

BAB 4

HASIL PENELITIAN

Bab ini menyajikan hasil analisis proses bisnis pada toko roti Pak Joyo Roti Maryono dengan tujuan mengidentifikasi kelemahan operasional dan merumuskan strategi perbaikan melalui pendekatan *Business Process Improvement* (BPI). Fokus analisis mencakup aspek produksi, penyediaan stok, dan promosi yang menjadi faktor penting dalam mendukung efisiensi dan kepuasan pelanggan.

Untuk mendukung proses analisis, digunakan beberapa metode, antara lain *Internal Factor Evaluation* (IFE) *Matrix*, *External Factor Evaluation* (EFE) *Matrix*, *Internal-External* (IE) *Matrix*, analisis SWOT, serta pemodelan proses bisnis menggunakan *Business Process Model and Notation* (BPMN). Pendekatan BPI digunakan dalam merancang strategi perbaikan yang terstruktur dan berorientasi pada peningkatan proses. Data diperoleh melalui observasi langsung, wawancara dengan pemilik dan karyawan.

Pembahasan dalam bab ini disusun ke dalam beberapa bagian. Subbab pertama menyajikan hasil identifikasi masalah berdasarkan observasi lapangan, wawancara dengan pemilik dan karyawan toko. Temuan ini menjadi dasar penyusunan faktor-faktor dalam analisis berikutnya. Subbab pertama menyajikan hasil dari observasi dan wawancara yang telah dilakukan. Subbab kedua menyajikan analisis SWOT yang terdiri dari IFE dan EFE untuk mengetahui faktor internal dan eksternal yang memengaruhi bisnis, menentukan posisi strategis toko IE Matrix, serta memaparkan hasil analisis SWOT sebagai dasar perumusan strategi perbaikan. Subbab ketiga berisi pemodelan proses bisnis dengan pendekatan BPMN untuk menggambarkan kondisi saat ini (*as-is*) dan proses yang diusulkan (*to-be*).

4.1 Observasi dan wawancara

Pada subbab ini, akan dijelaskan tentang hasil observasi langsung terhadap operasional toko roti tradisional dan wawancara dengan pemilik serta karyawan toko untuk mengidentifikasi masalah-masalah yang terjadi dalam proses bisnis. Data yang dikumpulkan melalui metode ini akan digunakan sebagai dasar untuk analisis lebih lanjut pada bab selanjutnya.

4.1.1 Proses Pemesanan Roti

Pelanggan yang ingin membeli roti biasanya datang langsung ke toko dan dilayani oleh karyawan. Namun, bagi pelanggan yang ingin memesan sebelumnya, pemilik toko mencatat beberapa informasi penting seperti jenis roti, jumlah pesanan, nama pemesan, tanggal pengambilan, dan apakah pembayaran dilakukan di muka (DP) atau langsung lunas. Setelah mendapatkan informasi pesanan, bahan baku dibeli dari toko bahan roti terdekat, kemudian pada hari-H roti diproduksi sesuai dengan pesanan.

4.1.2 Kendala yang Dihadapi

Beberapa masalah yang sering terjadi dalam operasional toko ini antara lain:

a. Keterlambatan Produksi

Salah satu keluhan yang sering muncul adalah keterlambatan dalam penyelesaian pesanan. Hal ini terjadi jika pelanggan datang untuk mengambil roti tetapi roti tersebut belum selesai dibuat. Waktu yang dibutuhkan untuk produksi satu batch roti bervariasi antara 45 menit hingga 1 jam, tergantung jenis roti.

b. Ketidaktepatan Waktu Pengantaran

Selain masalah produksi, pengantaran roti juga terkadang tidak tepat waktu sesuai dengan yang disepakati. Ini menjadi masalah bagi pelanggan yang menginginkan pengantaran tepat pada jam yang telah disepakati.

c. Pengelolaan Bahan Baku

Pengelolaan bahan baku juga menjadi masalah yang perlu diperhatikan. Kadang-kadang, bahan baku habis karena pesanan

mendadak, sementara stok bahan baku yang berlebih juga sering terjadi. Pengelolaan stok bahan baku toko ini mengelola bahan baku dengan membeli bahan baku dari toko bahan roti terdekat yang sudah langganan. Namun, terkadang stok bahan baku menjadi tidak mencukupi ketika ada pesanan mendadak. Dalam hal ini, pemilik toko harus cepat membeli bahan baku tambahan dari toko lain yang juga terdekat. Jika stok bahan baku berlebih, bahan tersebut biasanya digunakan untuk pesanan berikutnya.

4.1.3 Pengelolaan Stok Bahan Baku

Bahan baku dibeli dari toko bahan roti terdekat yang sudah langganan. Namun, ketika ada pesanan mendadak dan bahan baku tidak cukup, pemilik toko harus membeli tambahan bahan baku dari toko lain yang terdekat. Untuk stok bahan berlebih, bahan tersebut biasanya dipakai untuk pesanan berikutnya.

4.1.4 Sistem Pencatatan dan Pelaporan

Transaksi dicatat secara manual dalam buku pencatatan dengan informasi mengenai nama pemesan, jumlah dan jenis roti, serta status pembayaran. Pengantaran pesanan dilakukan menggunakan jasa pengantaran seperti Gojek dan Sherlock.

4.1.5 Kendala dalam Pelayanan Pelanggan

Keluhan yang sering diterima dari pelanggan antara lain adalah ketidaksesuaian waktu pengambilan roti yang belum selesai dan stok roti yang tidak tersedia sesuai permintaan. Untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, pemilik toko berusaha mempertahankan kualitas produk, memberikan potongan harga kecil, dan menawarkan bonus pembelian bagi pelanggan setia.

4.1.6 Strategi Toko untuk Meningkatkan Kepuasan Pelanggan

Toko roti ini mempertahankan kualitas produk, memberikan diskon meskipun kecil, serta menawarkan bonus pembelian tertentu kepada pelanggan loyal.

4.1.7 Pengelolaan Tenaga Kerja

Tenaga kerja di toko ini direkrut dari orang-orang terdekat di sekitar toko. Namun, jika ada karyawan yang tidak masuk, kekurangan tenaga kerja dapat mempengaruhi kelancaran proses produksi. Ketika ada karyawan yang absen, pekerja lainnya harus merangkap pekerjaan, sehingga pembuatan roti menjadi lebih lama.

4.2 Analisis SWOT

Setelah melakukan observasi dan wawancara dengan pemilik serta karyawan toko, langkah selanjutnya adalah menganalisis faktor internal dan eksternal yang mempengaruhi operasional toko roti tradisional. Untuk itu, digunakan dua matriks utama: *Internal Factor Evaluation* (IFE) *Matrix* dan *External Factor Evaluation* (EFE) *Matrix*, yang akan mengidentifikasi faktor-faktor yang berkontribusi terhadap kekuatan dan kelemahan internal, serta peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi oleh toko.

4.2.1 Menentukan Elemen Internal dan Eksternal

Pada tahap ini dilakukan identifikasi terhadap elemen internal dan eksternal sebagai bagian dari analisis.

Elemen internal mencakup segala hal yang berasal dari dalam organisasi atau usaha itu sendiri. Di antaranya adalah kekuatan (*strengths*) yang bisa menjadi nilai lebih atau keunggulan dibanding kompetitor, serta kelemahan (*weaknesses*) yang sebaiknya segera diperbaiki supaya tidak menghambat operasional atau produktivitas usaha.

Sementara itu, elemen eksternal meliputi kondisi-kondisi di luar usaha yang bisa berpengaruh, seperti peluang (*opportunities*) yang bisa dimanfaatkan untuk memperluas pasar atau meningkatkan penjualan, serta ancaman (*threats*) yang mungkin muncul dan harus diantisipasi.

Hasil identifikasi terhadap elemen internal dan eksternal tersebut disajikan dalam Tabel 4.1 dan Tabel 4.2.

Tabel 4.1 Elemen Internal Hasil Analisis

Kekuatan (strengths)	Kelemahan (weaknesses)
1 Produk tradisional dengan resep turun-temurun. 2 Fleksibilitas dalam pemesanan (langsung atau melalui telepon). 3 Strategi promosi berupa diskon dan bonus. 4 Visibilitas awal melalui <i>Google Maps</i>. 5 Harga yang kompetitif. 6 Opsi pengantaran yang fleksibel.	1. Sistem pencatatan masih dilakukan secara manual di buku. 2. Terjadinya keterlambatan dalam proses produksi. 3. Minimnya promosi melalui media online. 4. Ketersediaan stok roti yang terbatas. 5. Kapasitas produksi terbatas. 6. Pengantaran yang tidak tepat waktu.

Tabel 4.2 Elemen Eksternal Hasil Analisis

Peluang (opportunities)	Ancaman (threats)
1. Pemanfaatan media sosial sebagai sarana promosi. 2. Peluang kerja sama dengan jasa pengiriman. 3. Digitalisasi sistem pencatatan. 4. Optimalisasi fitur di <i>Google Maps</i>. 5. Permintaan roti untuk acara tertentu.	1. Persaingan dengan toko roti modern yang lebih variatif. 2. Perubahan selera dan preferensi konsumen. 3. Munculnya keluhan pelanggan. 4. Ketidakpastian tenaga kerja. 5. Dampak kondisi ekonomi terhadap daya beli konsumen.

4.2.2 Analisis Faktor Internal dan Eksternal

Pada tahap ini, penulis melakukan analisis faktor internal dan eksternal untuk mengetahui kondisi usaha secara keseluruhan, apa saja kekuatannya, kelemahannya, peluang yang bisa dimanfaatkan, dan ancaman yang harus diwaspadai. Tujuannya agar strategi yang diambil nanti bisa lebih tepat sasaran. Analisis dilakukan dengan menggunakan metode analisis SWOT kuantitatif, yaitu dengan mengidentifikasi setiap faktor, memberi bobot, rating, dan menghitung skor totalnya.

Setiap faktor kunci diberi bobot dengan rentang 0,0 (*low importance*) sampai 1,0 (*high importance*), berdasarkan seberapa besar pengaruhnya terhadap keberhasilan usaha (Mochamad Badowi, 2019). Dalam analisis ini, total bobot untuk faktor *Strength* dan *Weakness* dijumlahkan menjadi 1,0, begitu juga dengan *Opportunity* dan *Threat*, supaya nilainya seimbang.

Setelah itu, setiap faktor diberi rating. Untuk faktor internal, rating 4 berarti kekuatan utama, 3 kekuatan minor, 2 kelemahan minor, dan 1 kelemahan utama. Untuk faktor eksternal, rating 4 berarti perusahaan sangat efektif merespons peluang atau ancaman tersebut, 3 cukup efektif, 2 biasa saja, dan 1 responsnya kurang baik (Yudi, 2016). Hasil dari analisis ini nantinya akan jadi dasar dalam menentukan posisi usaha pada Matriks IE. Hasil dari analisis Matrik IFE/EFE dari toko roti Pak Joyo Roti Maryono dapat dilihat pada Tabel 4.3 dan Tabel 4.4.

Tabel 4.3 Matrik IFE

NO	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
KEKUATAN (<i>strengths</i>)				
1	Produk tradisional dengan resep turun-temurun	0,11	4	0,44
2	Fleksibilitas dalam pemesanan (langsung atau melalui telepon)	0,06	3	0,18
3	Strategi promosi berupa diskon dan bonus	0,06	3	0,18
4	Visibilitas awal melalui Google Maps	0,08	3	0,24
5	Harga yang kompetitif	0,11	4	0,44
6	Opsi pengantaran yang fleksibel	0,08	3	0,24

Total		0,5		1,72
	KELEMAHAN (<i>weaknesses</i>)			
1	Sistem pencatatan masih dilakukan secara manual di buku	0,08	1	0,08
2	Terjadinya keterlambatan dalam proses produksi	0,08	2	0,16
3	Minimnya promosi melalui media online	0,1	1	0,1
4	Ketersediaan stok roti yang terbatas	0,1	2	0,2
5	Kapasitas produksi terbatas	0,08	2	0,16
6	Pengantaran yang tidak tepat waktu	0,06	2	0,12
Total		0,5		0,82

Tabel 4.4 Matrik EFE

NO	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
PELUANG (<i>opportunities</i>)				
1	Pemanfaatan media sosial sebagai sarana promosi	0,13	2	0,26
2	Peluang kerja sama dengan jasa pengiriman	0,1	3	0,3
3	Digitalisasi sistem pencatatan	0,07	1	0,07
4	Optimalisasi fitur lokasi di Google Maps	0,1	3	0,3
5	Permintaan roti untuk acara tertentu	0,1	3	0,3
Total		0,5		1,23
	ANCAMAN (<i>threats</i>)			
1	Persaingan dengan toko roti modern yang lebih variatif	0,14	1	0,14
2	Perubahan selera dan preferensi konsumen	0,1	2	0,2
3	Munculnya keluhan pelanggan	0,1	2	0,2
4	Ketidakpastian tenaga kerja	0,06	2	0,12

5	Dampak kondisi ekonomi terhadap daya beli konsumen	0,1	2	0,2
Total		0,5		0,86

Dari hasil analisis yang didapatkan dari Tabel 4.3, total skor untuk faktor kekuatan (*strengths*) adalah 1,72, sementara total skor untuk kelemahan (*weaknesses*) adalah 0,82, sementara itu, pada Tabel 4.4, total skor untuk peluang (*opportunities*) adalah 1,23, sedangkan total skor untuk ancaman (*threats*) adalah 0,86. Hasil tersebut nantinya akan digunakan untuk melihat dimanakah posisi strategi bisnis pada toko roti Pak Joyo Roti Maryono.

4.2.3 Pemetaan Posisi Strategi Bisnis

Setelah mendapatkan hasil total skor dari melakukan analisis pada faktor internal dan faktor eksternal, langkah selanjutnya adalah memetakan posisi strategi bisnis dalam diagram kuadran strategi. Pemetaan ini bertujuan untuk mengetahui arah strategi yang paling sesuai dengan kondisi usaha berdasarkan kombinasi faktor internal dan eksternal tersebut.

Pada pemetaan ini digunakan grafik kuadran yang dibagi menjadi empat kategori strategi utama, yaitu (Abdillah, 2020):

- Kuadran I (*Growth*)

Menggambarkan kondisi usaha yang memiliki kekuatan internal yang tinggi dan peluang eksternal yang besar, sehingga strategi yang cocok difokuskan pada pertumbuhan. Kuadran ini dibagi menjadi dua bagian:

1. *Rapid Growth Strategy*, yaitu strategi pertumbuhan cepat yang ditujukan untuk mencapai target dalam waktu singkat dengan pengembangan secara maksimal.
2. *Stable Growth Strategy*, yaitu strategi pertumbuhan yang dilakukan secara bertahap, dengan menyesuaikan target dan ritme perkembangan terhadap kondisi yang ada.

- Kuadran II (*Stability*)

Menunjukkan usaha yang berada dalam posisi relatif stabil. Strategi pada kuadran ini fokus pada mempertahankan kondisi usaha.

1. *Aggressive Maintenance Strategy*, strategi pemeliharaan yang dilakukan secara aktif dan agresif agar usaha tetap bertahan pada posisi yang stabil.
 2. *Selective Maintenance Strategy*, strategi yang lebih selektif, di mana pengembangan hanya difokuskan pada aspek-aspek yang dianggap paling penting atau prioritas.
- Kuadran III (*Survival*)
- Menggambarkan kondisi usaha yang menghadapi tekanan, baik dari sisi internal maupun eksternal, sehingga strategi yang diterapkan lebih bersifat bertahan.
1. *Turnaround Strategy*, strategi ini bersifat perbaikan cepat atau tambal sulam agar operasional tetap berjalan.
 2. *Guerrilla Strategy*, strategi bertahan yang fleksibel dan taktis, sambil tetap berupaya mencari solusi untuk mengatasi masalah dan ancaman yang ada.
- Kuadran IV (*Diversification*)
- Menggambarkan usaha yang diversifikasi.
1. *Concentric Strategy*, yaitu strategi diversifikasi dengan fokus pengembangan beberapa bagian usaha di bawah satu koordinasi atau sistem yang sama.
 2. *Conglomerate Strategy*, yaitu strategi di mana setiap bagian atau sektor usaha dikembangkan secara independen namun tetap berada dalam kerangka koordinasi yang saling mendukung.

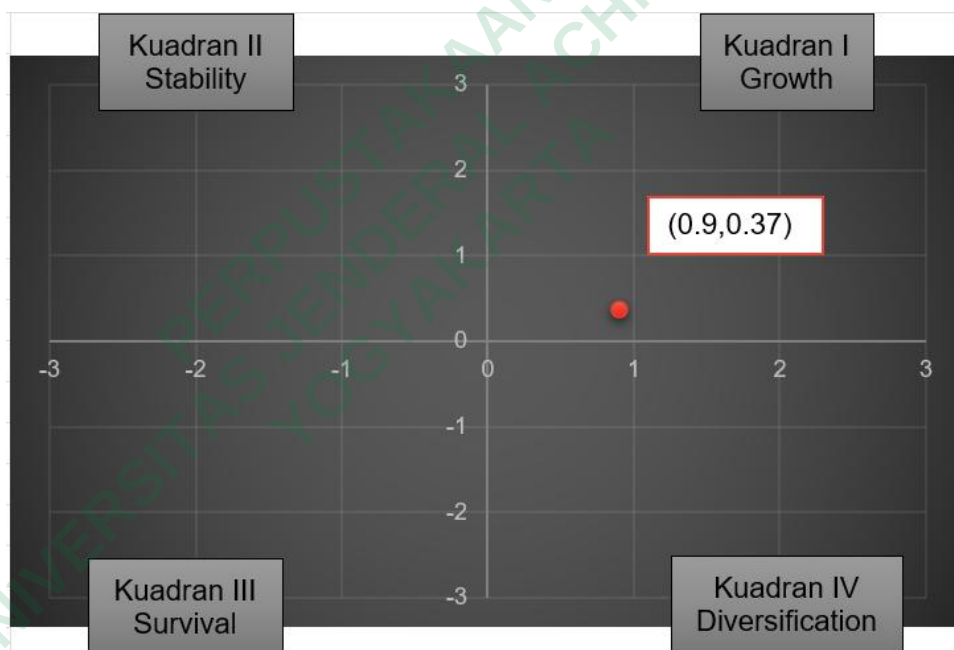
Koordinat diperoleh dari hasil perhitungan skor total elemen yang sudah didapatkan pada Tabel 4.3 dan Tabel 4.4, seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.5.

Tabel 4.5 Menentukan Titik Koordinat Faktor Internal dan Faktor Eksternal

S	W	O	T
1,72	0,82	1,23	0,86

x (S-W)	y (O-T)
0,9	0,37

Titik koordinat yang didapatkan dari Tabel 4.5 tersebut akan digunakan untuk menentukan dimanakah posisi kuadran toko roti Pak Joyo Roti Maryono seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.1.



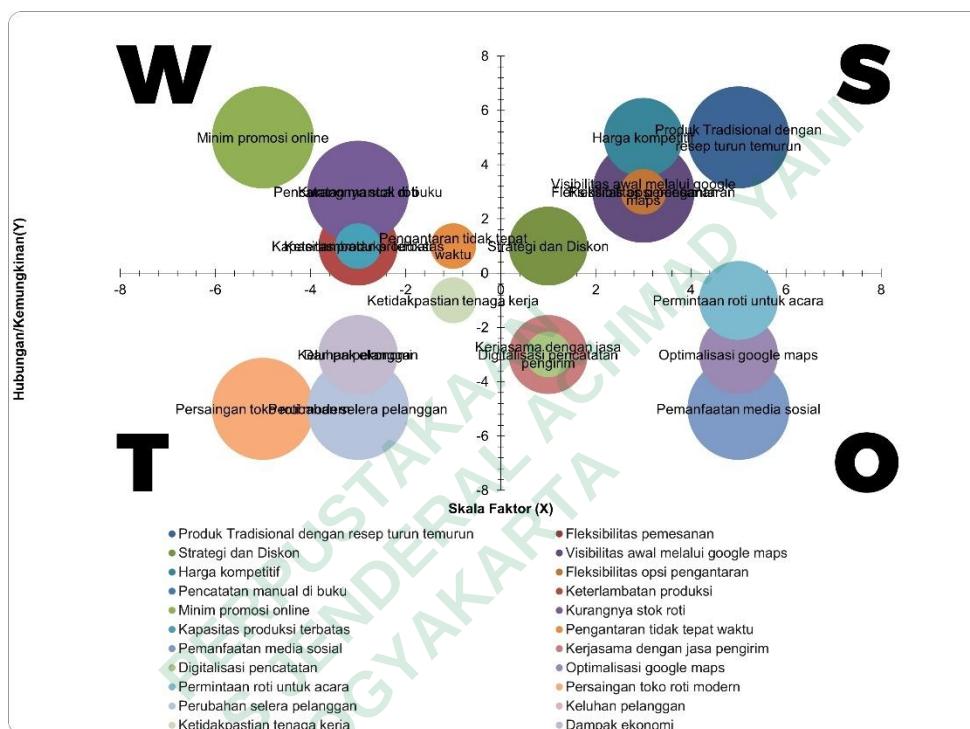
Gambar 4.1 Posisi Toko Roti Pak Joyo Roti Maryono

Berdasarkan Gambar 4.1 posisi titik berada di Kuadran I, yang merepresentasikan strategi *growth* atau pertumbuhan. Artinya, usaha memiliki kekuatan internal yang kuat serta peluang eksternal yang mendukung, sehingga direkomendasikan untuk mengambil langkah pengembangan usaha.

Visualisasi ini memperjelas posisi strategis bisnis dan menjadi landasan dalam merumuskan rencana aksi perbaikan proses bisnis ke tahap selanjutnya.

4.2.4 Visualisasi Faktor SWOT

Selanjutnya penulis melakukan pemetaan visual terhadap faktor-faktor strategis tersebut agar analisis dapat tergambar dengan jelas dan lebih mudah untuk dipahami, seperti yang ditunjukkan pada Gambar 4.2.



Gambar 4.2 Visualisasi Faktor SWOT

Pada Gambar 4.2, terdapat empat kuadran yang masing-masing mewakili elemen SWOT: Kekuatan (*Strengths*), Kelemahan (*Weaknesses*), Peluang (*Opportunities*), dan Ancaman (*Threats*). Dalam grafik analisis tersebut, terdapat tiga sumbu utama yaitu X, Y, dan Z yang masing-masing memiliki peran penting dalam menggambarkan posisi dan pengaruh suatu faktor.

Sumbu X menunjukkan ketersediaan atau keberadaan faktor internal atau eksternal. Faktor-faktor tersebut diberi nilai dengan rentang -5 hingga 5. Nilai positif digunakan untuk faktor yang dianggap menguntungkan, seperti kekuatan (*strengths*) dan peluang (*opportunities*), sementara nilai negatif digunakan untuk faktor yang merugikan, seperti kelemahan (*weaknesses*) dan ancaman (*threats*). Semakin besar nilainya, semakin besar juga pengaruhnya terhadap usaha. Nilai 5

menunjukkan pengaruh yang sangat signifikan, sedangkan nilai 0 bersifat netral atau tidak bersampak. Tabel untuk menentukan nilai X dapat dilihat pada Tabel 4.6.

Tabel 4.6 Penggolongan Faktor untuk menentukan nilai X

No.	Penggolongan Faktor	Nilai
1	Peluang (O) berdampak signifikan	5
2	Kekuatan (S) berdampak signifikan	5
3	Peluang (O) berdampak minor	3
4	Kekuatan (S)	3
5	Peluang (O)	1
6	Kekuatan (S) berdampak minor	1
7	Netral	0
8	Ancaman (T) berdampak minor	-1
9	Kelemahan (W) berdampak minor	-1
10	Ancaman (T)	-3
11	Kelemahan (W)	-3
12	Ancaman (T) berdampak signifikan	-5
13	Kelemahan (W) berdampak signifikan	-5

Sumbu Y digunakan untuk menggambarkan seberapa besar hubungan kekuatan atau kelemahan dan kemungkinan akan ancaman atau peluang. Nilai sumbu Y juga berada dalam rentang -5 hingga 5, namun pendekatannya sedikit berbeda. Nilai untuk menggolongkan faktor untuk menentukan nilai Y dapat dilihat pada Tabel 4.7.

Tabel 4.7 Penggolongan Faktor untuk menentukan nilai Y

No.	Hubungan dan Kemungkinan	Nilai
1	Kekuatan (S)/Kelemahan (W) sangat berhubungan	5
2	Kekuatan (S)/Kelemahan (W) berhubungan	3
3	Kekuatan (S)/Kelemahan (W) sedikit berhubungan	1
4	Netral	0
5	Peluang (O)/Ancaman (T) kemungkinan kecil	-1
6	Peluang (O)/Ancaman (T) kemungkinan sedang	-3
7	Peluang (O)/Ancaman (T) kemungkinan besar	-5

Sementara itu, sumbu Z digunakan untuk menentukan ukuran dari lingkaran pada grafik. Ukuran lingkaran ini menggambarkan besarnya dampak suatu faktor terhadap keseluruhan kondisi yang dianalisis. Dengan adanya sumbu Z, visualisasi

grafik menjadi lebih informatif karena tidak hanya menunjukkan posisi faktor, tetapi juga besar pengaruhnya dalam bentuk ukuran. Penggolongan nilai untuk menentukan nilai Z dapat dilihat pada Tabel 4.8.

Tabel 4.8 Penggolongan untuk menentukan nilai Z

No.	Dampak Strategis	Nilai
1	Berdampak besar	5
2	Berdampak sedang	3
3	Berdampak kecil	1

Setelah dilakukan penggolongan penilaian terhadap seluruh faktor SWOT, berikutnya adalah menyusun tabel yang memuat daftar faktor SWOT beserta kategorinya, hubungan/kemungkinan yang relevan, serta Tingkat dampak strategisnya. Penilaian ini mengacu pada kriteria penggolongan sebelumnya, yang telah dijelaskan dalam Tabel 4.6 hingga Tabel 4.8.

Tabel 4.9 Daftar penggolongan faktor

No	Faktor SWOT	Penggolongan Faktor	Hubungan/Kemungkinan	Dampak Strategis
1	Produk Tradisional dengan resep turun temurun	Kekuatan (S) berdampak signifikan	Kekuatan (S)/Kelemahan (W) sangat berhubungan	Berdampak besar
2	Fleksibilitas pemesanan	Kekuatan (S)	Kekuatan (S)/Kelemahan (W) berhubungan	Berdampak sedang
3	Strategi dan Diskon	Kekuatan (S) berdampak minor	Kekuatan (S)/Kelemahan (W) sedikit berhubungan	Berdampak sedang
4	Visibilitas awal melalui google maps	Kekuatan (S)	Kekuatan (S)/Kelemahan (W) berhubungan	Berdampak besar
5	Harga kompetitif	Kekuatan (S)	Kekuatan (S)/Kelemahan (W) sangat berhubungan	Berdampak sedang
6	Fleksibilitas opsi pengantaran	Kekuatan (S)	Kekuatan (S)/Kelemahan (W) berhubungan	Berdampak kecil
7	Pencatatan manual di buku	Kelemahan (W)	Kekuatan (S)/Kelemahan (W) berhubungan	Berdampak kecil
8	Keterlambatan produksi	Kelemahan (W)	Kekuatan (S)/Kelemahan (W) sedikit berhubungan	Berdampak sedang
9	Minim promosi online	Kelemahan (W) berdampak signifikan	Kekuatan (S)/Kelemahan (W) sangat berhubungan	Berdampak besar

10	Kurangnya stok roti	Kelemahan (W)	Kekuatan (S)/Kelemahan (W) berhubungan	Berdampak besar
11	Kapasitas produksi terbatas	Kelemahan (W)	Kekuatan (S)/Kelemahan (W) sedikit berhubungan	Berdampak kecil
12	Pengantaran tidak tepat waktu	Kelemahan (W) berdampak minor	Kekuatan (S)/Kelemahan (W) sedikit berhubungan	Berdampak kecil
13	Pemanfaatan media sosial	Peluang (O) berdampak signifikan	Peluang (O)/Ancaman (T) kemungkinan besar	Berdampak besar
14	Kerjasama dengan jasa pengirim	Peluang (O)	Peluang (O)/Ancaman (T) kemungkinan sedang	Berdampak sedang
15	Digitalisasi pencatatan	Peluang (O)	Peluang (O)/Ancaman (T) kemungkinan sedang	Berdampak kecil
16	Optimalisasi google maps	Peluang (O) berdampak signifikan	Peluang (O)/Ancaman (T) kemungkinan sedang	Berdampak sedang
17	Permintaan roti untuk acara	Peluang (O) berdampak signifikan	Peluang (O)/Ancaman (T) kemungkinan kecil	Berdampak sedang
18	Persaingan toko roti modern	Ancaman (T) berdampak signifikan	Peluang (O)/Ancaman (T) kemungkinan besar	Berdampak besar
19	Perubahan selera pelanggan	Ancaman (T)	Peluang (O)/Ancaman (T) kemungkinan besar	Berdampak besar
20	Keluhan pelanggan	Ancaman (T)	Peluang (O)/Ancaman (T) kemungkinan sedang	Berdampak sedang
21	Ketidakpastian tenaga kerja	Ancaman (T) berdampak minor	Peluang (O)/Ancaman (T) kemungkinan kecil	Berdampak kecil
22	Dampak ekonomi	Ancaman (T)	Peluang (O)/Ancaman (T) kemungkinan sedang	Berdampak sedang

Selanjutnya, berdasarkan penggolongan yang dilakukan dalam Tabel 4.6 hingga Tabel 4.8, masing-masing faktor SWOT diberikan skor numerik sesuai dengan tiga dimensi utama, yaitu sumbu X, sumbu Y, dan sumbu Z. Skor ini kemudian disusun dalam bentuk tabel untuk mempermudah pemetaan ke dalam grafik SWOT 3D Bubble. Pemetaan skor numerik faktor SWOT dapat dilihat pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10 Skor numerik faktor SWOT

Faktor SWOT	X	Y	Z
Produk tradisional dengan resep turun-temurun	5	5	5
Fleksibilitas dalam pemesanan (langsung atau melalui telepon)	3	3	3
Strategi promosi berupa diskon dan bonus	1	1	3
Visibilitas awal melalui Google Maps	3	3	5
Harga yang kompetitif	3	5	3
Opsi pengantaran yang fleksibel	3	3	1
Sistem pencatatan masih dilakukan secara manual di buku.	-3	3	1
Terjadinya keterlambatan dalam proses produksi.	-3	1	3
Minimnya promosi melalui media online.	-5	5	5
Ketersediaan stok roti yang terbatas.	-3	3	5
Kapasitas produksi terbatas.	-3	1	1
Pengantaran yang tidak tepat waktu.	-1	1	1
Pemanfaatan media sosial sebagai sarana promosi	5	-5	5
Peluang kerjasama dengan jasa pengiriman	1	-3	3
Digitalisasi sistem pencatatan	1	-3	1
Optimalisasi fitur lokasi di Google Maps	5	-3	3
Permintaan roti untuk keperluan acara atau event	5	-1	3
Persaingan dengan toko roti modern yang lebih variatif	-5	-5	5
Perubahan selera dan preferensi konsumen	-3	-5	5
Munculnya keluhan pelanggan	-3	-3	3
Ketidakpastian tenaga kerja	-1	-1	1
Dampak kondisi ekonomi terhadap daya beli konsumen	-3	-3	3

Melalui visualisasi ini, posisi setiap faktor dapat dilihat secara lebih jelas, baik dari sisi kekuatan dan kelemahannya, tingkat keterkaitannya terhadap kondisi usaha, hingga seberapa besar pengaruh faktor tersebut terhadap keseluruhan proses bisnis.

4.2.5 Strategi Matriks SWOT

Berdasarkan hasil analisis SWOT yang telah dilakukan, langkah selanjutnya adalah merumuskan strategi yang dapat diterapkan oleh toko roti untuk mengembangkan usahanya sekaligus menghadapi berbagai tantangan. Strategi ini disusun dengan mempertimbangkan kombinasi antara kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang telah diidentifikasi sebelumnya. Adapun strategi yang dimaksud dikelompokkan ke dalam empat kategori utama, yaitu strategi SO

(*Strength-Opportunity*), WO (*Weakness-Opportunity*), ST (*Strength-Threat*), dan WT (*Weakness-Threat*). Hasil analisis strategi SWOT dapat dilihat pada Tabel 4.11.

Tabel 4.11 Strategi SWOT (Matriks SWOT)

Internal Eksternal	Kekuatan (<i>strengths</i>)	Kelemahan (<i>weaknesses</i>)
	1. Produk tradisional dengan resep turun-temurun. 2. Fleksibilitas dalam pemesanan (langsung atau melalui telepon). 3. Strategi promosi berupa diskon dan bonus. 4. Visibilitas awal melalui Google Maps. 5. Harga yang kompetitif. 6. Opsi pengantaran yang fleksibel.	1. Sistem pencatatan masih dilakukan secara manual di buku. 2. Terjadinya keterlambatan dalam proses produksi. 3. Minimnya promosi melalui media online. 4. Ketersediaan stok roti yang terbatas. 5. Kapasitas produksi terbatas. 6. Pengantaran yang tidak tepat waktu.
Peluang (<i>opportunities</i>)	Strategi SO	Strategi WO
1. Pemanfaatan media sosial sebagai sarana promosi. 2. Peluang kerja sama dengan jasa pengiriman.	Memaksimalkan visibilitas di Google Maps & menambahkan tautan ke media sosial untuk menarik pelanggan baru. Menawarkan diskon khusus dan bonus melalui media sosial untuk	Menggunakan aplikasi digital sederhana untuk pencatatan pesanan. Menjalankan promosi online secara aktif di media sosial. Mengoptimalkan fitur di Google Maps agar mudah

3. Digitalisasi sistem pencatatan. 4. Optimalisasi fitur di Google Maps. 5. Permintaan roti untuk acara tertentu.	meningkatkan promosi online. Memanfaatkan harga kompetitif untuk menarik konsumen melalui promosi, dengan memanfaatkan Instagram dan WhatsApp Bisnis. Menjalin kerja sama dengan jasa pengiriman untuk pengantaran.	dicari, sekaligus untuk mempromosikan.
Ancaman (threats)	Strategi ST	Strategi WT
1. Persaingan dengan toko roti modern yang lebih variatif. 2. Perubahan selera dan preferensi konsumen. 3. Munculnya keluhan pelanggan. 4. Ketidakpastian tenaga kerja. 5. Dampak kondisi ekonomi terhadap daya beli konsumen.	Menonjolkan nilai tradisional dan resep turun-temurun sebagai keunikan toko roti. Memberikan bonus atau promo agar pelanggan merasa puas. Menawarkan variasi menu baru yang sesuai dengan selera pelanggan.	Membatasi jumlah pesanan harian, agar kapasitas produksi yang terbatas tidak kewalahan. Menyiapkan stok bahan baku dalam jumlah minimum yang stabil. Mengoptimalkan jadwal pengantaran.

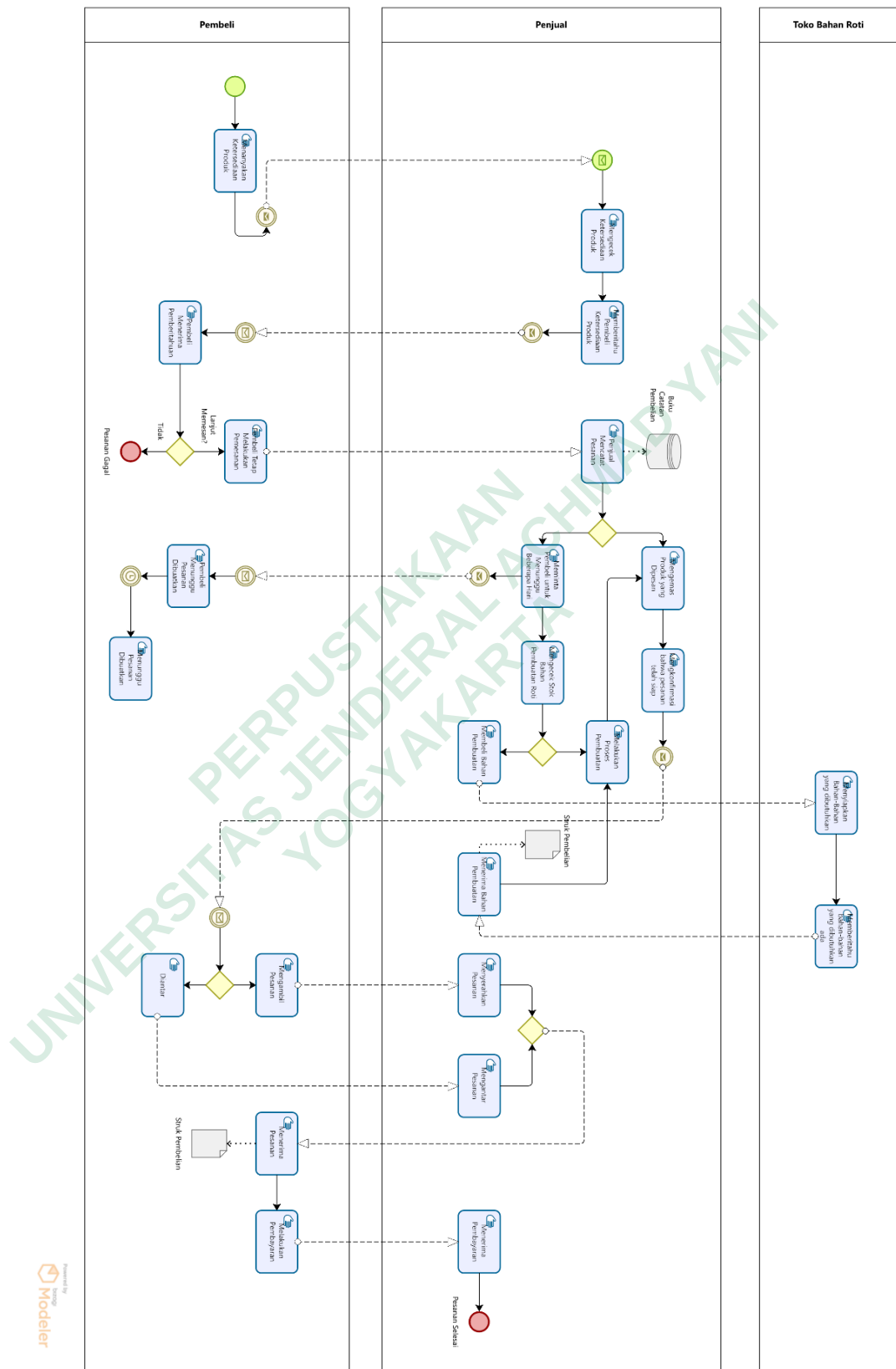
4.3 PEMODELAN PROSES BISNIS

Pemodelan proses bisnis merupakan suatu pendekatan yang digunakan untuk menggambarkan dan memvisualisasikan alur kerja atau aktivitas yang terjadi dalam sebuah organisasi atau usaha. Mengidentifikasi dan memodelkan proses bisnis merupakan langkah awal yang penting dalam upaya meningkatkan efisiensi dan daya saing suatu usaha. Melalui proses ini, alur kerja yang sedang berjalan dapat dipetakan secara menyeluruh (*as-is*), sehingga memudahkan dalam menemukan bagian-bagian mana yang masih perlu diperbaiki. Hasil dari identifikasi tersebut kemudian menjadi dasar dalam merancang proses bisnis yang lebih baik (*to-be*), dengan harapan dapat mendukung peningkatan kinerja operasional secara keseluruhan (Nurhayati & Setiadi, 2017).

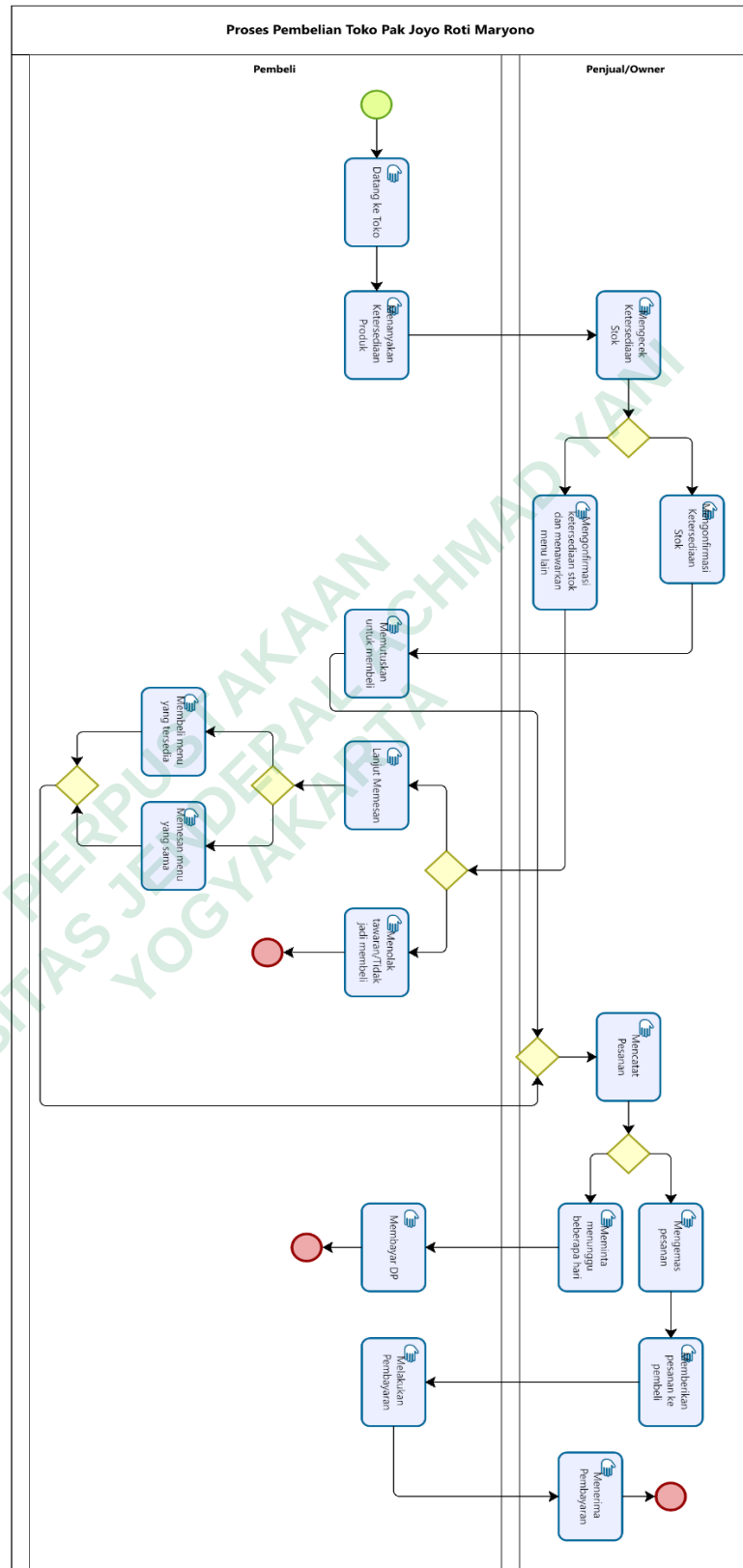
Dalam penelitian ini, pemodelan proses bisnis dilakukan menggunakan notasi *Business Process Model and Notation* (BPMN), yang merupakan standar pemodelan yang umum digunakan karena mampu menggambarkan proses secara sistematis dan mudah dipahami. Model BPMN akan disajikan dalam dua bentuk, yaitu proses bisnis saat ini (*as-is*) dan proses bisnis yang direkomendasikan setelah perbaikan (*to-be*).

4.3.1 Pemodelan Proses Bisnis Saat Ini (As-Is)

Untuk memahami alur kerjayang sedang berlangsung di toko roti Pak Joyo Roti Maryono, dilakukan pemodelan proses bisnis saat ini (*as-is*) menggunakan notasi *Business Process Model and Notation* (BPMN). Model ini memberikan gambaran visual mengenai urutan aktivitas mulai dari proses pencatatan pesanan, pembelian bahan baku, produksi roti, hingga pengantaran kepada pelanggan seperti yang ditunjukkan pada Tabel 4.3 hingga Tabel 4.4.



Gambar 4.3 Alur Proses Bisnis Saat Ini (*as-is*)



Gambar 4.4 Alur Proses Pembelian dan Pemesanan Saat Ini (*as-is*)

Dalam proses bisnis Toko Roti Pak Joyo Roti Maryono, aktivitas utama dimulai dari pencatatan pesanan, pengadaan bahan baku, produksi, hingga pengantaran roti ke pelanggan. Akan tetapi, berdasarkan observasi dan wawancara, ditemukan sejumlah permasalahan yang mempengaruhi kelancaran bisnis. Salah satu yang paling terlihat adalah kurangnya promosi melalui media online, sehingga toko mengalami kesulitan menjangkau pelanggan baru. Selain itu, pencatatan pesanan yang masih dilakukan secara manual juga berisiko menyebabkan kesalahan dan kurang tertata dengan rapi. Proses produksi yang terkadang terlambat serta pengantaran yang tidak tepat waktu juga menambah tantangan dalam menjaga kepuasan pelanggan.

Temuan-temuan tersebut kemudian dipetakan ke dalam analisis SWOT untuk mendapatkan gambaran menyeluruh mengenai kondisi internal dan eksternal usaha. Dari sisi kekuatan (*strengths*), toko memiliki resep tradisional yang unik, harga kompetitif, fleksibilitas pemesanan, dan visibilitas awal di *Google Maps*. Sementara dari sisi kelemahan (*weaknesses*), terlihat bahwa sistem pencatatan masih manual, promosi online belum maksimal, kapasitas produksi terbatas, serta masalah keterlambatan baik dalam produksi maupun pengantaran.

Di sisi eksternal, terdapat peluang (*opportunities*) besar seperti pemanfaatan media sosial untuk promosi, digitalisasi pencatatan, serta kerja sama dengan jasa pengiriman. Namun, toko juga menghadapi ancaman (*threats*) dari persaingan dengan toko roti modern, perubahan selera konsumen, dan kondisi ekonomi yang memengaruhi daya beli.

Melalui matriks IFE dan EFE yang disusun berdasarkan penilaian bobot dan rating masing-masing faktor, diperoleh total skor faktor internal sebesar 2,54 (1,72 *strengths* - 0,82 *weaknesses*) dan faktor eksternal sebesar 0,37 (1,23 *opportunities* - 0,86 *threats*). Koordinat ini menunjukkan bahwa posisi usaha berada pada Kuadran I, yaitu strategi *growth*. Dengan kata lain, toko berada dalam kondisi yang

cukup kuat secara internal dan memiliki peluang pengembangan yang dari sisi eksternal.

Posisi ini menjadi dasar bagi penulis untuk mengarahkan strategi perbaikan proses bisnis ke arah pengembangan/pertumbuhan, yang bisa diwujudkan melalui beberapa langkah, seperti memperluas jangkauan promosi melalui media sosial, menerapkan sistem pencatatan digital, serta meningkatkan efisiensi produksi dan distribusi. Strategi-strategi ini nantinya akan dituangkan dalam model proses bisnis *to-be* sebagai rekomendasi untuk meningkatkan kinerja toko secara keseluruhan.

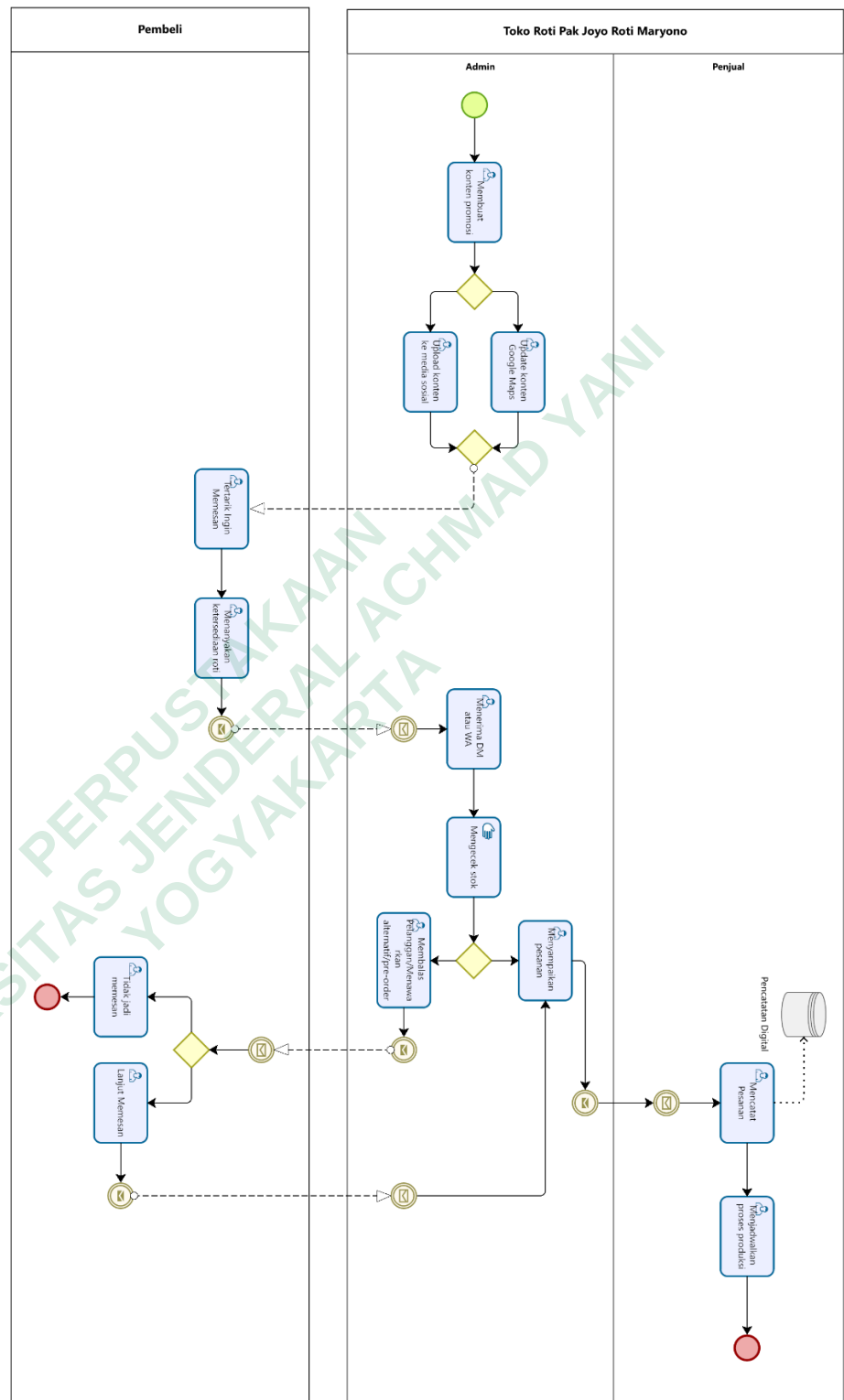
4.3.2 Pemodelan Proses Bisnis Usulan (*To-Be*)

Setelah dilakukan analisis terhadap kondisi proses bisnis saat ini (*as-is*) dan mempertimbangkan hasil analisis SWOT yang menunjukkan posisi strategi berada pada Kuadran I (*growth*), maka dirancang proses bisnis usulan (*to-be*) yang bertujuan untuk memperbaiki kelemahan yang ada dan memanfaatkan peluang pengembangan.

Fokus utama dalam perancangan proses *to-be* ini adalah digitalisasi pencatatan pesanan, optimalisasi promosi melalui media sosial, serta perbaikan pada alur produksi dan pengantaran.

1. Proses Promosi dan Pemesanan

Perbaikan proses bisnis pada tahap promosi dan pemesanan difokuskan pada pemanfaatan media sosial sebagai saluran utama untuk menjangkau pelanggan baru. Pada proses *as-is*, promosi masih terbatas dan bersifat pasif, sementara pencatatan pemesanan dilakukan secara manual di buku. Dalam proses *to-be*, promosi dilakukan secara aktif dan rutin melalui media sosial, seperti Instagram atau WhatsApp, dan dilengkapi dengan link atau kontak yang memudahkan pelanggan melakukan pemesanan. Pemesanan selanjutnya langsung dicatat oleh penjual melalui aplikasi digital, yang memudahkan pelacakan dan mengurangi risiko kesalahan. Gambar proses tersebut dapat dilihat pada Gambar 4.5.

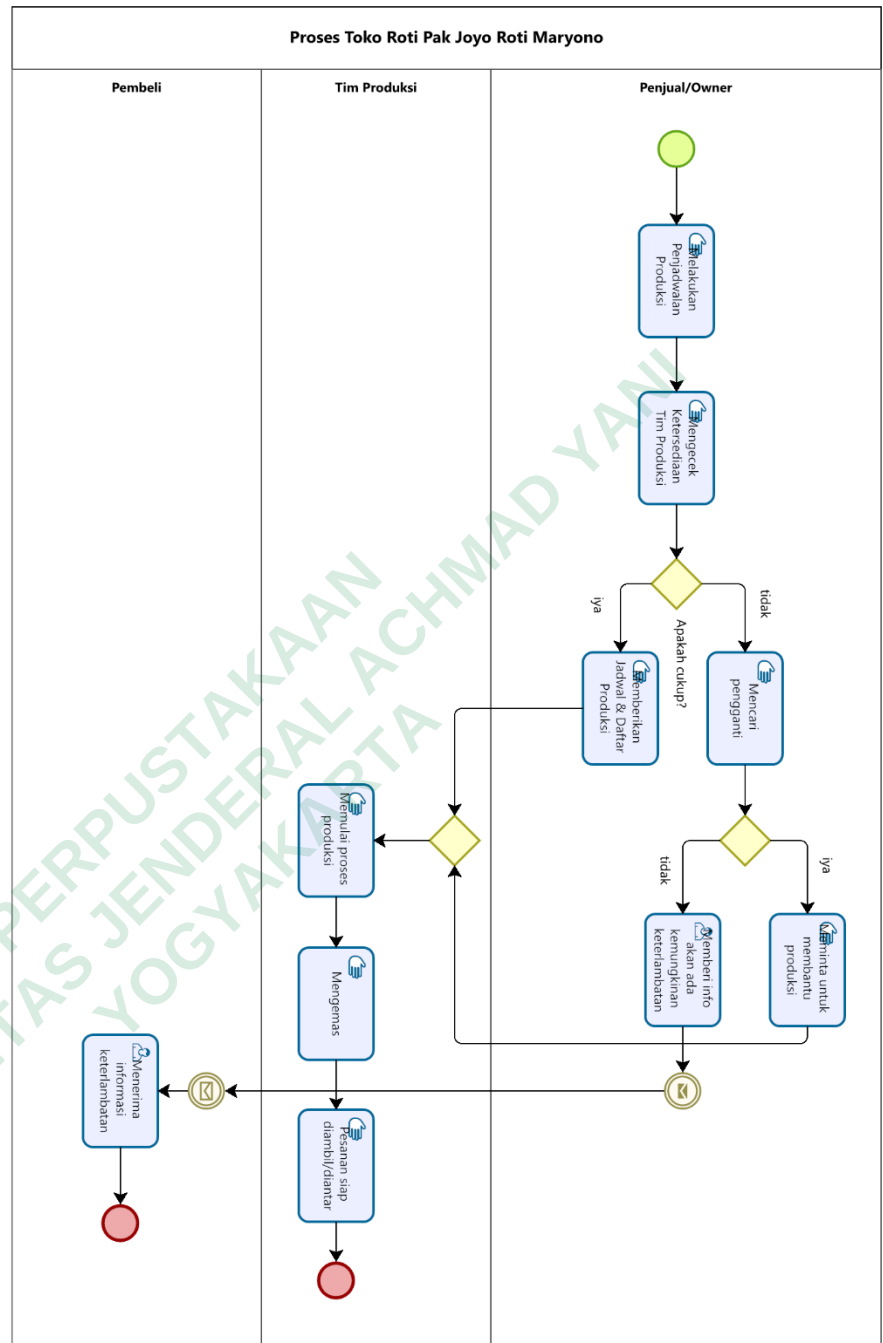


Gambar 4.5 Proses Bisnis Usulan (*to-be*) Promosi dan Pemesanan

Gambar 4.5 menunjukkan alur proses *to-be* pada tahap promosi dan pemesanan. Proses dimulai dari admin yang membuat dan mengunggah konten promosi ke media sosial dan mengoptimalkan informasi yang berada di Google Maps. Ketika pelanggan melihat promosi dan tertarik, mereka akan menghubungi admin melalui chat. Admin kemudian menyampaikan pesanan kepada penjual, dan penjual akan mencatat pesanan pelanggan ke dalam aplikasi digital dan memberikan konfirmasi. Dibandingkan dengan proses sebelumnya, alur ini lebih praktis, memperluas jangkauan promosi, dan mengurangi beban pencatatan manual.

2. Proses Produksi

Untuk mengatasi kendala keterlambatan yang terjadi karena jumlah pekerja yang terkadang tidak selalu penuh, penulis mengusulkan perbaikan alur produksi roti yang tetap mempertahankan sistem manual namun lebih adaptif terhadap kondisi di lapangan. Perancangan proses ini disusun agar produksi tetap bisa berjalan meskipun dalam keadaan tidak ideal, seperti saat ada pekerja yang berhalangan hadir. Selain mengatur ulang urutan produksi, proses ini juga memberikan alternatif seperti mencari pekerja pengganti atau melibatkan pemilik usaha untuk turun tangan secara langsung, dan jika tetap tidak bisa mengatasi kekurangan pekerja pada tim produksi, penjual bisa memberi info kepada pembeli jika ada kemungkinan keterlambatan pengiriman maupun pengambilan. Rancangan proses tersebut dapat dilihat pada Gambar 4.6.



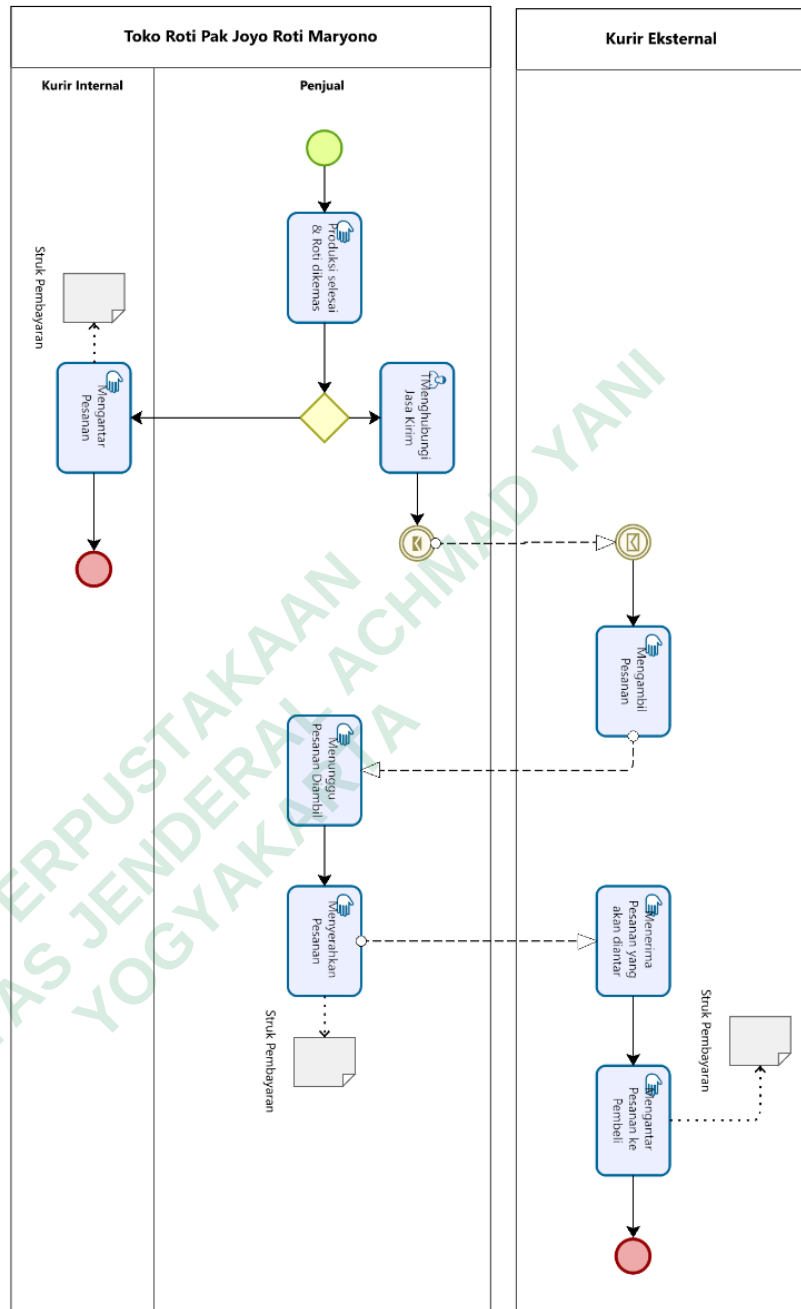
Gambar 4.6 Proses Bisnis Usulan (*to-be*) produksi

Berdasarkan Gambar 4.6 di atas, proses produksi dirancang agar tetap berjalan meskipun ada kondisi tidak ideal seperti jumlah pekerja yang kurang. Jika hal tersebut terjadi, tim produksi akan menyesuaikan urutan produksi, dan penjual akan mempertimbangkan untuk mencari pengganti. Selain itu, pembagian tugas bisa disesuaikan sementara,

artinya pekerja yang hadir mungkin perlu menangani bagian produksi di luar tugas biasanya dilakukan, dan jika tidak tepat waktu, penjual bisa memberikan informasi tersebut kepada pembeli. Langkah-langkah ini ditujukan agar pesanan tetap bisa diselesaikan tepat waktu dan pelanggan mendapat informasi lebih awal jika ada potensi keterlambatan.

3. Proses Pengantaran

Proses pengantaran dimulai setelah roti selesai diproduksi dan dikemas, setelah itu penjual akan menentukan metode pengiriman. Jika kurir toko tersedia dan lokasi pengiriman masih dalam jangkauan, maka kurir toko akan ditugaskan untuk mengantar pesanan. Namun, jika kurir sedang tidak tersedia atau lokasi cukup jauh, maka pengantaran dilakukan menggunakan jasa kurir dari luar, seperti ojek online atau ekspedisi lokal. Langkah ini bertujuan untuk memastikan setiap pesanan tetap bisa dikirimkan tepat waktu, serta meminimalkan risiko keterlambatan akibat kendala operasional.



Gambar 4.7 Proses Bisnis Usulan (*to-be*) pengantaran

4.3.3 Perbandingan Proses Bisnis *AS-IS* dan *TO-BE* beserta Dampaknya

Setelah dilakukan pemodelan proses bisnis as-is dan to-be, pada subbab ini disajikan perbandingan antara kondisi proses bisnis sebelum dan sesudah perbaikan di Toko Roti Pak Joyo Roti Maryono, beserta dampak yang diharapkan dari perubahan tersebut. Perbandingan ini ditunjukkan pada Tabel 4.12.

Tabel 4.12 As-Is To-Be beserta Dampaknya

NO	<i>AS-IS</i>	<i>TO-BE</i>	DAMPAK
1	Pencatatan penjualan dan stok dilakukan secara manual di buku	Pencatatan dilakukan menggunakan pencatatan digital sederhana seperti spreadsheet	Mengurangi kesalahan dalam pencatatan, mempermudah dalam melakukan pencarian data
2	Promosi hanya dari mulut ke mulut dan spanduk	Promosi dilakukan dengan memanfaatkan media sosial (WhatsApp, Instagram, dll)	Promosi lebih luas, dapat menarik pelanggan baru
3	Pemesanan datang langsung ke toko	Bisa melakukan pemesanan melalui media online seperti WhatsApp	Mempermudah pelanggan melakukan pemesanan, dan menghemat waktu
4	Pembeli tidak tahu stok tersedia atau tidak	Admin bisa memberikan info stok melalui WhatsApp, pembeli bisa menanyakan langsung melalui WhatsApp tanpa perlu datang langsung ke toko.	Meningkatkan pelayanan, mengurangi kemungkinan pelanggan kecewa karena stok habis karena sudah terlanjur datang ke toko.
5	Kekurangan tenaga kerja saat absen membuat proses menjadi lebih lambat	Mencari pengganti untuk menggantikan mengerjakan tugas sementara	Produksi lebih cepat selesai, tidak kewalahan mengerjakan tugas yang bukan tugasnya, pembeli tidak perlu menunggu lama
6	Pengiriman dilakukan oleh kurir sendiri	Bekerja sama dengan jasa pengiriman	Pengantaran bisa menjangkau ke tempat yang lebih luas lagi

Berdasarkan Tabel 4.12, dapat disimpulkan bahwa usulan perbaikan proses bisnis yang dilakukan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi operasional, memperluas jangkauan layanan, serta memberikan kemudahan bagi pelanggan dalam bertransaksi di Toko Roti Pak Joyo Roti Maryono.