

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Agroindustri memiliki peran kunci dalam memacu perkembangan sektor pertanian, terutama ketika pertanian diharapkan menjadi sektor unggulan dalam pembangunan nasional di masa mendatang. Dengan kata lain, untuk mencapai tujuan memperkuat sektor pertanian agar menjadi sektor terkemuka dalam pembangunan nasional yang tangguh, berkembang, dan efisien, perlu adanya upaya untuk mengembangkan agroindustri yang memiliki karakteristik yang tangguh, berkembang, serta efisien dan efektif (Udayana, 2011).

Agroindustri merupakan suatu bentuk perpaduan antara dua sektor yakni sektor pertanian dan sektor industri. Sektor pertanian sebagai penyedia bahan baku sedangkan sektor industri berperan dalam mengolah hasil olahan pertanian untuk memperoleh nilai tambah. Sektor agribisnis sangat ditentukan oleh kondisi agroindustri dalam masa sekarang dan masa yang akan datang dan pada akhirnya akan mempengaruhi struktur ekonomi secara keseluruhan dari masa mendatang (Soekartawi, 2003: 5).

Agroindustri melalui industri kecil mampu menjadi solusi dalam menanggulangi kemiskinan, sebab industri kecil tersebut menyumbang kontribusi yang cukup besar dalam menyerap tenaga kerja, yaitu dengan daya serap tenaga kerja sekitar 89%. Sementara itu sumbangan industri kecil terhadap PDB sekitar 37,8%. Industri kecil tersebut kini telah menjadi bagian penting dalam sistem perekonomian Indonesia dimana jumlah industri kecil tersebut yang lebih banyak dibandingkan dengan usaha-usaha industri berskala besar yang memiliki kemampuan lebih banyak dalam menyerap tenaga kerja yang mampu mempercepat proses pemerataan pembangunan di Indonesia (Kementerian Koperasi, Usaha Kecil dan Menengah, 2018).

Sektor industri kecil dianggap sebagai bidang usaha yang menampung banyak pekerja dan tidak memerlukan keterampilan khusus. Sektor industri kecil juga telah mampu melewati dua krisis besar di Indonesia, yakni krisis moneter Asia pada tahun 1998 dan krisis finansial global pada tahun 2008. Sebagian besar industri kecil tidak bergantung pada modal besar atau penggunaan mata uang

asing, sehingga fluktuasi moneter tidak terlalu berdampak, dan kepentingan investor tidak begitu mengganggu. Ini berbeda dengan perusahaan besar yang terdaftar di bursa efek dan Perusahaan Terbuka (PT), yang biasanya terlibat dalam transaksi mata uang asing dan sangat tergantung pada kepentingan investor (LIPI, 2015).

Berdasarkan data Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah, Sumatera Barat berada di peringkat ke-8 sebagai provinsi dengan jumlah pelaku usaha mikro kecil dan menengah terbanyak di Indonesia. Hingga 2022 Sumatera Barat tercatat memiliki 296.052 unit usaha mikro kecil dan menengah. Di Kota Padang sendiri ada 41.787 unit usaha yang akan dikembangkan ke depannya yang bertujuan untuk peningkatan perekonomian khususnya pada masyarakat Kota Padang. Salah satu usaha yang banyak diusahakan adalah industri makanan dan minuman (Lampiran 1).

Sektor industri pengolahan makanan menjadi salah satu faktor pertumbuhan dan perkembangan. Sektor industri pengolahan tercatat mengalami pertumbuhan dibawah pertumbuhan ekonomi nasional, yaitu sebesar 4,89 persen dengan kontribusi sebesar 18,34 persen pada tahun 2022. Laju pertumbuhan ini disebabkan oleh meningkatnya subsektor industri makanan dan minuman sebesar 4,90 persen yang utamanya didorong oleh peningkatan permintaan beberapa komoditas makanan dan minuman di dalam negeri. Besarnya kontribusi pada sektor ini juga berakibat pada perekonomian nasional. Tercapainya pemulihan ekonomi nasional pada tahun 2022 juga didukung oleh pemulihan pada sektor industri pengolahan (Laporan Perekonomian Indonesia, 2023).

Usaha roti adalah salah satu sektor yang penting dalam industri pengolahan makanan. Roti merupakan makanan yang dihasilkan melalui proses pengolahan tepung terigu sebagai bahan utama, ditambah dengan bahan tambahan seperti gula, telur, air, dan ragi. Pengolahan roti dengan tepung terigu dari gandum memiliki potensi besar dalam industri, dengan segmen pasar yang luas dari anak-anak hingga dewasa. Tingginya Kebutuhan masyarakat untuk mengkonsumsi roti sebagai makanan pendamping sehari-hari telah menghasilkan pertumbuhan pesat dalam usaha roti. Seiring perubahan gaya hidup yang semakin konsumtif, roti menjadi pilihan makanan yang praktis dan lezat. Hal ini menciptakan peluang

usaha yang menjanjikan bagi pelaku usaha roti. Selain itu, terdapat inovasi yang menghadirkan berbagai varian jenis dan rasa yang menjadikan usaha roti dalam industri makanan terus berkembang. Dengan demikian, usaha roti memiliki potensi yang bagus dalam memenuhi kebutuhan masyarakat serta menjadi salah satu penggerak ekonomi yang signifikan dalam industri pengolahan makanan.

Di Kota Padang, usaha roti mengalami peningkatan pertumbuhan unit usaha. Menurut data dari Koperasi Usaha Mikro Kecil dan Menengah Kota Padang unit usaha ini terus bertambah, Dalam kurun waktu antara tahun 2021 hingga 2023, mengalami peningkatan sebesar 7,81 persen. Ini menunjukkan peningkatan minat masyarakat terhadap makanan roti. *Ratulangi Bakery* merupakan salah satu usaha roti yang sukses dan bertahan di Kota Padang, yang memiliki kapasitas penjualan besar untuk kategori usaha kecil. Hal Ini menunjukkan potensi pertumbuhan ekonomi dalam usaha roti di Kota Padang, sekaligus mencerminkan peran pentingnya dalam memenuhi kebutuhan konsumen yang semakin meningkat. Dengan tren pertumbuhan yang kuat ini, usaha roti di Kota Padang berpotensi untuk terus berkembang dan memberikan kontribusi positif dalam perekonomian setempat.

Menerapkan manajemen strategi menjadi kunci penting dalam konteks usaha roti untuk meningkatkan kualitas dan daya saing produk roti di pasar. Dengan pendekatan strategi ini, usaha roti dapat menetapkan tujuan yang terperinci, menemukan arah yang jelas, dan memastikan bahwa produk mereka sejalan dengan perencanaan yang telah ditetapkan. Sebaliknya, tanpa strategi yang tepat, perusahaan roti akan merasa kesulitan dalam mengelola kinerja mereka, dan mencapai tujuan awal seperti meningkatkan kualitas roti atau memperluas pasar konsumen dapat menjadi tantangan yang berat. Oleh karena itu, manajemen strategi yang disesuaikan akan memungkinkan usaha roti untuk merencanakan, mengembangkan, dan mengevaluasi kinerja produk mereka dengan seksama demi memenuhi kebutuhan pasar dan tujuan usaha mereka.

Strategi pengembangan penting dalam menjalankan usaha ini untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Untuk merumuskan strategi pengembangan yang sesuai pada usaha roti *Ratulangi Bakery*, kita perlu menganalisis faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi usaha tersebut. Faktor internal meliputi

kekuatan dan kelemahan internal, seperti kualitas produk, teknologi yang digunakan, dan proses produksi. Sementara faktor eksternal mencakup peluang dan ancaman di lingkungan eksternal, seperti persaingan di pasar, perubahan gaya hidup konsumen, atau kebijakan pemerintah yang berlaku. Dengan pemahaman ini, kita dapat merencanakan strategi pengembangan yang tepat untuk usaha ini.

B. Rumusan Masalah

Ratulangi *Bakery* adalah usaha roti di Kota Padang yang pemiliknya bernama Teddy Suardi. Ratulangi *Bakery* terletak di Jalan Cubadak, Kelurahan Batuang Taba, Kecamatan Lubuk Begalung. Usaha ini didirikan tahun 2004 yang mana jumlah karyawan pada saat itu berjumlah 2 orang dan bertambah hingga saat ini Ratulangi *Bakery* memiliki 5 orang karyawan dengan jumlah hari kerja 26 hari. Volume penjualan Ratulangi *Bakery* dari sejak didirikan mengalami fase turun naik, dimana pada tahun 2010 Ratulangi *Bakery* mencapai penjualan terbanyak pertama yaitu 3000 bungkus dan stagnan hingga 2019, setelah terjadinya covid-19 mengakibatkan terjadinya penurunan penjualan menjadi 800 bungkus. Ratulangi *Bakery* memproduksi dari hari Minggu hingga hari Jum'at dengan jam kerja dari pukul 07.00 hingga 18.00. Ratulangi *Bakery* memiliki 6 varian roti yang dapat dipilih oleh pelanggan yaitu coklat meses, coklat keju susu, cappuccino, kelapa, sarikaya meses, dan coklat susu. (Suardi, 2023)

Ratulangi *Bakery* tergolong pada industri kecil, hal ini diketahui dari tenaga kerja yang berjumlah 5 orang dan juga pendapatan penjualan tahunan Rp 700.000.000. Usaha ini memproduksi roti dengan kapasitas 800 – 3000 bungkus roti per hari. Ratulangi *Bakery* melakukan produksi dengan jumlah produksi yang disesuaikan dengan jumlah permintaan distributor. Produksi yang dihasilkan ini semuanya diserap oleh pasar sehingga tidak ada pengembalian. Dari survei pendahuluan yang dilakukan jumlah produksi relatif banyak pada hari Senin, sedangkan pada hari biasa Ratulangi *Bakery* memproduksi dalam jumlah sedikit. Hasil dari produksi ini didistribusikan kepada distributor yang menjadi langganan tetap baik di Kota Padang maupun diluar Kota Padang seperti Kabupaten Pesisir Selatan dan Kepulauan Mentawai. Untuk harga roti yang ditawarkan yaitu

Rp1.700, - per roti untuk konsumen yang membeli langsung ke pabrik dan Rp 1.300 – per roti untuk distributor. (Suardi, 2023)

Adanya peningkatan jumlah usaha roti di Kota Padang, khususnya di Kecamatan Lubuk Begalung tentunya menambah persaingan bagi Ratulangi *Bakery*. Dimana terdapat 3 usaha roti yang menjual roti sejenis yang ada di Kecamatan Lubuk Begalung menjadi pesaing dari Ratulangi *Bakery* dan diantara pesaing ini Ratulangi *Bakery* memiliki kapasitas produksi terbesar sebanyak 54,600 bungkus dengan diikuti oleh pesaingnya Rezky *Bakery* sebanyak 24,724 bungkus (Lampiran 2). Untuk itu Ratulangi *Bakery* memerlukan strategi yang tepat untuk mampu bertahan dan bersaing.

Proses produksi yang dilakukan oleh Ratulangi *Bakery* mengalami permasalahan terhadap harga bahan baku yaitu tepung terigu yang berfluktuasi. Hal ini disebabkan oleh dampak pandemi covid-19 sehingga terjadi kenaikan harga bahan baku dimana pada tahun 2019 harga tepung terigu 1 karung (25 kg) yaitu Rp170.000 naik di awal tahun 2023 menjadi Rp246.000. Dan setelah terjadinya kenaikan ini harga tepung terigu tersebut tidak pernah turun yang membuat pelaku usaha mengalami kesulitan untuk memproduksi roti. Dalam melakukan proses produksi pelaku usaha menggunakan bahan baku tepung terigu 40 kg – 70 kg hari.

Pemasaran produk yang dilakukan masih belum dilakukan secara maksimal dan pendistribusian produk masih cukup sempit. Biasanya pelaku usaha akan menyetorkan produknya ke distributor-distributor di Kota Padang dan yang di luar daerah seperti Pesisir Selatan dan Kepulauan Mentawai. Pemasaran produk dilakukan secara langsung yaitu melalui penyetoran ke distributor-distributor dan juga promosi tradisional dari mulut ke mulut. Pemanfaatan media sosial belum dilakukan oleh pelaku usaha karena dirasa belum banyak menguasai pasar di media sosial serta keterbatasan kemampuan dalam menggunakan media sosial. Sehingga pemesanan produk banyak melalui telepon dari distributor tetap. Dilihat dari permintaan konsumen pada usaha roti Ratulangi *Bakery* tersebut masih berubah-ubah. Kadang permintaan dipasar meningkat namun kadang menurun. Ini dapat dilihat dari data penjualan beberapa usaha roti sejenis di Kecamatan Lubuk Begalung selama 6 bulan terakhir (Lampiran 3)

Dari sisi manajemen, permasalahan terjadi pada pengorganisasian dan pengendalian. Fungsi pengorganisasian untuk menentukan pembagian pekerjaan untuk masing-masing karyawan. Ratulangi *Bakery* tidak memiliki struktur organisasi yang jelas serta adanya rangkap jabatan oleh pelaku usaha yang berperan sebagai pemilik juga bertanggung jawab terhadap pemasaran produk. Hal ini menyebabkan pelaku usaha mengemban tugas yang lebih berat. Selain itu, dalam proses pengendalian Ratulangi *Bakery* tidak menetapkan dan mengukur standar kinerja yang jelas untuk perbaikan.

Dari sisi strategi perusahaan, permasalahan yang dihadapi yaitu Ratulangi *Bakery* belum menemukan strategi yang tepat untuk meningkatkan penjualan. Strategi adalah perencanaan yang dilakukan oleh seorang manajer untuk melakukan pengembangan sebuah perusahaan agar dapat berkompetisi dan berkembang untuk mencapai tujuan perusahaan. Strategi yang digunakan seperti pemasaran yang diberatkan kepada distributor, pembelian bahan baku hanya dari satu pemasok dan tidak adanya kerjasama, dan jika terjadi kenaikan harga bahan baku maka pelaku usaha menyesuaikan produksi roti dengan bahan baku yang tersedia serta mengurangi kuantitas bahan baku dalam produksi. Proses produksi yang tidak dilakukan pengontrolan, dan strategi promosi yang hanya mengandalkan pelanggan tetap untuk mempromosikan ke konsumen baru.

Usaha roti Ratulangi *Bakery* di Kota Padang ini memiliki potensi untuk dikembangkan karena Ratulangi *Bakery* merupakan salah satu usaha makanan dengan ketersediaan bahan dan peralatan yang digunakan mudah ditemukan di pasar, dengan kualitas dan harga yang terjangkau mendorong peningkatan konsumsi produk roti di Kota Padang, sehingga menjadikan ini berpotensi untuk dijalankan. Namun, untuk mengembangkan produknya diperlukan upaya meningkatkan kualitas produk yang dimiliki oleh setiap pelaku usaha roti. Dengan menerapkan strategi pengembangan usaha ini, diharapkan dapat meningkatkan pendapatan Ratulangi *Bakery* dan mengembangkan usaha roti ini di masa mendatang.

Dari permasalahan yang ditemukan oleh peneliti di lapangan, maka muncul pertanyaan penelitian sebagai berikut:

1. Faktor internal dan eksternal apa saja yang mempengaruhi usaha roti Ratulangi *Bakery*?
2. Bagaimana merumuskan strategi yang dapat diterapkan untuk mengembangkan usaha roti Ratulangi *Bakery*?

Dari uraian diatas, maka peneliti merasa perlu untuk melakukan penelitian dengan judul “**Strategi Pengembangan Usaha Roti Ratulangi *Bakery***”

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Mengetahui dan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi usaha roti Ratulangi *Bakery*
2. Merumuskan dan menetapkan strategi dalam pengembangan usaha roti Ratulangi *Bakery*

D. Manfaat Penelitian

1. Bagi Pelaku Usaha

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi serta masukan yang bermanfaat dalam memilih strategi pengembangan usaha yang tepat bagi pelaku usaha usaha roti Ratulangi *Bakery*

2. Bagi Akademis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah pengetahuan serta dapat dijadikan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya mengenai strategi pengembangan industri kecil

3. Bagi Penulis

Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan pembelajaran dan menambah pengetahuan mengenai strategi pengembangan serta sebagai penerapan teori-teori yang telah didapat diperkuliahan khususnya mengenai manajemen strategi