

# I. PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Kue sebagai salah satu produk olahan makanan jadi mempunyai nilai dan potensi bisnis tersendiri. Kue berdasarkan KBBI merupakan penganan yang dibuat dari bahan yang bermacam-macam, dapat dibuat dalam berbagai bentuk. Kue mempunyai banyak jenis dan telah menjadi makanan pelengkap bagi masyarakat setelah makanan pokok. Rata-rata pengeluaran perkapita selama seminggu untuk produk kue termasuk juga roti tawar dan roti manis mengalami peningkatan tiap tahunnya. Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik, nilai rata-rata tersebut mengalami peningkatan pada tahun 2022 sebesar 3.6% dibandingkan dengan tahun 2021 yang juga mengalami peningkatan sebesar 2.7% dibandingkan tahun 2020. Dengan meningkatnya pengeluaran masyarakat berdasarkan permintaan akan produk kue-kuean tersebut, peluang bisnis bagi masyarakat untuk mendapatkan keuntungan di bidang usaha ini semakin lebar. Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) menjadi alternatif terbanyak bagi masyarakat dalam menggali potensinya sebagai seorang pebisnis. Kementerian Koperasi dan UKM (2021) menyatakan jumlah UMKM di Indonesia meningkat dari tahun ke tahun, yaitu pada tahun 2020 sebanyak 64,19 juta dan hingga pada tahun 2021 sebanyak 65,47 juta.

Maraknya pertumbuhan UMKM tersebut menjadi sebuah tantangan tersendiri bagi setiap unit usaha dalam mempertahankan eksistensi bisnisnya. Berbagai strategi dalam pemasaran produk dirancang oleh pihak usaha agar dapat memenangkan persaingan bisnis. Strategi yang paling umum dilaksanakan merupakan penargetan segmen pasar dari unit usaha. UMKM dalam menentukan segmennya berbeda dengan unit usaha besar. Segmentasi UMKM melibatkan berbagai faktor seperti ukuran bisnis, tingkat pendapatan, demografi pelanggan, gaya hidup, dan kebutuhan pasar. Berdasarkan informasi tersebut, UMKM dapat menghindari persaingan bisnis yang signifikan dengan usaha besar.

Salah satu unit usaha di Kota Padang yang bergerak di jenis produk kue dan olahannya yaitu unit usaha Ivarra Patisserie. Produk yang dijual beragam dengan banyaknya varian yang menyesuaikan tren pada masyarakat. Produk tersebut berbahan dasar tepung dengan olahannya seperti roti dan *pastry*. Untuk beberapa

jenis varian produk roti diproduksi secara bergilir untuk ditampilkan di etalase toko. Selebihnya varian lain yang diproduksi berdasarkan permintaan langsung dari konsumen melewati sistem *pre-order*. Ivarra Patisserie melakukan produksi tiap harinya berkisar dengan 6 kg – 7 kg tepung sebagai bahan dasar. Dengan kata lain, kapasitas produksi dari unit usaha sebanyak 200 – 300 produk setiap harinya. Surplus yang didapatkan dari unit usaha mempunyai keragaman tiap minggunya, namun belum terdapat keuntungan signifikan yang dapat mendukung perkembangan unit usaha. Keuntungan unit usaha pada saat ini dapat menutupi Harga Pokok Produksi (HPP) bersamaan dengan upah karyawan namun masih jauh dari target usaha yang mempunyai visi untuk mengembangkan dan memperbesar unit usaha.

Unit usaha ini masih dalam tahap pengembangan bisnis. Unit usaha pada saat ini memiliki tenaga kerja sebanyak 2 orang dihitung bersama pemilik usaha dan 6 karyawan magang yang berkerja secara bergilir. Unit usaha dibangun pada tahun 2017 dan mempunyai *outlet* atau toko pada tahun 2019. Unit usaha mempunyai banyak kelebihan dan kekurangan secara internal dari berbagai aspek. Kelebihan yang dimiliki oleh unit usaha sendiri yaitu produk yang dimiliki. Berdasarkan suara dari berbagai konsumen dan kesetiaan konsumen dapat disimpulkan bahwasannya unit usaha mempunyai nilai produk yang tinggi. Kelebihan lainnya juga berupa varian produk yang luas sehingga konsumen mempunyai banyak alternatif dalam memilih produk. Namun selain dari aspek produk, unit usaha juga mempunyai banyak kekurangan dari aspek lainnya. Berbagai contoh kekurangan yang tampak adalah pada aspek manajemen dan sumber daya manusia dari unit usaha. Unit usaha belum memiliki sistem pembukuan dan pengorganisasian Sumber Daya Manusia (SDM) yang baku. Keterampilan dari SDM juga belum merata sehingga hasil produk sejenis dapat saja mempunyai kualitas yang berbeda.

Permasalahan dari kekurangan lainnya yang dihadapi oleh unit usaha ini adalah minimnya mekanisme terkait strategi pemasaran. Pemasaran masih berlandaskan segmentasi tanpa kajian mendalam dan integrasi terhadap strategi tersebut. Hal ini mengakibatkan perusahaan akan kesulitan membedakan diri dari pesaing dan memenuhi kebutuhan pelanggan, sehingga mempengaruhi hasil penjualan dan keberlangsungan perusahaan (Kotler dan Keller, 2013). Strategi segmentasi pasar tidak cukup dalam memberikan jaminan besar bagi unit usaha

untuk dapat bersaing. Kotler dan Keller (2013) serta Doyle (2006) menyatakan strategi segmentasi pasar memiliki kekurangan fleksibilitas dalam mengatasi perubahan pasar dan kebutuhan pelanggan serta kurangnya integrasi dengan strategi bisnis dan pemasaran lainnya.

Selain dari permasalahan dan kekurangan secara internal dari unit usaha yang disebutkan di atas, terdapat juga pengaruh dari lingkungan eksternal unit usaha. Unit usaha belum mempunyai strategi yang mengarah kepada aspek eksternal yang memengaruhi. Masalah yang paling mendominasi yaitu adanya pesaing bisnis dari unit usaha. Pesaing dari unit usaha dapat mencakup bisnis dari produk roti sejenis ataupun produk pangan lainnya. Persaingan usaha ditandai dengan makin naiknya jumlah UMKM yang sebelumnya sudah disebutkan oleh Kementerian Koperasi dan UKM. Selain itu, unit usaha juga belum mengoptimalkan aspek teknologi yang ada untuk mengembangkan jangkauan pemasaran ataupun dalam pengembangan sistem dari bisnis. Penggunaan media sosial ataupun media elektronik yang mempunyai peran besar untuk menggapai target usaha harus dapat lebih dikembangkan.

Berdasarkan permasalahan di atas terdapat berbagai alternatif untuk mengoptimalkan strategi pengembangan di unit usaha. Salah satu strategi pengembangan unit usaha yang sering dikenal adalah analisis *Strengths, Weaknesses, Opportunities, dan Threats* (SWOT). Analisis SWOT membantu individu atau perusahaan mengevaluasi posisi mereka dan menentukan strategi untuk mencapai tujuan mereka (Osterwalder dan Pigneur, 2010). SWOT dapat menggambarkan kekuatan dan kelemahan internal, serta ancaman eksternal yang mempengaruhi situasi saat ini. Manfaat SWOT lainnya yaitu unit usaha dapat memperkirakan situasi kedepannya dan menentukan strategi untuk mengatasi masalah serta memanfaatkan peluang.

Pada penelitian yang telah dilakukan sebelumnya oleh Prastiwi (2019) menyarankan agar strategi pengembangan usaha dapat dioptimalkan dengan memperluas bahasan terkait SWOT dan strategi pengembangan usaha lainnya. Hal ini dikarenakan analisis SWOT mendapat kritik berupa SWOT hanya menekankan pada faktor internal dan kurangnya pertimbangan faktor pasar eksternal (Hitt *et al.*, 2013). Selain itu, Pur dan Tabriz (2012) menyatakan keterbatasan lain dari SWOT adalah bahwa SWOT didasarkan pada interpretasi data yang subjektif dan karena

itu dapat menjadi bias. Kekurangan yang terdapat pada analisis SWOT dapat diperbaiki dengan pengintegrasian dengan strategi pemasaran lainnya.

Berbagai integrasi metode dan analisis telah dilaksanakan sebelumnya untuk mengembangkan hasil penelitian yang lebih baik. Pemilihan metode untuk integrasi SWOT salah satunya adalah penggunaan metode *Multi Criteria Decision Making* (MCDM). MCDM dapat memenuhi kekurangan SWOT dengan adanya aspek kuantifikasi seperti metode *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM) ataupun *Technique for Order Preference by Similarity to Ideal Solution* (TOPSIS). Mehrmanesh *et al.* (2012) melaksanakan penelitian terkait perbandingan antara metode QSPM dan *fuzzy* TOPSIS menyimpulkan bahwasannya *fuzzy* TOPSIS memberikan hasil yang lebih baik dibandingkan dengan QSPM, karena metode ini mempertimbangkan interaksi antara faktor dan strategi. Penelitian lainnya, Chen *et al.* (2013) mengembangkan *Analytical Hierarchy Process* (AHP), *fuzzy logic*, dan *Quality Function Deployment* (QFD) dalam mengevaluasi atribut faktor teknis. Hasil yang didapatkan yaitu penerapan logika *fuzzy* AHP dan QFD memberikan hasil yang lebih optimal dibanding metode AHP konvensional.

QFD merupakan metode kualitatif-kuantitatif yang menghasilkan hasil akhir berupa prioritas faktor kepentingan (Akao, 2004). Penggunaan metode QFD berkembang seiring waktu. Pur dan Tabriz (2012) mengembangkan *fuzzy* QFD yang termodifikasi dengan adanya integrasi pada SWOT. Hasil akhir yang didapatkan oleh QFD merupakan bobot dari setiap faktor yang ada. Aspek dan faktor merupakan data kualitatif yang masih perlu dibahas lebih lanjut. Dalam menilai aspek dan faktor tersebut maka digunakan *fuzzy number*. Pengaplikasian *fuzzy number* dapat membantu dalam pengambilan keputusan. Selanjutnya, dalam menentukan peringkat strategi untuk menentukan prioritas dilakukan dengan aplikasi metode *fuzzy* TOPSIS. Hal ini dikarenakan berdasarkan rekomendasi dari penelitian Mehrmanesh *et al.* (2012) yang menyimpulkan *fuzzy* TOPSIS memberikan hasil yang lebih baik.

Berdasarkan pernyataan dan keberhasilan penelitian sebelumnya maka peneliti bertujuan untuk mendapatkan strategi pengembangan bisnis yang komprehensif pada unit usaha Ivarra Patisserie dengan judul penelitian yaitu **“Strategi Pengembangan Bisnis Industri Kue Menggunakan Integrasi SWOT dan MCDM (Studi Kasus: UMKM Ivarra Patisserie, Kota Padang)”**.

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dapat dirumuskan masalah yang terdapat di unit usaha Ivarra Patisserie sebagai berikut:

1. Bagaimana kondisi dan penilaian terhadap unit usaha secara internal dan eksternal?
2. Bagaimana tahapan untuk mengembangkan unit usaha?
3. Bagaimana cara memformulasikan strategi pengembangan unit usaha?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal unit usaha dan menilai bobot masing-masingnya.
2. Merumuskan mekanisme tahapan pengembangan unit usaha.
3. Menganalisis hasil dari strategi pengembangan unit usaha yang telah didapatkan.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Penelitian ini dapat dijadikan sebagai salah satu referensi bagi pihak industri makanan terutama industri kue berupa roti dan *pastry* sebagai alat untuk mengembangkan unit usaha. Selanjutnya bagi pembaca dan penulis dapat mengetahui karakteristik usaha secara internal dan eksternal. Penelitian ini dapat menjadi referensi juga untuk mengembangkan penelitian-penelitian selanjutnya yang berkaitan dengan pengembangan suatu unit usaha.