

# BAB I

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Dalam era globalisasi, segala bentuk usaha harus peka terhadap perubahan yang terjadi dalam dunia bisnis. Terutama bagi Usaha Kecil dan Menengah (UKM) yang memiliki peranan penting dalam pertumbuhan ekonomi nasional, pastinya akan lebih sensitif dalam menghadapi perubahan. Selain itu, UKM juga mempunyai peranan strategis yang efektif dalam menciptakan lapangan pekerjaan serta mampu menghasilkan *output* yang berguna bagi masyarakat.

Usaha Kecil dan Menengah harus dikembangkan dengan kerja keras, inovasi, serta inisiatif yang dilakukan secara terus-menerus agar mampu menjadi UKM yang tangguh dan mandiri. Inovasi yang dapat dilakukan dalam pengembangan UKM salah satunya adalah menciptakan produk untuk dijadikan sebagai suatu keunggulan. Selanjutnya, upaya lain dalam pengembangan UKM menghadapi persaingan yang semakin ketat dengan melakukan pendekatan bisnis yaitu diversifikasi terhadap produk. Dengan peluang bisnis yang semakin luas maka UKM mampu menjadi usaha yang handal. Strategi dalam pengembangan UKM juga harus diperhatikan baik dari segi ancaman dan tantangan yang akan di hadapi ke depannya. Oleh karena itu, untuk menjaga konsistensi pengembangan UKM dalam menghadapi persaingan pasar regional dan global, strategi tersebut harus dilakukan secara *intens*.

Menghadapi persaingan pasar bebas serta bisnis yang semakin ketat menyebabkan pemerintah juga harus melakukan pemberdayaan pada UKM serta sektor yang lainnya yaitu Koperasi. Sektor koperasi yang dijadikan sebagai soko guru dalam perekonomian di Indonesia harus ikut diberdayakan juga. Dengan menggabungkan kedua sektor ini maka kekuatan yang terdapat pada UKM serta potensi yang ada pada koperasi akan menjadi lebih berkembang dan maju dengan pesat. Sektor UKM yang sebagian besar berbentuk pada usaha personal, baik yang sudah berbadan hukum maupun yang informal, maka akan sangat serasi dengan koperasi yang merupakan suatu tata susunan ekonomi sebagai usaha bersama atau kelompok berdasarkan atas asas kekeluargaan dan kegotong royongan dari orang-orang yang telah bergabung di dalamnya untuk mencapai tujuan ekonomi yang sudah ditetapkan.

Menggabungkan para usahawan UKM ke dalam suatu wadah koperasi merupakan salah satu cara untuk menjadikan sebuah kekuatan atau korporasi agar mampu menghadapi para pesaing. Tidak lagi menghadapi persoalan masing-masing, tidak hanya sekedar untuk bergabung dalam suatu asosiasi atau perkumpulan serta saling mengeluh, tetapi menggabungkan berbagai kekuatan menjadi satu kekuatan ekonomi bersama, yaitu Koperasi.

Koperasi merupakan sebuah badan usaha yang anggotanya dapat dijadikan sebagai pemilik dan pengguna ( *Dual Identity* ), diharapkan mampu menghadapi berbagai tantangan yang ada untuk memecahkan masalah, karena apa yang telah

dilaksanakan oleh Koperasi ialah keputusan dari anggota itu sendiri. Berbeda dengan badan usaha lainnya yang lebih berorientasi untuk mengejar keuntungan demi memenuhi kepentingan pemilik/perorangan.

Pra koperasi Selaras Rasa beralamat di Jl. Singosari No.29 Paten Gunung RT 03/ RW 09. Pra koperasi ini merupakan binaan PT Sriboga Flourmill yang bergerak di bidang serba usaha. Dimana anggotanya antara lain para pedagang kue, snack, martabak, dan mie. Selaras rasa belum mempunyai badan hukum sehingga masih disebut sebagai pra koperasi. Pra Koperasi Selaras Rasa anggotanya berasal dari berbagai UKM yang ada di Kota Magelang terutama UKM *Bakery* yang berjumlah 17 orang.

Dari penjelasan di atas sehingga harus dipikirkan peluang untuk memajukan UKM serta koperasinya . Seperti yang telah kita ketahui UKM yang bergerak dalam bidang *Bakery* di Indonesia telah berkembang dengan sangat pesat, sesuai dengan data yang diperoleh dari *depkop.go.id* yaitu 2009 jumlah UKM bakery 52.764.750 unit dengan pangsa 99,99%, 2010 jumlah UKM 54.114.821 unit dengan pangsa 100,53%, 2011 jumlah UKM 55.206.444 unit dengan pangsa 99,99%, 2012 jumlah UKM 56.534.592 unit dengan pangsa 99,99%, 2013 jumlah UKM 57.895.721 unit dengan pangsa 99,99%. Maka diperkirakan dari 2014-2016 jumlah UKM lebih dari 57.900.000 unit dan pada tahun 2017 jumlah UKM diperkirakan berkembang sampai lebih dari 59.000.000 unit. Banyaknya usaha baru yang bermunculan, menyebabkan persaingan pada usaha *bakery* menjadi semakin ketat. Berbagai permintaan pasar yang semakin hari terus meningkat mengharuskan usaha bakery melakukan pengembangan usaha agar mampu

bersaing dengan usaha yang lainnya. Salah satu pengembangan yang dapat dilakukan ialah melakukan diversifikasi produk.

**Menurut Fandy Tjiptono (1997:132) “ diversifikasi adalah suatu upaya mencari dan mengembangkan produk atau pasar yang baru, atau keduanya, dalam rangka mengejar pertumbuhan, peningkatan penjualan, profitabilitas, dan fleksibilitas.”**

Suatu perusahaan melakukan diversifikasi produk adalah untuk membuat produk tahan lebih lama, mengarah kepada produk siap konsumsi, memenuhi selera dan kebutuhan konsumen serta memperluas pasar, mempermudah transportasi, memberi nilai tambah, pendapatan dan lain sebagainya. Konsep diversifikasi produk merupakan upaya untuk mengusahakan atau memasarkan beberapa produk yang sejenis dengan produk yang sudah dipasarkan sebelumnya. Diversifikasi produk artinya menganeka ragam produk. Jadi diawal satu produk utama dapat dibuat berbagai produk.

Saat ini, konsumsi masyarakat berubah drastis seiring dengan berjalannya waktu. Masyarakat lebih memilih makanan yang praktis serta mudah di dapat. Hal tersebut memberikan peluang yang besar bagi usaha *bakery*, karena selain makanannya yang mudah di dapat serta kandungan gizinya yang tinggi. Berdasarkan data dari BPS pada tahun 2017, dengan melihat potensi pasar yang dimiliki usaha *bakery*, dapat membantu usaha ini untuk berkembang serta bersaing dengan 21.408 usaha lainnya yang ada di kota Magelang.

Witjaya adalah salah satu UKM yang bergerak dalam bidang *bakery* di kota Magelang. Usaha ini memproduksi berbagai kue seperti *blackforest*, *Cake tape*, dan brownis panggang. Usaha ini di dirikan pada tahun 2003, pendirinya adalah Ibu Hj. Triwidiyastuti. Semua produk yang dihasilkan dari usaha ini di pasarkan

ke toko-toko yang ada di sekitar kota Magelang. Selain itu produknya juga di buat berdasarkan pesanan konsumen. Tempat yang dijadikan sebagai proses produksi yaitu Jetis Pancuran Mas RT 06 / RW 07 Kecamatan Secang, Kabupaten Magelang. Luas area lahan yang dipakai sebagai tempat memproduksi berbagai jenis kue dan snack di Witjaya Bakery adalah 21 m<sup>2</sup>.

Pada awalnya, usaha ini hanya memproduksi apabila ada pesanan, dan dititipkan ke toko-toko kue yang ada disekitar kota Magelang seperti Toko Bintang Makmur serta Pasar Bonpolo, tetapi seiring berjalanya waktu usaha ini mampu memasarkan produknya ke konsumen tingkat akhir dan mampu menerima pesanan dengan jumlah yang cukup besar. Ibu Triwidiyastuti mendapatkan setoran setiap tiga hari sekali dari toko-toko tersebut. Dari Toko Bintang Makmur mendapat laba bersih kisaran Rp 170.000 sampai Rp 250.000 per tiga hari, sedangkan dari pasar Banpolo mendapat laba bersih sebesar Rp 100.000 sampai Rp 150.000 per tiga hari. Penjualan yang di dapat dari usaha ini sangatlah berfluktuatif, karena setiap tahunnya ada saja kendala yang dihadapi oleh usaha Witjaya Bakery. Dapat di lihat dari daftar harga jual produk serta laba yang dihasilkan dari setiap produk Witjaya Bakery dari tahun 2013-2017 yang disajikan dalam tabel berikut :

IKOPIN

**Tabel 1.1 Daftar Harga Jual dan Laba bersih per Produk Witjaya Bakery**

Tahun	Harga Jual per Produk ( Rupiah )					
	<i>Black Forest</i>	Brownis Panggang	<i>Cake Tape</i>	Brownis Kukus/pcs	<i>Cake Zebra</i> /pcs	Soes Fla/pcs
2013	25.000	23.000	22.000	-	-	-
2014	26.000	24.000	23.000	-	-	-
2015	27.000	25.000	24.000	-	-	-
2016	28.000	26.000	25.000	1.300	1.300	1.300
2017	29.000	27.000	26.000	1.300	1.300	1.300

Sumber : Catatan penjualan Witjaya Bakery 2013 – 2017

Tahun	Laba bersih per produk ( Rupiah )					
	<i>Black Forest</i>	Brownis Panggang	<i>Cake Tape</i>	Brownis Kukus/pcs	<i>Cake Zebra</i> /pcs	Soes Fla/pcs
2013	8.000	7.000	6.000	-	-	-
2014	9.000	8.000	7.000	-	-	-
2015	10.000	9.000	8.000	-	-	-
2016	10.000	9.000	8.000	400	400	400
2017	12.000	11.000	10.000	400	400	400

Sumber : Catatan penjualan Witjaya Bakery 2013 – 2017

Berdasarkan dari data tabel di atas maka dapat diketahui penjualan bersih dari setiap produk yang di hasilkan oleh Witjaya Bakery. Tabel di atas juga memberikan informasi bahwa produk yang memberikan keuntungan lebih besar adalah produk Black forest di setiap tahunnya. Pada tahun 2013-2015 produk yang di hasilkan Witjaya bakery ada tiga macam yaitu *Black Forest*, *Cake Tape*, serta brownis panggang. Laba bersih yang di hasilkan oleh ketiga macam produk

ini adalah Rp 8.000 untuk black forest, Rp 6.000 untuk cake tape, serta Rp 7.000 untuk Brownis panggang dari setiap loyangnya.

Sedangkan pada tahun 2016-2017 Witjaya bakery menambahkan varian produknya yaitu snack per pcs yang terdiri dari brownis kukus, *Cake zebra* dan Soes Fla. Ketiga snack ini biasanya di pesan per 1.000 pcs dan keuntungan yang di dapat yaitu Rp 400 rupiah per pcs.

Dari data di atas maka dapat di lihat perkembangan laba bersih yang dihasilkan oleh Witjaya bakery untuk ke enam produk yang dihasilkan dari tahun 2013-2017, seperti yang di sajikan dalam tabel di bawah ini :

**Tabel 1.2 Perkembangan Hasil Laba Bersih Witjaya Bakery Magelang**

Tahun	Total Laba bersih per Tahun	Kenaikan (%)
2013	Rp. 36.000.000	-
2014	Rp. 42.000.000	16,67
2015	Rp. 57.000.000	35,71
2016	Rp. 46.000.000	(19,30)
2017	Rp. 49.000.000	6,52

Sumber : Catatan Laba Bersih Witjaya Bakery 2013 – 2017

Berdasarkan tabel di atas menjelaskan mengenai laba bersih penjualan Witjaya Bakery per tahun. Pada tahun 2013 penjualan kue dan snack di Witjaya Bakery sebesar Rp 36.000.000, tahun 2014 penjualannya mengalami kenaikan sebesar 16,67 %, tahun 2015 mengalami kenaikan 35,71 % sedangkan pada tahun 2016 penjualan kue dan snack di Witjaya Bakery mengalami penurunan sebesar 19,30 % namun pada tahun 2017 Witjaya Bakery dapat meningkatkan laba

penjualan dengan mengalami kenaikan sebesar 6,52 % setelah adanya penurunan di tahun sebelumnya.

Dari hasil laba bersih usaha witjaya bakery, maka Ibu Triwidiyastuti memiliki harapan bahwa laba bersih yang di hasilkan bisa lebih meningkat di tahun selanjutnya. Berdasarkan data pendapatan perkapita kota magelang tahun 2016 yang bersumber dari *magelangkota.go.id* yaitu sebesar Rp 57.920.000/tahun, yang berarti setiap bulannya penduduk kota magelang memiliki pendapatan sebesar Rp 4.826.667. Sesuai dengan data tersebut maka Ibu Triwidiyastuti menetapkan ekspektasi penjualan yang akan di capai oleh Witjaya Bakery dari tahun 2018-2022, seperti yang disajikan dalam tabel dibawah ini :

**Tabel 1.3 Perkiraan Hasil Laba Bersih Witjaya Bakery Berdasarkan Pendapatan Perkapita Kota Magelang**

Tahun	Total Penjualan per Tahun
2018	Rp. 53.000.000
2019	Rp. 58.000.000
2020	Rp. 63.000.000
2021	Rp. 68.000.000
2022	Rp. 73.000.000

Berdasarkan tabel di atas maka dapat disimpulkan bahwa Ibu triwidiyastuti memperkirakan hasil laba bersih yang mampu di dapat untuk 5 tahun ke depan sesuai dengan pendapatan penduduk kota magelang yaitu sebesar Rp 5.000.000 disetiap tahunnya. Sehingga setiap bulannya Ibu Triwidiatuti akan mendapatkan penambahan laba bersih sebesar Rp 416.667.



Pada tahun 2016, saat terjadi penurunan omzet penjualan maka mempengaruhi keuntungan yang di dapat oleh Witjaya Bakery. Dengan adanya kejadian tersebut maka Witjaya bakery tidak bisa hanya berdiam diri saja, Ibu Triwidiyastuti sebagai owner dari usaha ini mempunyai strategi khusus agar penjualan produknya dapat meningkat kembali serta mampu bersaing dengan usaha-usaha yang lainnya. Strategi khusus yang digunakan oleh Ibu Triwidiyastuti untuk meningkatkan penjualannya adalah dengan melakukan berbagai kegiatan promosi. Pada awal tahun 2017, Ibu Triwidiyastuti melakukan kegiatan promosi dengan metode dari mulut ke mulut ( *word of mouth* ) dan dengan mengikuti berbagai pameran yang diadakan di alun-alun kota magelang. Dengan melakukan kegiatan promosi yang seperti itu, usaha Witjaya bakery mendapatkan pesanan cukup banyak dari konsumen, dan kebanyakan orang yang memesan adalah pegawai kantoran. Banyaknya pesanan yang diterima Witjaya Bakery mengakibatkan kenaikan omzet penjualan. Witjaya bakery mengalami kenaikan omzet penjualan sebesar Rp 3.000.000.

Kenaikan omzet dapat distabilkan dengan cara menelaah lebih jauh usaha Witjaya Bakery dengan menggunakan *Business Model Canvas* . Salah satu konsep model bisnis yang sederhana adalah model yang dikembangkan oleh Osterwalder dan Pigneur yaitu model bisnis kanvas atau lebih dikenal dengan business model canvas (Tim PPN Manajemen, 2012).

Menurut Osterwalder dan Pigneur (2012:15) ada sembilan blok bangunan dasar dalam sembilan blok bangunan dasar business model canvas yang memperhatikan cara berfikir tentang bagaimana cara perusahaan yang lebih

menghasilkan. Ada 9 cakupan dari business model canvas menurut Osterwalder dan Pigneur: segmen pelanggan (*customer segments*), proposisi nilai (*value proposition*), saluran (*channel*), hubungan pelanggan (*customer relationships*), arus pendapatan (*revenue streams*), sumber daya utama (*key resources*), aktivitas kunci (*key activities*), kemitraan utama (*key partnerships*) dan struktur biaya (*cost structure*). Setelah itu dibagi lagi menjadi dua sisi, sisi kiri sebagai logika dan sisi kanan sebagai kreatifitas. Dengan menggunakan *Business Model Canvas*, usaha Witjaya Bakery akan tetap berkembang serta mampu menyesuaikan kondisi pasar. Dalam melakukan pengembangan, usaha Witjaya Bakery harus memperhatikan baik dari segi internal maupun eksternalnya. Faktor internal yang diperhatikan dalam usaha ini adalah diversifikasi produk. Banyak permintaan dari konsumen agar usaha Witjaya Bakery melakukan diversifikasi produk, karena konsumen beranggapan apabila dilakukan hal demikian maka usaha ini dapat bersaing dengan yang lainnya dan lebih mampu mengembangkan usahanya. Konsumen memberikan saran seperti itu kepada Witjaya Bakery, karena konsumen yakin usaha ini memiliki keunggulan produk yang berbeda dengan produk lain. Selain harganya yang terjangkau tetapi produk-produk yang dihasilkan di dalam usaha ini masih memperhatikan kualitas.

Faktor eksternal usaha juga di perhatikan dalam rangka meningkatkan penjualan. Ibu Triwidiastuti selalu mengikuti pelatihan rutin yang di adakan satu bulan sekali oleh PT. Sriboga Flour Mills. Pelatihan yang diberikan berbicara tentang bagaimana mengelola usaha dan mempermudah dalam pemasarannya. Di dalam pelatihan ini Ibu Triwidiastuti mendapatkan berbagai inspirasi untuk

mengembangkan usahanya, karena pada saat pelatihan para owner usaha berdiskusi tentang kendala-kendala yang dihadapi dengan pihak PT. Sriboga Flour Mills.

Pengembangan usaha yang dilakukan oleh Witjaya Bakery tidaklah semuanya berjalan sesuai yang diharapkan, ternyata pada tahun 2016 terjadi ketidakstabilan penjualan pada Witjaya *bakery*, yang mengharuskan usaha ini melakukan peningkatan kualitas produk serta efisiensi dalam memasarkan produknya. Salah satu cara untuk meningkatkan kualitas produknya dengan menambah variasi dari produk. Variasi produk yang akan ditambahkan seperti brownis kukus, *Cake Zebra*, dan *Soes Fla*. Dengan adanya strategi ini, diharapkan masyarakat mampu menerima variasi produk baru, sehingga volume penjualan naik dan laba usaha Witjaya *Bakery* semakin meningkat.

Berdasarkan fenomena di atas maka dilakukan penelitian dengan judul **“Analisis Diversifikasi Produk dalam Meningkatkan Volume Penjualan Pada Usaha Witjaya Bakery”**.

IKOPIN

## 1.2 Identifikasi Masalah

Berdasarkan uraian latar belakang di atas, masalah yang akan dibahas yaitu tentang diversifikasi produk yang harus dijalankan oleh *Witjaya Bakery* untuk meningkatkan volume penjualan. Maka perumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana peluang, kekuatan, ancaman dan kelemahan pada Usaha *Witjaya Bakery* dan keterkaitan dengan diversifikasi produk.
2. Bagaimana diversifikasi produk yang dilakukan *Witjaya Bakery* agar mampu meningkatkan volume penjualan.
3. Bagaimana penerapan diversifikasi produk pada *Witjaya Bakery* bila diaplikasikan pada *Business Model Canvas*.
4. Bagaimana peran pra koperasi Selaras Rasa untuk menjadi Koperasi kaitannya dengan diversifikasi produk pada *Witjaya Bakery*.

## 1.3 Maksud dan Tujuan Penelitian

### 1.3.1 Maksud Penelitian

Maksud dari dilakukannya penelitian pada usaha *Witjaya Bakery* adalah untuk mengetahui Faktor Internal dan Faktor Eksternal Usaha *Witjaya Bakery*, kelayakan diversifikasi produk yang akan diluncurkan oleh usaha ini dalam meningkatkan volume penjualan, serta untuk mengetahui peran pra koperasi Selaras Rasa untuk menjadi koperasi kaitannya dengan diversifikasi produk pada *Witjaya Bakery*.

### 1.3.2 Tujuan Penelitian

Berdasarkan penjelasan di atas maka tujuan dari diadakannya penelitian ini ialah :

- a. Mengetahui faktor-faktor yang menjadi peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan usaha *Witjaya Bakery*.
- b. Mengetahui langkah yang harus dilakukan oleh usaha *Witjaya Bakery* dalam melakukan diversifikasi produknya.
- c. Mengetahui dan menguji penerapan diversifikasi produk baru pada *Witjaya Bakery* dengan menggunakan *Business Model Canvas*.
- d. Mengetahui peran pra koperasi Selaras Rasa untuk menjadi koperasi kaitannya dengan diversifikasi produk pada *Witjaya Bakery*.

### 1.4 Kegunaan Penelitian

#### 1.4.1 Kegunaan Teoretis

Berdasarkan hasil penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat bagi pengembangan ilmu manajemen khususnya manajemen bisnis dan sebagai sarana untuk pengetahuan terutama bagi yang ingin mengetahui mengenai masalah yang diteliti sebagai bahan informasi, referensi, acuan dan pembanding untuk melakukan penelitian sejenis.

#### 1.4.2 Kegunaan Praktis

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat serta masukan bagi pemilik *Witjaya Bakery* sebagai bahan evaluasi terhadap pelaksanaan bisnis dan pertimbangan dalam pengambilan keputusan dimasa yang akan datang demi kemajuan *Witjaya Bakery*, agar dapat mengetahui keadaan Usaha

Witjaya *Bakery* yang sesungguhnya dan dapat memanfaatkan peluang usaha yang dimiliki untuk mengembangkan usahanya serta layak tidaknya perusahaan melakukan diversifikasi produk baru dalam upaya meningkatkan volume penjualan, dan peran pra koperasi Selaras Rasa untuk menjadi koperasi kaitannya dengan diversifikasi produk pada Witjaya *Bakery*.

### **1.5 Tempat Penelitian**

Penelitian dilakukan di Jetis Pancuran Mas RT 06 / RW 07 Kecamatan Secang, Kabupaten Magelang dan Jl. Singosari No.29 Paten Gunung RT 03/ RW 09.



IKOPIN