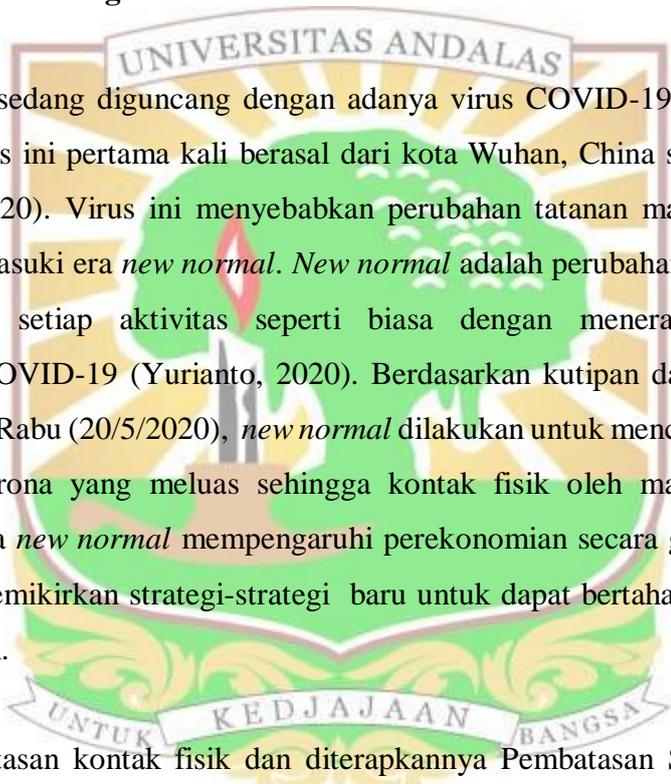


BAB I

PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah, dan sistematika penulisan.

1.1 Latar Belakang



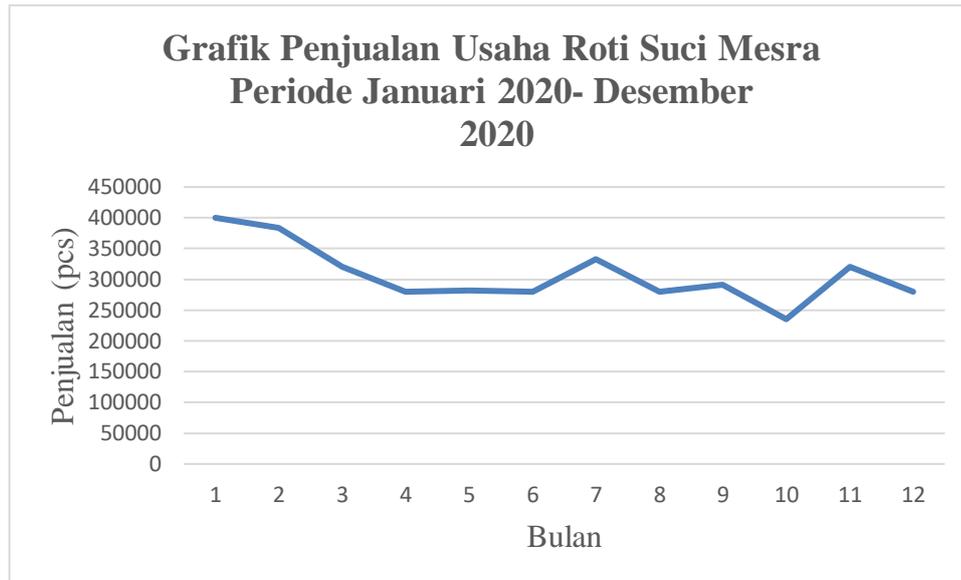
Dunia sedang diguncang dengan adanya virus COVID-19 (*Corona Virus Disease*). Virus ini pertama kali berasal dari kota Wuhan, China sejak Desember 2019 (Lee, 2020). Virus ini menyebabkan perubahan tatanan masyarakat dunia sehingga memasuki era *new normal*. *New normal* adalah perubahan perilaku dalam melaksanakan setiap aktivitas seperti biasa dengan menerapkan protokol pencegahan COVID-19 (Yurianto, 2020). Berdasarkan kutipan dari pemberitaan Kompas.com, Rabu (20/5/2020), *new normal* dilakukan untuk mencegah penularan dari virus Corona yang meluas sehingga kontak fisik oleh masyarakat harus dikurangi. Era *new normal* mempengaruhi perekonomian secara global sehingga perusahaan memikirkan strategi-strategi baru untuk dapat bertahan pada era *new normal* saat ini.

Pembatasan kontak fisik dan diterapkannya Pembatasan Sosial Berskala Besar (PSBB) mengakibatkan banyak usaha, sekolah dan tempat-tempat umum yang ditutup. Banyak organisasi menerapkan sistem bekerja di rumah (*Work From Home*) sesuai dengan Surat Edaran Sekretaris Jenderal Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan Nomor 36603/A.A5/OT/2020. Akibatnya, masyarakat menjadi sangat jarang keluar rumah dan melakukan kegiatan sebanyak mungkin di rumah saja. Hal ini tentunya berpengaruh terhadap berbagai usaha bisnis, salah satunya usaha makanan yang kebanyakan merupakan industri kecil dan menengah (IKM). Penjualan IKM makanan cenderung menurun karena masyarakat jarang melakukan aktivitas di luar rumah. Selain itu juga dikarenakan banyak kantor, sekolah dan

tempat-tempat umum lainnya menerapkan sistem WFH. Berdasarkan Surat Edaran Menteri Nomor 4 Tahun 2020 tentang Pelaksanaan Kebijakan Pendidikan Dalam Masa Darurat Penyebaran *Corona Virus Disease* (COVID-19) disini berisikan beberapa kebijakan dalam pelaksanaan pendidikan salah satunya proses belajar dirumah dengan ketentuan yang telah ditetapkan.

Usaha Roti Suci Mesra adalah salah satu IKM yang bergerak dalam industri makanan. Usaha Roti Suci Mesra didirikan oleh Hj. Rusmianti pada tahun 2005 yang beralamat di jalan Makmur No.1A RT 01/RW 04, Kelurahan Pasar Panda Air Mati, Kecamatan Tanjung Harapan, Kota Solok, Sumatra Barat. Usaha Roti Suci Mesra merupakan pabrik yang dikelola oleh sebuah keluarga. Industri ini memproduksi roti yang terdiri dari roti mentega, roti meses, roti sarikaya, roti coklat dan roti kelapa. Usaha Roti Suci Mesra memiliki delapan karyawan yang terdiri dari empat orang dibagian produksi dan empat orang dibagian pengemasan. Untuk proses administrasi dilakukan oleh anak pertama beliau bernama Desriwandi. Usaha Roti Suci Mesra telah memiliki surat izin tempat usaha Nomor: 503/51/SITU/DPM-PTSP/2019.

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik diketahui bahwa dampak COVID-19 terhadap Usaha Roti Suci Mesra meyebabkan turunnya pendapatan dibandingkan sebelumnya. Hal ini terjadi karena terdapat penurunan permintaan dari pelanggan yang berakibatkan berkurangnya keuntungan yang diperoleh. **Gambar 1.1** menunjukkan data penjualan roti pada Usaha Roti Suci Mesra dari bulan Januari 2020 sampai bulan Desember 2020.



Gambar 1.1 Data Hasil Penjualan Roti pada Usaha Roti Suci Mesra Bulan Januari 2020 sampai Bulan Desember 2020.

Berdasarkan plot penjualan pada Usaha Roti Suci Mesra dapat dilihat bahwa penjualan roti ini bersifat musiman. Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik perusahaan hal ini disebabkan sebagian besar konsumen dari Usaha Roti Suci Mesra adalah kalangan petani di daerah Alahan Panjang, Kabupaten Solok, Sumatra Barat, sehingga hasil penjualan roti akan meningkat pada musin panen. Pada bulan ke 4 (April) PSBB telah diberlakukan sehingga terjadi penurunan jumlah penjualan. Hal ini mengakibatkan omset yang didapatkan menurun sehingga dibutuhkan perancangan strategi untuk meningkatkan keuntungan serta merancang pengembangan yang harus dilakukan perusahaan kedepannya. Penurunan ini sebagian besar diakibatkan karena perusahaan tidak menerima permintaan dari beberapa pelanggan yang biasanya memesan dikarenakan usaha yang mereka miliki tidak dapat dibuka pada masa *new normal* ini seperti kedai-kedai yang ada di sekolah dan tempat umum (Narto dan Basuki, 2020). Penurunan penjualan jika terjadi secara terus menerus dapat menyebabkan kebangkrutan.

Adanya wabah COVID-19 yang melanda mengakibatkan setiap sektor industri mengalami penurunan penjualan. Kondisi ini membutuhkan perancangan strategi yang bertujuan meningkatkan keunggulan bersaing (Winardi, 2003).

Supaya terhindar dari kebangkrutan, perusahaan harus melakukan perancangan strategi baru untuk meningkatkan penjualan (Hartono dan Kholil, 2018).

Perancangan strategi dilakukan dengan tujuan mendapatkan perencanaan yang sesuai dan menguntungkan bagi perusahaan dengan mengidentifikasi aspek-aspek yang perlu ditingkatkan dalam kondisi yang selalu berubah-ubah sehingga mendapatkan keuntungan yang maksimal (Rangkuti, 1998). Penerapan perencanaan strategi yang telah ada pada perusahaan diharapkan kedepannya dapat meminimalisir kendala dan menyelesaikan masalah yang ada saat ini. Rancangan strategi ini nantinya akan menimbulkan peluang untuk mengembangkan perusahaan (David, 2009).

Perancangan strategi dilakukan dengan mengevaluasi bagaimana lingkungan internal dan eksternal disekitar perusahaan (David, 2011). Untuk mendapatkan rekomendasi strategi pada Usaha Roti Suci Mesra dilakukan analisis *Strength Weakness Opportunity Threat* (SWOT). Analisis SWOT merupakan salah satu metode yang memberikan beberapa alternatif rekomendasi strategi yang dapat dijalankan oleh perusahaan dengan menganalisis setiap elemen internal dan eksternal perusahaan (Narto dan Basuki, 2020). Setelah didapatkan rekomendasi strategi terpilih kemudian digambarkan model bisnis usulan menggunakan *Business Model Canvas* (BMC) berdasarkan elemen-elemen yang ada. BMC dapat dengan mudah dipahami karena memuat semua hal-hal penting pada model bisnis perusahaan yang dijalankan.

Perancangan strategi dilakukan untuk meningkatkan kinerja sebuah perusahaan. Menurut David (2009) ada tiga tahapan dari manajemen strategi, yaitu tahap *input*, tahap pencocokan, dan tahap keputusan. Banyak metode yang digunakan dalam melakukan perancangan strategi. Pada tahap *input tools* yang biasa digunakan dalam penelitian adalah *Competitive Profile Matrix* (CPM) (Harasudin, 2011), *Internal Factor Evaluation* (IFE) (Rahim, 2018), dan *External Factor Evaluation* (EFE) (Priharjanto dkk, 2012). CPM adalah sebuah *tools* yang membantu manajemen menyelidiki dan memetakan posisi pesaing utama

dibandingkan dengan perusahaannya melalui faktor penentu keberhasilan yang dibutuhkan (Harasudin, 2011). Penelitian ini lebih berfokus pada pengembangan strategi terhadap Usaha Roti Suci Mesra sehingga dalam tahap input menggunakan matriks IFE dan EFE . Hal ini dikarenakan pada penelitian ini tidak berfokus kepada kompetitor. Pada tahap pencocokan beberapa metode yang biasa digunakan yaitu Matriks SWOT, Matriks Evaluasi Tindakan dan Posisi Strategi (SPACE), Matriks *Boston Consulting Group* (BCG), dan Matriks *Internal-Eksternal*. Matriks SWOT merupakan teknik interaksional yang mengevaluasi secara luas serta menyediakan kesempatan untuk fokus pada nilai positif dan negatif aspek internal dan eksternal dari sebuah organisasi (Zulkarnaen, 2013). Matriks SPACE biasa digunakan untuk mengevaluasi posisi strategi. Analisis ini merupakan pendekatan yang digunakan untuk menentukan posisi perusahaan dan individu bisnisnya (Kuncoro, 2010). Matriks BCG merupakan matriks yang membantu upaya-upaya perusahaan multidivisional dalam merumuskan strategi (Subhan dan Peratiwi, 2017). Matriks ini tidak digunakan pada penelitian ini karena Usaha Roti Suci Mesra hanya memproduksi produk roti.

Matriks internal-eksternal merupakan alat perumusan strategi yang didapatkan dari skor total matriks IFE dan total skor matriks EFE. Matriks IE digunakan pada penelitian ini untuk mengetahui bagaimana keadaan dari strategi yang dilakukan oleh Usaha Roti Suci Mesra saat ini. Metode yang digunakan pada tahap pencocokan yaitu matriks IE untuk mengetahui keadaan dari strategi saat ini dan matriks SWOT untuk merumuskan strategi baru yang diusulkan kepada Usaha Roti Suci Mesra. Pada tahap pengambilan keputusan ada beberapa metode yang dapat digunakan *Analytic Hierarchy Process* (AHP) dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Menurut Saaty (2008), AHP merupakan alat bantu untuk pengambilan keputusan yang bersifat *tangible* (aset yang dapat dihitung dan dilihat langsung secara fisik). AHP mengevaluasi masing-masing elemen secara satu persatu sedangkan QSPM mengevaluasi berdasarkan faktor internal dan eksternal (Dekiawan dan Subagyo, 2018). Menurut David (2009) QSPM dapat mengevaluasi strategi secara bertahap atau bersama-sama. QSPM mengintegrasikan faktor

internal dan eksternal yang relevan dalam pengambilan keputusan. Pada penelitian ini digunakan QSPM untuk tahap pengambilan keputusan.

Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui kondisi dari Usaha Roti Suci Mesra dalam melaksanakan bisnis pada era *new normal* dengan mengevaluasi keadaan lingkungan Usaha Roti Suci Mesra maka dapat diusulkan strategi baru yang dapat meningkatkan pendapatan perusahaan dan mampu bertahan dalam era *new normal* ini.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dapat dirumuskan masalah dalam penelitian ini adalah bagaimana merancang ulang strategi peningkatan Usaha IKM pada masa *new normal* di Usaha Roti Suci Mesra.

1.3 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian dari penelitian adalah merancang ulang strategi peningkatan usaha IKM makanan pada masa *new normal* di Usaha Roti Suci Mesra.

1.4 Batasan Masalah

Batasan masalah pada penelitian ini adalah penelitian ini hanya dilakukan sampai tahap perumusan strategi dan perancangan model bisnis usulan.



1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan proposal penelitian tugas akhir ini adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini berisikan latar belakang penelitian, perumusan masalah, tujuan penelitian, batasan masalah dan, sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini berisikan teori-teori yang berkaitan dengan topik penelitian yaitu Industri Kecil Menengah, Industri Kecil Menengah makanan, Roti, manajemen strategi, *business model canvas*, *internal factor evaluation*, *external factor evaluation*, internal eksternal, *strength weakness oppurtunities threats* dan *quantitative strategic planning matrix*.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini menjelaskan langkah-langkah yang sistematis dalam melaksanakan penelitian yaitu studi literatur, studi lapangan, identifikasi masalah, perumusan masalah, pemilihan metode, pengumpulan data, pengolahan data, analisis dan penutup.

BAB IV PERANCANGAN MODEL BISNIS

Bab ini berisikan penggambaran model bisnis saat ini, evaluasi model bisnis saat ini, perancangan strategi bisnis, dan penggambaran model bisnis usulan.

BAB V ANALISIS

Bab ini berisikan analisis mengenai model bisnis saat ini, hasil perancangan strategi, dan model bisnis usulan.

BAB VI KESIMPULAN

Bab ini berisikan kesimpulan dari hasil penelitian yang telah dilakukan dan saran untuk penelitian selanjutnya.

