kegiatan yang ada di toko. 2) Wawancara, yaitu melakukan wawancara langsung dengan informan serta pengisian kuisioner, 3) Dokumentasi, yaitu pengambilan gambar di lapangan. Data sekunder berasal dari laporan/catatan perusahaan dan berbagai literatur baik dari buku maupun situs internet yang berkaitan dengan masalah penelitian yang dilakukan. Data penunjang dikumpulkan dari informasi instansi terkait seperti Badan Pusat Statistik.

E. Teknik Analisis Data

Pengolahan data dilakukan dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal kemudian menggunakan analisis SWOT melalui matriks

IFAS dan EFAS, kemudian menggunakan matriks IE untuk melihat kekuatan pasar. Setelah itu, menggunakan matriks SWOT untuk mendapatkan beberapa alternatif strategi. Perangkat analisis yang digunakan untuk menganalisis data adalah sebagai berikut: 1. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal Sebelum merumuskan alternatif strategi melalui matriks SWOT maka dilakukan identifikasi faktor internal dan eksternal terhadap posisi perusahaan dengan menggunakan kekuatan dan kelemahan (faktor internal), peluang dan ancaman (faktor eksternal). 2. Internal Strategic Factors Analysis Summary (IFAS) dan Eksternal Strategic Factors Analysis Summary (EFAS) IFAS digunakan untuk menganalisis lingkungan internal sehingga menghasilkan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan. Begitu pula dengan EFAS digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal sehingga menghasilkan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan. Tabel. 1 Internal Strategic Factors Analysis Summary (IFAS) Faktor Internal Bobot Rating Bobot x Rating kekuatan 1. 2. dst kelemahan 1. 2. Dst Total Sumber: Rangkuti (2016). Tahap-tahap pembobotan faktor-faktor untuk mengembangkan IFAS akan dijelaskan di bawah ini. 1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan pada kolom 1. 2. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00). 3. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (sangat baik) sampai dengan 1 (di bawah rata-rata), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. 4. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3 untuk memperoleh faktor pembobotan dalam

kolom 4. 5. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Pada kolom matriks IFAS, diberi rating mulai dari 1 sampai 4 pada setiap faktor internal untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini menjawab faktor-faktor tersebut, dimana: Nilai 1= rendah, respon kurang Nilai 2= sedang, respon sama dengan rata-rata Nilai 3= tinggi, respon diatas rata-rata Nilai 4= sangat tinggi, respon superior

Tabel 2. Eksternal Strategic Factors Analysis Summary (EFAS) Sumber: Rangkuti (2016). Tahap-tahap pembobotan faktor-faktor untuk mengembangkan EFAS akan dijelaskan di bawah ini.

1. Tentukan faktor-faktor yang menjadi peluang serta ancaman perusahaan pada kolom 1. Faktor Eksternal Bobot Rating Bobot x Rating Peluang 1. 2. dst Ancaman 1. 2. Dst Total
2. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting), berdasarkan pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).
3. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (sangat baik) sampai dengan 1 (di bawah rata-rata), berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan.
4. Kalikan bobot (pada kolom 2) dengan rating (pada kolom 3) untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4.
5. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Pada kolom matriks EFAS, diberi rating mulai dari 1 sampai 4 pada setiap faktor internal untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini menjawab faktor-faktor tersebut, dimana: Nilai 1= rendah, respon kurang Nilai 2= sedang, respon sama dengan rata-rata Nilai 3= tinggi, respon diatas rata-rata Nilai 4= sangat tinggi, respon superior Menurut Kinnear dalam Mira (2006) Bobot dari setiap faktor

internal dan faktor eksternal diperoleh menggunakan rumus sebagai berikut: = □□

□□ □□ $\sum$ Keterangan Bi = Bobot faktor ke-i Ri = Rating ke-i $\sum \ddot{\circ} =$ Total rating

ke-i 3. Matriks Internal Eksternal (IE) Tahap untuk menghasilkan alternatif strategi dengan memadukan faktor internal dan eksternal yang telah dihasilkan pada tahap input. Pada tahap ini digunakan alat analisis matriks IE. Tujuan menggunakan model ini adalah untuk memperoleh strategi bisnis dengan melihat skor faktor internal (kekuatan, kelemahan) dan faktor eksternal (peluang, ancaman). Matriks IE dapat dilihat pada Tabel 3. Tabel 3. Matriks Internal Eksternal (IE) Total Skor Faktor Internal 4,0 Kuat 3,0 Rata-rata 2,0 Lemah 1,0 I Pertumbuhan II Pertumbuhan III Penciutan IV Stabilitas V Pertumbuhan Stabilitas VI Penciutan VII Pertumbuhan VIII Pertumbuhan IX Likuidasi Total Skor Faktor Eksternal Tinggi Menengah Rendah 1.0 2.0 3.0 Sumber: Rangkuti (2016). Penjelasan lebih detail mengenai sembilan strategi yang terdapat pada sel Matriks IE akan dijelaskan tindakan dari masing-masing strategi (Rangkuti, 2016) yaitu sebagai berikut: 1. Strategi Pertumbuhan (Growth Strategy) Didesain untuk mencapai pertumbuhan, baik dalam penjualan, aset keuntungan maupun kombinasi dari ketiganya. Hal ini dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas. Usaha yang dapat dilakukan adalah dengan cara meminimalkan biaya sehingga dapat meningkatkan profit. Cara ini merupakan strategi terpenting apabila kondisi perusahaan tersebut berada dalam pertumbuhan yang cepat dan terdapat kecenderungan pesaing untuk melakukan perang harga dalam usaha meningkatkan pangsa pasar. 2. Strategi pertumbuhan melalui Konsentrasi dan Diversifikasi Jika perusahaan memilih strategi konsentrasi, perusahaan tersebut akan tumbuh melalui integrasi horizontal maupun vertikal, baik secara sumberdaya internal maupun

secara eksternal dengan menggunakan sumber daya dari luar. Jika perusahaan memilih strategi diversifikasi, perusahaan tersebut dapat tumbuh melalui konsentrasi atau diversifikasi konglomerat baik secara internal melalui pengembangan produk baru, maupun eksternal melalui akuisisi. 3. Konsentrasi melalui integrasi vertikal (sel 1) Pertumbuhan melalui konsentrasi dapat dicapai melalui integrasi vertikal dengan cara backward integration (mengambil alih fungsi supplier) atau dengan cara forward integration (mengambil alih distributor). Agar dapat meningkatkan kekuatan bisnis atau posisi kekompetitifnya, perusahaan harus melaksanakan upaya meminimalisir biaya dan operasi yang tidak efisien untuk mengontrol kualitas serta distribusi produk. 4. Konsentrasi melalui integritas horizontal (sel 2 dan 5) Strategi pertumbuhan melalui integritas horizontal adalah suatu kegiatan untuk memperluas perusahaan dengan cara membangun di lokasi yang lain dan meningkatkan produk dan jasa. Jika perusahaan berada dalam industri atraktif (sel 2), tujuannya adalah untuk meningkatkan penjualan dan profit dengan cara memanfaatkan keuntungan baik dalam produksi maupun pemasaran. Sementara jika perusahaan berada di moderate attractive industry, strategi yang diterapkan adalah konsolidasi (sel 5). Tujuannya relatif yaitu menghindari kehilangan penjualan dan kehilangan keuntungan. Perusahaan yang berada di sel ini dapat memperluas pasar, fasilitas produksi dan teknologi melalui pengembangan internal maupun eksternal melalui akuisisi dengan perusahaan lain dalam industri yang sama. 5. Diversifikasi Konsentrasi (sel 7) Strategi pertumbuhan melalui diversifikasi umumnya dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki kondisi posisi kompetitif yang sangat kuat, tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. Perusahaan berusaha memanfaatkan kekuatannya untuk membuat produk baru secara efisien karena perusahaan ini sudah memiliki kemampuan manufaktur dan

pemasaran yang baik. 6. Diversifikasi Konglomerat (sel 8) Strategi pertumbuhan melalui kegiatan bisnis yang tidak saling berhubungan dapat dilakukan jika perusahaan menghadapi posisi kompetitif yang sangat kuat, tetapi nilai daya tarik industrinya sangat rendah. 4. Matriks SWOT Analisis ini menggambarkan faktor internal perusahaan (kekuatan, kelemahan) dapat disesuaikan dengan faktor internal (peluang, ancaman) yang dimiliki perusahaan. Setelah menganalisis menggunakan matriks IE maka posisi perusahaan dapat diketahui kemudian dilakukan formulasi alternatif strategi dengan menggunakan matriks SWOT yang akan menghasilkan empat jenis strategi, seperti disajikan pada Tabel 4.

Tabel 4. Matriks SWOT IFAS

EFAS STRENGTH (S) Tentukan 5-10 faktorfaktor kekuatan internal **WEAKNESS (W)** Tentukan 5-10 faktorfaktor kelemahan internal **OPPORTUNITIES (O)** Tentukan 5-10 faktorfaktor peluang eksternal **STRATEGI SO** Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang **STRATEGI WO** Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang **THREATS (T)** **STRATEGI ST** **STRATEGI WT** Tentukan 5-10 faktorfaktor ancaman eksternal Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2016).

3.6. Definisi Operasional

1. Strategi adalah cara yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi untuk mencapai suatu tujuan yang telah ditetapkan.
2. Strategi pemasaran adalah rencana yang menyeluruh, terpadu dan menyatu dibidang pemasaran yang memberikan paduan tentang kegiatan yang akan dijalankan untuk mencapai tujuan pemasaran.
3. CV (Commanditaire Vennoschap) atau persekutuan komanditer adalah persekutuan dua orang atau lebih untuk mendirikan badan usaha yang sebagian anggotanya memiliki tanggung jawab yang tidak terbatas (sekutu aktif) yang bertanggung jawab untuk

memberikan modal dan juga pikiran dan tenaganya untuk kelangsungan perusahaan dan sebagian lainnya memiliki tanggung jawab yang terbatas (sekutu pasif) yang hanya menyetorkan modal untuk perusahaan. 4. Roti adalah makanan siap saji, bahan baku utamanya menggunakan tepung terigu dan ragi dapat bertahan 2-3 hari. 6. Pemasaran adalah suatu kegiatan untuk menjual barang ke konsumen untuk mendapatkan keuntungan. 7. Izin P-IRT (Pangan Industri Rumah Tangga) adalah izin yang dikeluarkan oleh dinas kesehatan adalah produk pangan yang dihasilkan oleh industri rumah tangga yang berlaku selama 5 tahun dan dapat diperpanjang. Lama pengurusan izin P-IRT adalah 1 minggu – 3 bulan bergantung masing-masing kotamadya/kabupaten. 8. Sertifikat halal MUI (Majelis Ulama Indonesia) adalah izin pencantuman label halal pada kemasan produk. Lama pengurusan izin serifikasi halal MUI $\pm$ 64 hari. Sertifikat halal MUI berlaku 2 tahun dan dapat diperpanjang. 9. Produksi adalah proses pembuatan barang atau jasa untuk disalurkan ke konsumen. 10. Informan adalah orang yang dapat memberikan informasi tentang situasi dan kondisi tempat penelitian. 11. faktor eksternal adalah faktor yang berasal dari luar lingkungan perusahaan atau organisasi. 12. faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam lingkungan perusahaan atau organisasi. 13. IFAS (Internal Factor Analysis Summary) adalah alat yang digunakan untuk menganalisis lingkungan internal (dalam perusahaan) untuk menghasilkan faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi perusahaan. 14. EFAS (Eksternal Factor Analysis Summary) digunakan untuk menganalisis lingkungan eksternal (luar perusahaan) untuk menghasilkan faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman bagi suatu perusahaan. 15. Matriks SWOT (Strengths, Weakness, Opportunities dan Threats) adalah alat analisis digunakan untuk menetapkan strategi berdasarkan kekuatan, kelemahan (faktor

internal) dan peluang, ancaman (faktor eksternal). 16. Strategi alternatif adalah strategi atau cara yang digunakan untuk mempertimbangkan strategi atau cara yang telah digunakan sebelumnya.

- F. IV. GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN 4.1 Sejarah Perusahaan Roti yang awalnya sangat asing dengan lidah masyarakat Yogyakarta menjadikan tantangan bagi Pak Suardi untuk membuka toko roti. Sehingga Pak Suardi mencoba mengembangkan roti dengan nama yang identik dengan Yogyakarta yaitu Istana Pangan dengan slogan “Nama Lokal Kualitas dan Menu Internasional”.. Awalnya, toko yang hanya berupa warung kecil tetapi saat ini telah berubah menjadi seperti rumah para kurcaci dalam film animasi karena banyak pengunjung yang menikmati roti yang disediakan oleh Istana Pangan. CV. Istana Pangan yang terletak di Jalan Hertasning sama sekali tak menjual roti khas Yogyakarta. Lagipula, roti tak punya akar dalam kebudayaan masa lampau kota ini. Istana Pangan dirintis oleh Suardi sejak 2011. Sejak berdirinya CV. Istana Pangan telah memiliki izin MUI yang pada tahun 2017 adalah penandatanganan yang ke-3 dan telah mendapatkan izin dari Dinas Kesehatan. CV. Istana Pangan menawarkan 111 jenis roti, 21 jenis brownies, dan sejumlah kue tradisional. Produksi roti setiap hari sekitar 1000-1500 pieces dengan 50-60 varian setiap harinya. Selain itu, Istana Pangan juga menyediakan sofa, kursi dan meja agar pengunjung dapat menikmati roti di dalam toko. Istana Pangan merupakan produk lokal Yogyakarta yang dibuat dengan bahan-bahan berkualitas tinggi dan dibuat oleh tenaga ahli dibidangnya sehingga menghasilkan produk yang luar biasa lezat dan sehat. 4.2 Visi dan Misi Perusahaan Visi : memberdayakan anak daerah Misi : Mengangkat Brand Lokal Menjadi Kebanggaan Orang Yogyakarta. Berdasarkan visi dan misi Istana Pangan dapat diketahui bahwa pemilik usaha ingin mengangkat nama “Istana Pangan” yang menjadi sebuah

tempat atau kediaman sebagai produsen roti yang berkualitas, besar dan terkemuka karena harus mampu menghadirkan roti yang diinginkan oleh masyarakat dengan memberdayakan anak daerah sebagai karyawan untuk mengurangi pengangguran di Kota Yogyakarta.

G. Sumber Daya Peralatan

Produk roti yang berkualitas tidak hanya terbuat dari bahan-bahan yang berkualitas tetapi juga berasal dari penggunaan alat/mesin yang sudah modern agar produksi roti bisa dilakukan dengan cepat. Peralatan yang digunakan Istana Pangan untuk produksi roti adalah sebagai berikut: 1. mixer (untuk mencampur bahan menjadi satu) sebanyak unit, 2. Bread slicer (alat pemotong roti tawar) sebanyak 1 unit, 3. Meja kerja, 4. Oven (pemanggang adonan) sebanyak 5 unit, 5. Timbangan, 6. Gelas ukur, 7. Sheeter (untuk menipiskan adonan sebelum dilipat atau dipotong), 8. Pipping bag (alat yang digunakan untuk membantu dalam pemberian topping atau filling), 9. Baking tray (tempat untuk mengistirahatkan adonan yang bersuhu panas dan lembab) 10. Alat pendukung seperti kuas (untuk mengoleskan telur). Semua alat yang digunakan oleh Istana Pangan adalah rekomendasi alat yang diberikan oleh MUI (Majelis Ulama Indonesia).

4.5 Jenis-jenis Roti

Jenis roti yang terdapat di Istana Pangan adalah roti manis. Roti manis yang berbahan dasar tepung terigu, mentega, telur, susu dan ragi. Jenis roti ini bisa diisi dengan cokelat, keju, pisang, krim, daging sapi, daging ikan. Beragam bentuk roti manis yang dimiliki Istana Pangan seperti bulat, lonjong sampai dengan bentuk hewan. Jenis-jenis roti yang diproduksi Istana Pangan, yaitu Blenda Full Chicola, African cheese Cream, Trio Blueberry, Chocolate Topping Milo, Banana Phinis. Tuna Pedas Kids, Beef Spicy Kids, Oreo Cheese Cream, Cheese Beef, Oreo Cheese Cream, Zebra Cream dan Roti tawar Susu, Jenis roti lainnya dapat dilihat pada lampiran 5.

4.6 Proses

Produksi Roti. Produksi merupakan proses membuat suatu produk baik barang maupun jasa dari bahan baku tertentu menjadi produk baru yang memiliki nilai ekonomis yang lebih tinggi. Proses produksi yang dilakukan Istana Pangan dilakukan setiap hari dengan jumlah ± 1000 dengan 50-80 varian. Varian yang diproduksi bergantung dari pesanan yang masuk, semakin banyak pesanan yang masuk, maka semakin banyak pula produksi roti, jika pesanan sedikit maka akan sedikit pula produksinya. Roti yang diproduksi setiap hari berbeda-beda agar konsumen tidak merasa bosan dengan varian rasa yang ditawarkan. Produksi Istana Pangan terkadang mengalami penurunan terkadang naik, bahkan naik drastis. Kenaikan yang drastis pada saat bulan ramadhan, tahun baru, perayaan hari besar agama dan hari libur bisa mencapai 2000 bahkan bisa lebih. Semua jenis roti yang pernah diproduksi oleh Istana Pangan ada sekitar 120 jenis. Salah satu faktor penunjang berlangsungnya kegiatan produksi tentu saja ketersediaan bahan baku yang sesuai dengan standar yang telah ditentukan oleh Istana Pangan. Jenis bahan baku yang digunakan Istana Pangan adalah sebagai berikut: 1. Bahan Utama Bahan baku yang digunakan oleh Istana Pangan adalah tepung terigu, telur, ragi dan mentega. Istana Pangan memilih bahan baku bermutu yang telah memiliki sertifikat halal dari MUI untuk melaksanakan proses produksi. Ketepatan pemilihan jenis tepung terigu sangat berpengaruh terhadap hasil akhir produksi. Oleh sebab itu, Istana Pangan rela mengeluarkan dana yang lebih tinggi untuk mendapatkan bahan baku terbaik. Bahan baku produksi ini diperoleh dari pemasok yang bekerjasama dengan Istana Pangan dan memiliki sertifikat halal MUI. 2. Bahan Penunjang Bahan penunjang dalam pembuatan roti dapat terdiri dari dua jenis yaitu bahan campuran adonan terigu dan bahan taburan (topping). Bahan-bahan penunjang yang digunakan untuk campuran adonan roti yaitu, gula pasir, vanili. Sedangkan bahan

penunjang yang digunakan sebagai topping memiliki fungsi utama untuk memperindah tampilan roti agar konsumen semakin tertarik. Adapun bahan-bahan yang biasanya digunakan untuk topping dan isi roti yaitu cokelat cair, coklat batang, susu bubuk, keju, margarin, , cabai, kacang mede, pisang, blueberry, abon, chocochips dan daging sapi. Semua bahan penunjang yang digunakan dalam proses produksi roti adalah bahan-bahan yang telah memiliki sertifikat halal MUI. 3. Kemasan Pengemasan adalah proses terakhir dalam melakukan produksi. Proses ini menentukan tampilan luar produk dan ketahanan produk hingga ke tangan konsumen. Jenis kemasan yang digunakan Istana Pangan untuk mengemas produknya yaitu plastik dan kemasan kotak dengan berbagai ukuran sesuai dengan jenis roti Istana Pangan melengkapi kemasan plastik setiap produknya dengan informasi penting seperti logo Istana Pangan, Nomor Dinkes P-IRT. 2063402012611-26, Logo dan Nomor Halal MUI 0610007110615. Sedangkan kemasan kotak dilengkapi dengan logo Istana Pangan, Nomor Dinkes P-IRT, Logo dan Nomor Halal MUI, Standar kesehatan, alamat Istana Pangan dan nomor telepon Istana Pangan. Berikut adalah gambar alur produksi. Gambar 3. Alur Produksi Roti Campur dengan bahan penunjang Mixer Mencampur bahan ke dalam loyang Penimbang bahan sesuai takaran yang telah ditentukan Menyediakan bahan Ditimbang sesuai berat, ukuran yang telah ditentukan Mencetak adonan Proving/dimasukkan kedalam penghangat Dimasukkan ke oven Dikeluarkan dan Dikemas diinginkan

V. HASIL DAN PEMBAHASAN

Setiap usaha baik yang bergerak di bidang produk ataupun jasa, mempunyai tujuan untuk tetap hidup dan berkembang, tujuan tersebut dapat dicapai melalui upaya untuk dapat mempertahankan dan meningkatkan tingkat keuntungan perusahaan. Hal ini dapat dilakukan,

jika perusahaan dapat mempertahankan dan meningkatkan penjualan produk yang mereka produksi. Penerapan strategi pemasaran yang akurat melalui pemanfaatan peluang dalam meningkatkan penjualan, sehingga posisi atau kedudukan perusahaan di pasar dapat ditingkatkan atau dipertahankan. Seperti diketahui strategi pemasaran adalah rencana yang menyeluruh terpadu dan menyatu di bidang pemasaran yang memberikan paduan tentang kepentingan yang akan dijalankan untuk mencapai tujuan pemasaran

Formulasi strategi pemasaran Istana Pangan dapat diketahui melalui data primer digunakan sebagai data pendukung yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner kepada konsumen dan melakukan wawancara dengan karyawan Istana Pangan. Data tersebut meliputi karakteristik dan penilaian konsumen terhadap Istana Pangan.

A. Karakteristik Informan 5.1.1. Informan Internal Metode pengambilan sampel dari pihak internal perusahaan, yaitu dengan wawancara dengan informan yang lebih mengetahui mengenai Istana Pangan seperti direktur perusahaan, penanggung jawab dan divisi patisserie and cake dan karyawan. Berdasarkan hasil yang dilakukan terhadap lima informan maka dapat dilihat karakteristik umum karyawan Istana Pangan dari segi jenis kelamin, usia dan pengalaman kerja.

a. Jenis Kelamin Tabel 5. Jenis Kelamin Informan Internal Istana Pangan

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	2	40
Perempuan	3	60
Total	5	100

Sumber: Data primer setelah diolah, 2017. Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah informan wanita sebesar 60 % , hal ini dikarenakan lebih banyak karyawan wanita yang bekerja di Istana Pangan. Karyawan wanita pada umumnya memiliki kemampuan untuk mengemas dengan baik dan mengatur roti agar tersusun rapi.

b. Usia Tabel 6. Usia Informan Internal Istana Pangan

Usia	Jumlah	Persentase (%)
21-30	2	40
31-40	2	40
41-50	1	20
Total	5	100

Sumber: Data primer setelah diolah, 2017. Berdasarkan tabel diatas, usia sebagian besar karyawan Istana Pangan termasuk dalam kelompok produktif yaitu pada umur 21-30 tahun yaitu sebesar 40 %. Kemudian sebanyak

40% usia 31-40 tahun. Sedangkan untuk karyawan berusia 40 tahun berjumlah 20%. Tabel 6 juga menunjukkan bahwa karyawan Istana Pangan memiliki beberapa tingkat usia karena keterampilan setiap karyawan tidak dapat dinilai dari usia karyawan. c. Pengalaman Kerja

Tabel 7. Pengalaman Kerja Informan Internal Istana Pangan

Pengalaman Kerja (Thn)	Jumlah	Persentase (%)
1-2	1	20
3-4	2	40
5-6	2	40
Total	5	100

Sumber: Data primer setelah diolah, 2017. Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa 40% karyawan memiliki pengalaman kerja 3-4 tahun. 40% lainnya memiliki lama pengalaman kerja 5-6. Karyawan Istana Pangan sudah termasuk dalam kategori berpengalaman. Hal ini didasarkan dengan lama pengalaman kerja karyawan dengan usia Istana Pangan.

5.1.2. Informan Eksternal

Metode pengambilan sampel dari informan eksternal perusahaan/konsumen, yaitu sebanyak 5 orang dengan memberikan kuisioner kepada informan yang sedang berkunjung ke Istana Pangan. Informan eksternal ada yang sering berkunjung ke Istana Pangan untuk membeli roti dan mengonsumsi roti sebagai pengganti nasi di pagi hari, bahkan ada yang baru kali pertama datang untuk membeli roti di Istana Pangan. Berdasarkan hasil yang dilakukan terhadap lima informan maka dapat dilihat karakteristik umum konsumen Istana Pangan dari segi jenis kelamin, usia, status pernikahan, tingkat pendidikan, pekerjaan dan pendapatan per bulan.

5.1.1 Jenis Kelamin

Tabel 8. Jenis Kelamin Informan Eksternal Istana Pangan

Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
Laki-laki	1	20
Perempuan	4	80
Total	5	100

Sumber: Data primer setelah diolah, 2017. Berdasarkan tabel di atas menunjukkan bahwa jumlah informan pria yang membeli produk Istana Pangan sebanyak 20%, sedangkan untuk informan wanita sebesar 80 % seperti dijelaskan Tabel 8. Data tersebut menunjukkan bahwa jumlah informan wanita lebih banyak dibandingkan informan laki-laki. Wanita merupakan konsumen yang potensial dan umumnya lebih selektif dan lebih memilih alternatif produk yang ekonomis dalam artian murah dengan kualitas yang baik.

Tabel 9. Usia Informan Eksternal Istana Pangan

Usia	Jumlah	Persentase (%)
20-30	1	20

31-40 2 40 41-50 2 40 Total 5 100 Sumber: Data primer setelah diolah, 2017. Berdasarkan usia, sebagian besar konsumen Istana Pangan termasuk dalam kelompok dewasa yaitu pada umur 31-40 tahun yaitu sebesar 40 %. Kemudian sebanyak 40%. Sedangkan untuk konsumen berusia kurang dari 30 tahun berjumlah 20%. Tabel 9 juga menunjukkan bahwa penikmat produk Istana Pangan tidak hanya satu usia tertentu. Tabel 10. Status Pernikahan Informan Eksternal Istana Pangan. Status Pernikahan Jumlah Persentase (%) Sudah menikah 4 80 Belum menikah 1 20 Total 5 100 Sumber: Data primer setelah diolah, 2017. Berdasarkan tabel 10 lima informan sebanyak 80 menyatakan sudah menikah/berkeluarga, sedangkan informan lainnya 20% belum menikah. Berdasarkan Tabel 10 dapat dilihat bahwa informan yang sudah menikah jumlahnya lebih banyak. Angka ini menunjukkan pengaruh usia terhadap perilaku konsumen Istana Pangan yang mengindikasikan bahwa masyarakat yang sudah menikah lebih sering mengkonsumsi roti. Tabel 11. Status Pekerjaan Informan Eksternal Istana Pangan Status pekerjaan Jumlah Persentase (%) Pelajar/mahasiswa 1 20 BUMN/Pegawai Negeri 1 20 Pegawai swasta 2 40 Wiraswasta/pengusaha 1 20 Total 5 100 Sumber: Data primer setelah diolah, 2017. Pada tabel 11 dapat dilihat jenis pekerjaan dari lima informan sebagian besar adalah masyarakat yang sudah bekerja. yaitu sebesar 40% bekerja sebagai pegawai swasta. Persentase konsumen terbanyak kedua yaitu masyarakat dengan status pekerjaan pegawai negeri dan pengusaha. Jenis pekerjaan mempengaruhi tingkat pendapatan yang diperoleh dengan kemampuan untuk mengkonsumsi roti. Tabel 12. Pendapatan Informan Eksternal Istana Pangan Pendapatan Jumlah Persentase (%) < Rp 500.000 1 20 Rp 500.001-Rp 1.500.00 - - Rp 1.500.001–Rp 2.500.000 - - Rp 2.500.001- Rp 3.500.000 - - Rp 3.500.001-Rp 4.500.000 1 20 > Rp 4.500.000 3 60 Total 5 100 Sumber: Data primer setelah diolah, 2017. Pendapatan rata-rata konsumen setiap bulan, menunjukkan bahwa konsumen Istana Pangan sebanyak 60% memiliki pendapatan lebih dari Rp 4.500.000. Hal ini sesuai dengan status pekerjaan

konsumen Istana Pangan yang sebagian besar merupakan wiraswasta/pengusaha, pegawai swasta dan pegawai negeri. Tabel 13. Latar Belakang Pendidikan Konsumen Istana Pangan

Pendidikan terakhir	Jumlah	Persentase (%)
SD	-	-
SMP	-	-
SMA	1	20
DIPLOMA	-	-
SARJANA	4	80
Total	5	100

Sumber: Data primer setelah diolah, 2017. Berdasarkan jenjang pendidikan terakhir, informan Istana Pangan sebagian besar adalah lulusan sarjana sebanyak 80% dan 20% adalah tamatan SMA. Berdasarkan data tersebut dapat menjelaskan bahwa sebagian besar konsumen Istana Pangan memiliki pengetahuan yang baik dalam mengambil manfaat produk dan dapat memutuskan pembelian produk berdasarkan kualitasnya. Tabel 14. Sumber Informasi Informan Eksternal Istana Pangan

Sumber Informasi	Jumlah	Persentase (%)
Teman	3	60
Dari Koran	-	-
Dari spanduk atau brosur	1	20
Dari media online	-	-
Dari rekan bisnis	1	20
Total	5	100

Sumber: Data primer setelah diolah, 2017. Sumber informasi mengenai produk Istana Pangan dapat berupa spanduk, media cetak, internet, brosur ataupun dari kerabat. Dari lima informan sebanyak 60% informan mendapatkan informasi produk Istana Pangan dari teman. Sisanya sebanyak 20% mendapat informasi dari spanduk atau brosur dan 20% informan yang mendapatkan informasi dari rekan bisnis. Hal ini disebabkan karena perusahaan saat ini memang kurang melakukan promosi di website dan media online lainnya.

5.2 Analisis SWOT

Analisis SWOT digunakan agar dapat memaksimalkan kekuatan (strength) dan peluang (opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (threat). Analisis SWOT dilakukan setelah mengidentifikasi faktor internal dan faktor eksternal, menganalisis faktor strategi internal (kekuatan dan kelemahan) dan faktor eksternal (peluang dan ancaman). Berikut ini adalah rincian mengenai identifikasi faktor internal dan faktor eksternal dapat dilihat pada tabel 15.

Tabel 15. Identifikasi Faktor Internal dan Faktor Eksternal	Faktor Internal	Kekuatan	Kelemahan
1. Produk telah memiliki sertifikasi halal MUI dan izin P-IRT	1.		
2. Lokasi usaha	2.		
3. Promosi belum efektif	3.		

SDM terampil 3. Harga terjangkau 4. Mutu produk bersaing 5. Memiliki mesin produksi yang baik 6. Keragaman produk 3. Tempat pemasaran terbatas 4. Produksi yang terbatas 5. Tidak adanya pengelola khusus website dan media sosial

Faktor Eksternal Peluang

Ancaman 1. Peningkatan permintaan masyarakat terhadap roti 2. Bahan baku mudah didapatkan 3. Kemajuan teknologi dan informasi 4. Varian rasanya digemari 5. Dukungan pemerintah terhadap UKM

1. Tingginya tingkat pesaing 2. Adanya produk sejenis dengan harga murah 3. Terdapatnya varian rasa yang ditawarkan oleh perusahaan lain 4. Sarana transportasi yang tidak mendukung

Sumber: Data Primer setelah diolah, 2017.

Tabel menunjukkan bahwa faktor internal yang terdiri atas 6 kekuatan dan 5 kelemahan, sehingga dapat diartikan bahwa CV. Istana Pangan memiliki kekuatan yang lebih besar sehingga dapat meminimalkan kelemahan di CV. Istana Pangan. Sedangkan faktor eksternal yang terdiri atas 5 peluang dan 4 ancaman. Peluang bisnis roti yang dirintis oleh CV. Istana Pangan memiliki peluang yang dapat dimanfaatkan untuk memasarkan produk dibandingkan dengan ancaman dari pesaing. Hasil identifikasi ini berdasarkan hasil pengamatan dan wawancara dengan direktur perusahaan, kepala divisi, divisi pattiserie and cake, 2 orang waiters serta 5 orang pelanggan CV. Istana Pangan. Setelah melakukan identifikasi faktor internal dan faktor eksternal maka selanjutnya dapat dirincikan dalam analisis faktor internal dan eksternal. Berikut ini adalah rincian mengenai faktor internal usaha Istana Pangan pada tabel 16.

Tabel 16. IFAS (Internal Factor analysis Summary)

Matriks Faktor Internal

No.	Kekuatan	Bobot	Rating	Nilai
1	Produk telah memiliki sertifikasi halal MUI dan izin PIRT	0.14	4	0.53
2	SDM terampil	0.10	3	0.31
3	Harga terjangkau	0.10	3	0.31
4	Mutu produk bersaing	0.10	3	0.31
5	Memiliki mesin produksi yang baik	0.10	3	0.31
6	Keragaman produk	0.07	2	0.14
	Subtotal	0.62	18	1.93

No. Kelemahan

1	Lokasi usaha	0.14	4	0.55
2	Promosi belum efektif	0.10	3	0.31
3	Tempat pemasaran terbatas	0.07	2	0.14
4	Produksi yang terbatas	0.07	2	0.14
5	Tidak adanya			

pengelola khusus website dan media sosial 0.03 1 0.03 Subtotal 0.38 12 1.00 Total 1.00

30 2.93 Sumber: Data primer setelah diolah, 2017. Berdasarkan tabel 16, faktor internal menunjukkan bahwa ada 6 jenis kekuatan dan ada 5 kelemahan pada CV. Istana Pangan dalam memasarkan produknya. Pemberian bobot disusun berdasarkan dampak penting hingga tidak penting. Data yang terdapat dalam tabel 16 menunjukkan bahwa bobot kekuatan CV. Istana Pangan lebih besar dibandingkan dengan bobot kelemahan. Jadi dapat disimpulkan bahwa usaha Istana Pangan memiliki kekuatan yang lebih besar dalam memasarkan produknya. Rating pada kekuatan dan kelemahan diberikan nilai mulai dari 1 hingga 4 berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan pihak perusahaan dan juga konsumen Istana Pangan. Perkalian antara kolom bobot dan kolom rating menghasilkan nilai/skor bagi faktor internal (kekuatan dan kelemahan) perusahaan. Total nilai dari nilai kekuatan dan kelemahan adalah 2.93. a. Kekuatan 1. Produk telah memiliki sertifikat halal MUI sejak tahun 2011 dengan nomor 0610007110615. Hasil wawancara dengan ibu Susi “tahun ini adalah penandatanganan ketiga di MUI”. sertifikat halal MUI inilah yang menjadi salah satu daya tarik sehingga konsumen tidak ragu untuk mengkonsumsi produk Istana Pangan seperti yang terangkan oleh Ibu Dewi Sartika “Istana Pangan sudah memiliki sertifikat halal dari MUI jadi sudah tidak ragu lagi untuk beli disini”. Selain itu, Istana Pangan juga telah mendapatkan izin dari Dinas Kesehatan dengan nomor P-IRT. 2067371030011-19. 2. Sumber daya manusia terampil. Karyawan baru harus mengikuti training saat pertama kali bekerja selama 3 bulan pertama yang setiap bulannya diadakan penilaian terhadap karyawan tersebut. Istana Pangan menilai dengan melihat cara karyawannya berinteraksi dengan konsumen. Selain itu, khusus baker harus memiliki dasar dalam membuat kue, mengetahui nama-nama alat memiliki karyawan yang terampil di setiap bidangnya dan mampu melayani konsumen dengan baik. Setiap karyawan (calon baker), tidak langsung diberikan jabatan yang mereka inginkan. Hal ini berdasarkan hasil

wawancara dengan ibu Susi “setiap calon baker diberikan kesempatan menjadi helper baker (asisten pembuat roti), setelah melihat kemampuan calon baker bagus, maka bisa dijadikan baker di Istana Pangan”. 3. Harga terjangkau bagi masyarakat yang ingin mengonsumsi roti. Salah satu sasaran Istana Pangan adalah golongan menengah ke atas. Harga Istana Pangan mulai dari Rp. 4.500 – 20.000. 4. Mutu produk bersaing karena menggunakan bahan baku yang berkualitas. “setiap bahan-bahan untuk membuat roti adalah bahan yang direkomendasikan oleh MUI, terkadang orang MUI sendiri yang memberikan beberapa rekomendasi bahan, bahkan alat untuk membuat roti pun juga direkomendasikan oleh MUI. Kita gak berani make selain yang direkomendasiin oleh MUI, bahkan kuas untuk ngoles di roti juga harus melalui MUI, mba” Kata Ibu Susi saat wawancara. Selain itu, tekstur produk lebih lembut karena menggunakan bahan-bahan yang berkualitas dan juga tidak menggunakan bahan pengawet. “Teksturnya lembut yah mba makanya suka beli roti di Istana Pangan” ucap ibu Rosita pada saat wawancara. 5. Memiliki mesin produksi yang baik dan lengkap untuk mempermudah tenaga kerja untuk produksi roti, sebab jenis roti yang hampir habis (sisanya sedikit di toko) akan langsung diproduksi lagi. “Alat yang digunakan mesin mixer, sheeter, oven, bread slicer, baking tray, piping bag dan kuas, ada juga timbangan” kata Ibu Susi. 6. Istana Pangan memiliki keragaman produk yang banyak yaitu menawarkan 111 jenis roti sehingga para konsumen dapat dengan leluasa memilih roti yang digemari. “sebenarnya, mba. Ada 120 lebih jenis roti yang pernah diproduksi Istana Pangan, tetapi beberapa jenis sudah tidak diproduksi lagi, kecuali jika ada orderan roti yang jarang diproduksi maka akan diproduksi sesuai pesanan” kata Ibu Susi yang bekerja sebagai baker dan juga sebagai koordinator tetapi juga sebagai penanggungjawab sementara.

b. Kelemahan

1. Lokasi usaha yang susah dijangkau oleh sebagian masyarakat yang ingin membeli produk Istana Pangan menjadi salah satu kendala yang dihadapi Istana Pangan sebab konsumen harus menempuh jarak yang jauh untuk membeli produk Istana

Pangan “saya kan tinggalnya di Pampang, jadi harus ke Hertasning kalau mau beli, seharusnya Istana Pangan membuka cabang juga di sekitaran Jalan Pettarani” kata. Istana Pangan telah membuka satu cabang yaitu di Bandara Sultan Hasanuddin bagi yang ingin membawa produk Istana Pangan sebagai ole-ole, tetapi Istana Pangan belum membuka cabang di tempat lain lagi karena harus mempertimbangkan lokasinya. Selain itu, lokasi Istana Pangan yang berada di jalan hertasning tidak dilalui oleh angkutan umum.

2. Promosi belum efektif. Promosi dan iklan merupakan konsep pemasaran yang harus dipertimbangkan pada bisnis dan produk. Promosi dan iklan yang baik akan menghasilkan pengakuan brand di masyarakat hingga mampu meningkatkan penjualan. Konsumen mendatangi toko berdasarkan informasi dari internet. Sehingga informasi produk melalui website sangat mendukung peningkatan jumlah pelanggan yang tertarik dengan produk Istana Pangan. Tetapi saat ini, Istana Pangan kurang mengaktifkan website karena tidak adanya karyawan untuk mengurus website. “selama ini yang jadi admin ya kami-kami ini, kadang kami jadi baker kadang juga jadi admin makanya web kurang aktif” kata Ibu Susi saat wawancara.

3. Tempat pemasaran terbatas disebabkan oleh sarana transportasi yang kurang memadai. Saat ini hanya terdapat 1 mobil untuk memasarkan produk Istana Pangan, 1 motor untuk memasarkan produk roti dan 1 motor untuk delivery mengantar pesanan-pesanan konsumen. Tempat pemasaran melalui mobil biasanya terletak di jalan Mappaodang, jalan Pettarani, jalan Veteran, jalan Perintis dan di jalan Bontolempangan. Adapun motor untuk memasarkan produk Istana Pangan biasanya di Puskesmas Kassi-Kassi juga di depan kantorkantor di Kota Yogyakarta, selalu berpindah-pindah. Penjualan melalui motor hanya di sekitar Kota Yogyakarta dan di Gowa.

4. Produksi yang terbatas. Produksi akan dilakukan apabila produk roti yang terdapat di toko hampir habis sehingga produk roti tidak tinggal, selain itu produksi roti juga dilakukan apabila ada pesanan dari konsumen. Produksi setiap hari berkisar antara 1000-1500 pieces setiap harinya. Apabila

sudah pukul 20.00 Wita dan roti di toko masih ada sekitar 300-400 pieces, maka produksi akan dihentikan karena roti tidak menggunakan bahan pengawet. 5. Tidak adanya pengelola khusus website dan media sosial sehingga website istanapangan.com tidak dioperasikan secara maksimal. Akibatnya promosi melalui website sangat kurang, beberapa informasi mengenai nama produk serta harganya tidak terupdate, masih menggunakan harga lama. Selain itu, kurangnya informasi yang ada di web Istana Pangan serta lambatnya penanganan pesanan jika ada yang memesan melalui web Istanapangan.com dan beberapa media sosial yang dimiliki oleh Istana Pangan. Berikut ini adalah rincian mengenai faktor eksternal (peluang dan ancaman) usaha Istana Pangan yang diperoleh dari hasil wawancara dan pengisian kuisioner yang dilakukan oleh informan eksternal (konsumen) dapat dilihat pada tabel 17.

Tabel 17. EFAS (Eksternal Factor Analysis Summary) Matriks Faktor Eksternal

No.	Peluang	Bobot	Rating	Nilai
1	Peningkatan permintaan masyarakat terhadap roti	0.16	4	0.64
2	Bahan baku mudah didapatkan	0.16	4	0.64
3	Kemajuan teknologi dan informasi	0.12	3	0.36
4	Varian rasanya digemari	0.12	3	0.36
5	Dukungan pemerintah terhadap UKM	0.08	2	0.16
	Subtotal			0.64
16				
2.16	No. Ancaman	1	Tingginya tingkat pesaing	0.16
4	0.64	2	Terdapatnya varian rasa yang ditawarkan oleh perusahaan lain	0.08
2	0.16	3	Sarana transportasi yang tidak mendukung	0.08
2	0.16	4	Adanya produk sejenis dengan harga murah	0.04
1	0.04		Subtotal	0.36
9				1.00
	Total	1.00	25	3.16

Sumber: Data primer setelah diolah, 2017. Berdasarkan tabel diatas menunjukkan bahwa terdapat 5 peluang dan 4 ancaman yang dihadapi oleh perusahaan dalam melakukan pemasaran roti. 5 peluang dan 4 ancaman tersebut disusun berdasarkan bobot sangat penting hingga tidak penting. Tabel 17 menunjukkan bahwa kolom peluang memiliki nilai yang besar dibandingkan dengan ancaman, hal ini menunjukkan bahwa Istana Pangan memiliki peluang yang lebih besar dibandingkan dengan ancaman yang dihadapi oleh Istana Pangan. Rating pada peluang dan ancaman diberikan nilai mulai dari

1 hingga 4 berdasarkan hasil wawancara yang telah dilakukan dengan pihak perusahaan dan juga konsumen Istana Pangan. Perkalian antara kolom bobot dan kolom rating menghasilkan nilai/skor bagi faktor eksternal (peluang dan ancaman) perusahaan. Total nilai dari nilai kekuatan dan kelemahan adalah 3.16.

c. Peluang

1. Peningkatan permintaan masyarakat terhadap roti, karena roti bisa menggantikan makanan pokok, penyediaannya juga menjadi lebih praktis dan meningkatnya perekonomian masyarakat. “memang ada saat-saat tertentu produksi Istana Pangan meningkat karena permintaan roti juga meningkat, khususnya saat bulan ramadhan, hari kebesaran agama, tahun baru dan hari libur. Ada saatnya permintaan roti menurun, tetapi selama ini permintaan cukup meningkat” kata Ibu Susi saat melakukan wawancara.
2. Bahan baku mudah didapatkan karena bahan baku didapatkan dari suplier yang telah memiliki sertifikat halal MUI yang telah bekerja sama dengan Istana Pangan, bahan baku juga didapatkan dari pasar lokal. Khusus untuk cokelat, didapatkan dari Kota Tangerang berdasarkan rekomendasi dari MUI. Pemilihan cokelat untuk roti harus dicoba terlebih dahulu karena rasa cokelat berbeda-beda dengan roti yang di produksi.
3. Kemajuan teknologi dan informasi karena dapat membantu pihak Istana Pangan dalam memasarkan produk yang dihasilkan. Selain itu juga dapat mendatangkan konsumen melalui iklan-iklan yang dipasang di berbagai media, serta konsumen dapat memesan roti tanpa harus mendatangi toko.
4. Dukungan pemerintah terhadap UKM, pemerintah memberikan surat izin usaha kepada pemilik Istana Pangan. Selain itu, pihak pemerintah dalam hal ini Dinas Perindustrian dan Perdagangan biasanya mengadakan pelatihanpelatihan bagi pelaku bisnis UKM.
5. Varian rasanya digemari. Hal ini dikuatkan oleh pernyataan Ibu Dewi “banyak rasa yang enak dan hanya ada di Istana Pangan”. “Rasa rotinya enak, banyak rasanya jadi bisa bebas memilih” kata Ibu Rosita saat melakukan wawancara. Selain itu, Ibu Susi juga mengatakan “produk kids, banana dan Trio Choco paling cepat habis”.

d. Ancaman

1. Tingginya tingkat pesaing,

menjadi bagian dari risiko bisnis utamanya dari bisnis makanan seperti roti. 2. Adanya produk sejenis dengan harga murah, yaitu roti tawar. Harga di pesaing (Donal Son) adalah Rp. 13.000 sedangkan harga di Istana Pangan adalah Rp. 20.000. 3. Terdapatnya varian rasa yang ditawarkan oleh perusahaan lain, menjadi ancaman bagi kelangsungan usaha. 4. Sarana transportasi yang tidak mendukung, sehingga pemasaran juga menjadi kurang luas.

Penggunaan matriks IE yaitu penggabungan nilai dari IFAS yaitu 2.93 dan nilai EFAS 3.16 untuk mendapatkan strategi, matriks dapat dilihat pada tabel 18.

Tabel 18. Matriks Internal Eksternal (IE)

Total Skor	Faktor Internal	Kuat	3,0	Rata-rata	2,0	Lemah	I	Pertumbuhan	II	Pertumbuhan	III	Penciutan	IV	Stabilitas	V	Pertumbuhan	Stabilitas	VI	Penciutan	VII	Pertumbuhan	VIII	Pertumbuhan	IX	Total Skor	Faktor Eksternal	Tinggi	Menengah	Rendah
1.0	2.0	3.0	Likuidasi	Sumber:	Data primer setelah diolah, 2017.	Posisi matriks:	Posisi I :	strategi konsentrasi melalui integrasi vertical	Posisi II :	strategi konsentrasi melalui integrasi horizontal	Posisi III :	strategi turnaround	Posisi IV :	strategi stabilitas	Posisi V :	strategi konsentrasi melalui horizontal/stabilitas	Posisi VI :	strategi divestasi	Posisi VII :	strategi diversifikasi konsentrik	Posisi VIII :	strategi diversifikasi konglomerat	Posisi IX :	likuidasi atau bangkrut	Tabel 18 menunjukkan bahwa posisi Istana Pangan berada pada posisi II, strategi pertumbuhan konsentrasi melalui integrasi horizontal yaitu suatu kegiatan untuk memperluas usaha Istana Pangan dengan cara membuka cabang agar konsumen dapat dengan mudah mendapatkan hasil produk Istana Pangan dan meningkatkan kuantitas produksi roti agar persediaan roti dapat memenuhi keinginan konsumen.				

Matriks SWOT

yang memuat keadaan internal dan eksternal usaha untuk menghasilkan alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh Istana Pangan dapat dilihat pada tabel 19.

Tabel 19. Matriks SWOT

IFAS	STRENGTH (S)
1. Produk telah memiliki sertifikasi halal MUI dan izin P-IRT	2. SDM terampil
3. Mutu produk bersaing	4. Harga terjangkau
5. Memiliki mesin produksi yang baik	WEAKNESS (W)
1. Lokasi usaha kurang strategis	2. Promosi belum

efektif 3. Tempat pemasaran terbatas 4. Produksi yang terbatas 5. Tidak adanya pengelola khusus media sosial EFAS 6. Keragaman produk OPPORTUNITIES (O) 1. Meningkatnya daya beli masyarakat terhadap roti 2. Bahan baku mudah didapatkan 3. Kemajuan teknologi dan informasi 4. Dukungan pemerintah terhadap UKM 5. Varian rasanya digemari STRATEGI SO 1. Mempertahankan kualitas produk (S3+O1) 2. Memanfaatkan kemajuan teknologi dengan lebih mengaktifkan website dan melalui media sosial seperti facebook, twitter, instagram dan line (S2+O3) STRATEGI WO 1. Memanfaatkan kemajuan teknologi untuk mempromosikan produk (W2+O3) 2. Membuka cabang baru (W1, W3+O1) 3. Meningkatkan jumlah produksi untuk memenuhi permintaan pasar (W4+O1, O2, O5) 4. Merekrut karyawan yang khusus mengelola media sosial (W5+O3) THREATS (T) 1. Tingginya tingkat pesaing 2. Adanya produk sejenis dengan harga murah 3. Terdapat varian rasa yang ditawarkan oleh perusahaan lain 4. Sarana transportasi yang tidak mendukung STRATEGI ST 1. Menjaga harga jual tetap terjangkau (S4+T1) 2. Meningkatkan keterampilan karyawan dengan cara melakukan pelatihan dan study banding dengan perusahaan roti (S2+T3) 3. Menambah jumlah transportasi agar lebih mudah dalam memasarkan produk (S2+T4) STRATEGI WT 1. Meningkatkan jumlah sarana transportasi penjualan roti (W3+T4) 2. Karyawan melakukan promosi dengan cara terjun langsung ke lapangan dan melakukan promosi di siaran tv lokal (W2+T1, T2) Sumber: Data primer setelah diolah, 2017. Berdasarkan tabel 19, ada beberapa alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh Istana Pangan, antaranya sebagai berikut:

a. Strategi S-O (Strength-Opportunities)

1. Mempertahankan kualitas produk. Kesetiaan konsumen terhadap produk adalah karena kualitas produk yang tidak berubah.
2. Memanfaatkan kemajuan teknologi dengan lebih mengaktifkan website juga media sosial lainnya agar konsumen dengan mudah mengakses

istanapangan.com melalui internet dan konsumen dapat dengan mudah memesan roti hanya melalui website.

3. Melakukan promosi melalui media sosial seperti facebook, twitter, instagram dan line karena pengguna media sosial tersebut sangatlah aktif dan tak jarang melakukan pemesanan melalui media sosial sehingga penggunaan media sosial dapat dimaksimalkan sebagai salah satu cara memasarkan produk.

b. Strategi W-O (Weakness-Opportunities)

1. Memanfaatkan kemajuan teknologi untuk mempromosikan produk
2. Membuka cabang di lokasi-lokasi yang dianggap ramai
3. Meningkatkan jumlah produksi untuk memenuhi permintaan pasar dan roti yang dipajang di toko tidak kehabisan.
4. Merekrut karyawan yang khusus mengelolah website dan media sosial (Facebook, Twitter, Line dan Instagram). Hal ini diperlukan karena pemasaran di media sosial diperlukan karyawan yang selalu meng-update produk Istana Pangan setiap hari agar website dan media sosial lainnya memiliki hal yang menarik setiap harinya.

c. Strategi S-T (Strength-Threats)

1. Menjaga harga jual tetap terjangkau
2. Meningkatkan keterampilan karyawan dengan cara melakukan pelatihan dan study banding dengan perusahaan roti yang terkenal secara nasional.
3. Menambah jumlah transportasi agar lebih mudah dalam memasarkan produk

d. Strategi W-T (Weakness- Threats)

1. Meningkatkan jumlah sarana transportasi penjualan roti agar dapat memasarkan produk tanpa harus berpindah-pindah, seperti mobil Pengangkut Istana Pangan yang berpindah-pindah.

2. Karyawan melakukan promosi dengan cara terjun langsung ke lapangan dan melakukan promosi di siaran tv lokal

KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan Hasil penelitian

Strategi Pemasaran Usaha Roti (Studi Kasus pada CV. Istana Pangan Yogyakarta) menggunakan analisis SWOT menunjukkan bahwa perusahaan berada di posisi sel II pertumbuhan yaitu penggabungan nilai dari IFAS 2.93 dan nilai EFAS 3.16. Strategi pemasaran yang dapat diterapkan oleh CV. Istana Pangan adalah memanfaatkan kemajuan teknologi dengan lebih mengaktifkan website, melakukan promosi melalui media, membuka cabang baru, meningkatkan jumlah produksi, merekrut karyawan khusus mengelolah media sosial, menjaga harga jual tetap terjangkau, meningkatkan jumlah sarana transportasi penjualan roti, karyawan melakukan promosi.

Saran

Saat ini tingkat penjualan sedang meningkat, maka ada beberapa hal yang perlu dibenahi di CV. Istana Pangan yaitu:

1. Perlu menekankan pembagian tanggungjawab karyawan pada setiap bidang,
2. Meningkatkan pelayanan bagi konsumen yang mengunjungi Istana Pangan agar kepuasan konsumen tetap bertahan ditengah persaingan yang semakin ketat,
3. Kemasan plastik roti sebaiknya dicantumkan tanggal kadaluarsa,
4. Perlu adanya peningkatan keterampilan SDM maupun manajemen agar dapat mendukung pelaksanaan strategi dalam memasarkan produk Istana Pangan.

DAFTAR PUSTAKA

- Astuti, A. 2014. Analisis Margin Pemasaran Semangka di Daerah Istimewa Yogyakarta. *Jurnal Agro UPY*, VI(1), 27–37. Badan Pusat Statistik. 2016. Yogyakarta Dalam Angka 2015 Jakarta; BPS-Statistik Sulawesi Selatan.
- David, F. 2004. Manajemen Strategis: Konsep-Konsep, Versi Bahasa Indonesia, Edisi Kesembilan. PT. Indeks. Jakarta
- Firdaus, Muhammad. 2012. Manajemen Agribisnis. Jakarta: Bumi Aksara.
- Hanafie, Rita. 2010. Pengantar Ekonomi Pertanian. Yogyakarta: Andi. Kementerian Perindustrian Republik Indonesia. 2016.
- Laporan Kinerja Kementerian Perindustrian Tahun 2015. Jakarta: Kementerian Perindustrian Republik Indonesia
- Kotler, P. 2000. Manajemen Pemasaran, Jilid 1. PT. Prehalindo. Jakarta
- Mudjajanto, E. S dan Yulianti, L, N. 2004. Membuat Aneka Roti, cetakan ke-2. Penebar Swadaya. Jakarta.
- Rangkuti, Freddy. 2016. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis Cara Menghitung Bobot, Rating, dan OCAI. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, F. 2005. Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis. PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rianse, Usman dan Abdi. 2012. Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi Teori dan Aplikasi. Bandung: Alfabeta
- Sadono, Sukirno. 2014. Pengantar Ekonomi Makro. Jakarta: PT. Raja Grasindo Perseda.
- Sugiarto, Tedy H,dkk. 2002. Ekonomi Mikro. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.

Sugiyono. 2016. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Yunus, Eddy. 2016. Manajemen Strategis. Yogyakarta: Penerbit Andi. Umar, H. 2003.

Strategic manajement in Action, Cetakan Ketiga. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.