

## **ANALISIS STRATEGI PEMASARAN DAN MANAJEMEN OPERASIONAL DALAM MENINGKATKAN EFISIENSI DAN DAYA SAING PADA UMKM BINTANG BAKERY MEULABOH**

**Nur Rahmi**

Universitas Teuku Umar

e-mail: [nurrahmi00mbo@gmail.com](mailto:nurrahmi00mbo@gmail.com)

**Abstrak** – Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi manajemen operasional, pemasaran, dan keuangan pada UMKM Bintang Bakery Meulaboh dalam upaya meningkatkan efisiensi dan daya saing usaha. Sebagai UMKM yang telah beroperasi lebih dari dua belas tahun, Bintang Bakery menghadapi berbagai tantangan, terutama kenaikan harga bahan baku, keterbatasan modal, sistem pemasaran tradisional, serta manajemen sumber daya manusia yang masih sederhana. Melalui wawancara langsung dengan pemilik usaha, penelitian ini mengidentifikasi permasalahan utama berupa tingginya biaya produksi, kurangnya pencatatan keuangan yang terstruktur, rendahnya disiplin kerja karyawan, serta belum optimalnya pemanfaatan teknologi digital. Hasil analisis pemasaran pada UMKM Bintang Bakery menunjukkan bahwa strategi promosi yang digunakan masih bersifat tradisional dan bertumpu pada word of mouth, sehingga efektif mempertahankan pelanggan lama namun belum mampu memperluas jangkauan pasar. Penetapan harga yang rendah menjadi kekuatan dalam menjaga loyalitas konsumen, tetapi menimbulkan margin keuntungan yang sangat tipis akibat kenaikan biaya bahan baku. Analisis juga mengungkap bahwa diferensiasi produk berupa roti tanpa bahan pengawet menjadi nilai jual utama dan berkontribusi pada tingginya tingkat kepercayaan pelanggan. Namun, variasi produk yang terbatas serta kurangnya pemanfaatan media digital membatasi potensi pengembangan pasar. Sistem distribusi yang masih manual juga menyebabkan usaha sulit bersaing dengan kompetitor yang lebih modern. Penelitian ini menyimpulkan bahwa Bintang Bakery memerlukan strategi pemasaran berbasis digital, inovasi produk, serta penyesuaian harga yang terukur untuk meningkatkan daya saing dan memperluas pasar secara berkelanjutan.

**Kata Kunci:** Strategi Pemasaran, Manajemen Operasional, Analisis BCG, Digitalisasi, Efisiensi Produksi, Bintang Bakery.

**Abstract** – This study aims to analyze the operational, marketing, and financial management strategies of Bintang Bakery Meulaboh, a micro, small, and medium enterprise (MSME), in an effort to improve business efficiency and competitiveness. As an MSME that has been operating for more than twelve years, Bintang Bakery faces various challenges, particularly rising raw material prices, limited capital, traditional marketing systems, and simple human resource management. Through direct interviews with the business owner, this study identified the main problems as high production costs, lack of structured financial records, low employee work discipline, and suboptimal use of digital technology. The results of Bintang Bakery's marketing analysis show that the promotional strategies used are still traditional and rely on word of mouth, which is effective in retaining old customers but has not been able to expand its market reach. Low prices are an advantage in maintaining customer loyalty, but result in very thin profit margins due to rising raw material costs. The analysis also reveals that product differentiation in the form of preservative-free bread is a major attraction and contributes to high customer trust. However, limited product variety and lack of digital media utilization limit market development potential. The manual distribution system also makes it difficult for the business to compete with more modern competitors. This study concludes that Bintang Bakery needs a digital-based marketing strategy, product innovation, and measured price adjustments to increase competitiveness and expand the market in a sustainable manner.

**Keywords:** Marketing Strategy, Operational Management, BCG Analysis, Digitalization, Production Efficiency, Bintang Bakery.

### **PENDAHULUAN**

UMKM merupakan salah satu sektor yang memiliki kontribusi besar terhadap pertumbuhan ekonomi Indonesia karena mampu menyerap tenaga kerja, meningkatkan

pendapatan masyarakat, serta menjaga stabilitas ekonomi nasional. Dalam konteks persaingan bisnis yang semakin kompetitif, UMKM dituntut untuk mampu beradaptasi melalui strategi pemasaran yang efektif dan pengelolaan operasional yang efisien agar tetap bertahan dan berkembang. Perubahan perilaku konsumen yang semakin selektif, serta berkembangnya teknologi digital, menjadikan perusahaan harus mampu mengoptimalkan berbagai strategi pemasaran yang relevan untuk meningkatkan daya saing. Menurut Kotler & Keller (2016), strategi pemasaran merupakan proses mengidentifikasi kebutuhan konsumen dan menciptakan nilai lebih melalui produk dan layanan yang ditawarkan. Dalam industri makanan seperti bakery, efektivitas strategi pemasaran sangat memengaruhi persepsi kualitas produk serta keputusan pembelian konsumen. Oleh karena itu, UMKM bakery perlu memahami pergeseran tren konsumen dan menerapkan pendekatan pemasaran modern yang dapat meningkatkan visibilitas serta memperkuat posisi mereka di pasar. Perkembangan ini menjadi dasar penting untuk mengevaluasi strategi pemasaran dan manajemen operasional sebagai upaya peningkatan efisiensi dan daya saing.

Selain strategi pemasaran, aspek manajemen operasional juga memiliki peran penting dalam menentukan keberhasilan UMKM. Operasional yang tidak terstruktur, seperti perencanaan produksi yang tidak efisien, kurangnya standarisasi, dan pengendalian kualitas yang lemah, dapat menurunkan produktivitas dan meningkatkan biaya produksi. Heizer & Render (2015) menjelaskan bahwa manajemen operasional adalah serangkaian aktivitas yang memastikan proses produksi berjalan secara efektif, efisien, dan sesuai standar kualitas yang ditetapkan. Dalam industri bakery, pengelolaan bahan baku, waktu produksi, peralatan, dan kualitas produk menjadi elemen yang sangat krusial. Proses produksi yang tidak efisien tidak hanya menurunkan kualitas produk, tetapi juga menghambat kemampuan UMKM bersaing dengan bisnis yang lebih modern. Pada banyak UMKM, masalah operasional sering muncul karena minimnya pengetahuan mengenai manajemen dan penggunaan teknologi pendukung. Oleh sebab itu, penting untuk mengintegrasikan strategi pemasaran dengan manajemen operasional yang baik agar dapat menciptakan nilai tambah bagi konsumen serta meningkatkan performa bisnis keseluruhan. Pemahaman yang tepat mengenai kedua aspek ini akan membantu UMKM dalam mencapai keberlanjutan usaha.

Pada era transformasi digital, strategi pemasaran UMKM mengalami perubahan signifikan karena meningkatnya penggunaan internet dan media sosial sebagai sarana promosi. Perilaku konsumen kini lebih banyak dipengaruhi oleh informasi digital, ulasan online, dan konten visual yang menarik. Kotler et al. (2019) menyatakan bahwa pemasaran digital mampu memperluas jangkauan pasar, meningkatkan interaksi dengan konsumen, serta menciptakan citra merek yang lebih kuat. Namun, masih banyak UMKM yang mengandalkan metode pemasaran tradisional seperti promosi dari mulut ke mulut dan ketergantungan pada pelanggan lama, sehingga jangkauan pasarnya terbatas. Tantangan utama UMKM adalah kurangnya pemahaman terhadap platform digital, sumber daya manusia yang terbatas, serta minimnya alokasi anggaran untuk pemasaran modern. Padahal, implementasi pemasaran digital tidak selalu membutuhkan biaya besar, tetapi membutuhkan konsistensi, kreativitas, dan strategi yang tepat sasaran. Dengan mengoptimalkan potensi digital, UMKM dapat bersaing lebih baik dalam industri yang semakin kompetitif, terutama industri makanan yang sangat cepat berubah mengikuti selera konsumen.

Efisiensi operasional menjadi faktor penting dalam meningkatkan daya saing UMKM, terutama pada bisnis yang memproduksi barang konsumsi seperti bakery. Keterlambatan produksi, pemborosan bahan baku, dan ketidakstabilan kualitas merupakan tantangan umum yang sering dihadapi. Menurut Slack, Chambers, & Johnston (2017), efisiensi operasional dapat dicapai melalui perbaikan proses, pengurangan waste, dan peningkatan kualitas secara berkelanjutan. Pada UMKM bakery, pengaturan alur produksi yang tidak sistematis menyebabkan proses menjadi lambat dan hasil produk tidak konsisten. Selain itu, tidak adanya

standar operasional (SOP) membuat karyawan bekerja berdasarkan kebiasaan sehingga berpotensi menimbulkan ketidaktepatan dalam takaran bahan dan waktu pemanggangan. Ketidakefisienan ini pada akhirnya berdampak pada biaya operasional yang meningkat serta penurunan kepuasan pelanggan. Untuk itu, UMKM perlu menerapkan manajemen operasional berbasis SOP dan melakukan evaluasi berkala guna memastikan setiap tahap produksi berjalan sesuai standar yang telah ditetapkan. Implementasi ini juga dapat memperkuat posisi UMKM dalam persaingan pasar.

Bintang Bakery sebagai salah satu UMKM di bidang makanan memiliki potensi besar untuk berkembang, namun masih menghadapi berbagai hambatan dalam penerapan strategi pemasaran dan manajemen operasional. Minimnya pemanfaatan teknologi digital, promosi yang terbatas, absennya SOP produksi, serta kurangnya inovasi produk menjadi faktor yang menurunkan daya saing usaha. Berdasarkan pendapat Tjiptono (2017), keunggulan bersaing dapat diraih melalui diferensiasi produk, peningkatan kualitas layanan, serta strategi pemasaran yang tepat sasaran. Dalam konteks ini, Bintang Bakery perlu melakukan evaluasi komprehensif terhadap strategi pemasaran yang digunakan serta melakukan perbaikan dalam aspek operasional agar mampu meningkatkan efisiensi, kualitas produk, dan ketertarikan konsumen. Penelitian mengenai strategi pemasaran dan manajemen operasional pada UMKM seperti Bintang Bakery menjadi penting untuk memberikan gambaran mengenai pendekatan yang tepat dalam meningkatkan daya saing usaha. Dengan merumuskan strategi yang terintegrasi dan relevan, UMKM ini diharapkan mampu menjawab tantangan pasar yang terus berubah dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan.

## **KAJIAN PUSTAKA**

### **1. Manajemen Strategik pada UMKM**

Manajemen strategik merupakan proses perumusan, implementasi, dan evaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya secara efektif dan berkelanjutan. David (2017) menjelaskan bahwa manajemen strategik berfokus pada upaya menyelaraskan kondisi internal perusahaan dengan lingkungan eksternal yang dinamis. Pada konteks Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM), penerapan manajemen strategik menjadi sangat penting karena UMKM menghadapi keterbatasan sumber daya, baik dari sisi modal, teknologi, maupun sumber daya manusia. Oleh karena itu, strategi yang diterapkan harus bersifat sederhana, fleksibel, dan mudah diaplikasikan.

UMKM sering kali menjalankan usaha berdasarkan pengalaman dan intuisi pemilik, bukan pada perencanaan strategis yang terstruktur. Padahal, pendekatan manajemen strategik dapat membantu UMKM mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman secara sistematis (Rangkuti, 2018). Dengan analisis tersebut, UMKM dapat menentukan strategi bertahan (survival strategy) maupun strategi pengembangan secara bertahap. Dalam konteks UMKM Bintang Bakery, manajemen strategik berperan penting untuk merespons kenaikan harga bahan baku, persaingan usaha, serta perubahan perilaku konsumen.

### **2. Manajemen Operasional dalam Meningkatkan Efisiensi UMKM**

Manajemen operasional berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian proses produksi agar menghasilkan output yang efisien dan berkualitas. Heizer, Render, dan Munson (2020) menyatakan bahwa tujuan utama manajemen operasional adalah menciptakan nilai tambah melalui penggunaan sumber daya yang optimal. Pada UMKM sektor pangan seperti bakery, manajemen operasional mencakup pengelolaan proses produksi, tata letak fasilitas, persediaan bahan baku, serta pengendalian kualitas produk.

Efisiensi operasional menjadi faktor krusial bagi UMKM karena keterbatasan margin keuntungan. Penerapan prinsip efisiensi, seperti pengurangan pemborosan waktu kerja (idle time) dan pemanfaatan peralatan secara optimal, dapat meningkatkan produktivitas tanpa harus menambah biaya besar. Konsep lean production menekankan pentingnya

menghilangkan aktivitas yang tidak memberikan nilai tambah dalam proses produksi (Womack & Jones, 2003). Bagi UMKM Bintang Bakery, pengaturan alur kerja dan peningkatan disiplin tenaga kerja merupakan bagian penting dari upaya peningkatan efisiensi operasional.

### 3. Manajemen Persediaan dan Pengendalian Biaya Produksi

Manajemen persediaan berperan penting dalam menjaga kelancaran proses produksi dan efisiensi biaya. Menurut Stevenson (2018), persediaan yang dikelola dengan baik dapat mengurangi risiko kekurangan bahan baku sekaligus menekan biaya penyimpanan. Namun, pada UMKM, sistem persediaan sering kali masih dilakukan secara manual dan berbasis pengalaman pemilik usaha. Hal ini membuat perencanaan persediaan kurang akurat, terutama ketika terjadi fluktuasi harga bahan baku.

Dalam kondisi harga bahan baku yang tidak stabil, UMKM perlu menerapkan strategi pengendalian biaya yang adaptif. Pendekatan seperti pembelian bahan baku dalam jumlah ekonomis (Economic Order Quantity) atau menjaga hubungan jangka panjang dengan pemasok dapat membantu menekan biaya (Render et al., 2020). Pada UMKM Bintang Bakery, tingginya ketergantungan pada bahan baku utama seperti tepung terigu menunjukkan pentingnya strategi manajemen persediaan yang lebih terencana agar usaha tetap berkelanjutan di tengah kenaikan harga.

### 4. Strategi Pemasaran UMKM di Era Digital

Pemasaran merupakan salah satu fungsi utama dalam menjaga keberlangsungan usaha. Kotler dan Keller (2016) menjelaskan bahwa pemasaran tidak hanya berfokus pada penjualan, tetapi juga pada penciptaan nilai dan hubungan jangka panjang dengan pelanggan. Pada UMKM, strategi pemasaran sering kali masih bersifat tradisional, seperti promosi dari mulut ke mulut. Meskipun efektif dalam menjaga pelanggan lama, strategi ini kurang optimal untuk menjangkau pasar yang lebih luas.

Perkembangan teknologi digital membuka peluang besar bagi UMKM untuk memperluas jangkauan pasar dengan biaya relatif rendah. Media sosial, marketplace, dan aplikasi pesan instan dapat dimanfaatkan sebagai sarana promosi dan komunikasi dengan konsumen. Penelitian oleh Taiminen dan Karjaluoto (2015) menunjukkan bahwa adopsi pemasaran digital dapat meningkatkan visibilitas dan daya saing UMKM. Dalam konteks Bintang Bakery, pemanfaatan pemasaran digital dapat menjadi solusi strategis untuk menarik pelanggan baru tanpa mengorbankan loyalitas pelanggan lama.

### 5. Manajemen Sumber Daya Manusia dan Keberlanjutan UMKM

Sumber daya manusia (SDM) merupakan aset penting dalam menjalankan aktivitas operasional UMKM. Dessler (2020) menyatakan bahwa manajemen SDM yang efektif berkontribusi langsung terhadap peningkatan produktivitas dan kualitas kerja. Pada UMKM, pengelolaan SDM sering dilakukan secara kekeluargaan, yang memiliki kelebihan dalam membangun loyalitas, tetapi juga memiliki kelemahan dalam hal disiplin dan profesionalisme.

Pengembangan SDM melalui pelatihan sederhana, pengaturan jam kerja yang jelas, serta sistem penghargaan dan sanksi dapat meningkatkan kinerja karyawan. Selain itu, manajemen SDM yang baik juga mendukung keberlanjutan usaha dalam jangka panjang. UMKM yang mampu menjaga keseimbangan antara hubungan kekeluargaan dan profesionalisme kerja cenderung lebih stabil dan adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis. Oleh karena itu, penguatan manajemen SDM menjadi salah satu faktor kunci dalam meningkatkan efisiensi dan daya saing UMKM seperti Bintang Bakery.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan deskriptif kualitatif yang bertujuan untuk menggambarkan secara mendalam kondisi nyata strategi pemasaran yang diterapkan oleh UMKM Bintang Bakery. Pendekatan ini dipilih karena mampu memberikan pemahaman

komprehensif mengenai praktik pemasaran yang berlangsung, faktor-faktor yang memengaruhinya, serta kendala yang dihadapi pelaku usaha dalam mempertahankan daya saing. Penelitian kualitatif menekankan pemahaman terhadap fenomena secara holistik berdasarkan konteks alamiah tanpa manipulasi variabel (Creswell, 2018). Dengan pendekatan ini, peneliti dapat mengungkap dinamika strategi pemasaran UMKM secara lebih mendalam dan sesuai dengan kondisi lapangan.

Teknik pengumpulan data utama dalam penelitian ini dilakukan melalui wawancara mendalam dengan pemilik Bintang Bakery sebagai informan kunci. Pemilik dipilih karena memiliki pengalaman langsung dalam pengelolaan operasional usaha serta pengambilan keputusan pemasaran. Wawancara dilakukan secara semi-terstruktur, di mana peneliti menyiapkan panduan pertanyaan terkait strategi pemasaran, penetapan harga, distribusi, dan hubungan dengan pelanggan, namun tetap memberikan ruang bagi informan untuk menjelaskan pandangan dan pengalamannya secara bebas. Menurut Sugiyono (2022), wawancara semi-terstruktur memungkinkan peneliti memperoleh data yang lebih kaya dan mendalam karena bersifat fleksibel dan eksploratif.

Selain wawancara, penelitian ini juga menggunakan observasi langsung sebagai metode pelengkap untuk memperkuat dan memvalidasi data. Observasi dilakukan di lokasi usaha dengan mengamati proses produksi, pola distribusi produk, interaksi pemilik dan karyawan dengan pelanggan, serta bentuk kegiatan pemasaran yang dilakukan sehari-hari. Observasi juga mencakup pengamatan terhadap fasilitas, peralatan, dan alur kerja usaha. Metode observasi memungkinkan peneliti memperoleh data faktual mengenai aktivitas pemasaran yang berlangsung secara nyata, sehingga hasil penelitian tidak hanya bergantung pada persepsi informan (Moleong, 2021).

Data pendukung diperoleh melalui studi dokumentasi, meliputi catatan produksi, data penjualan, laporan biaya bahan baku, serta dokumen lain yang relevan dengan aktivitas pemasaran Bintang Bakery. Dokumentasi digunakan untuk melengkapi dan memperkuat hasil wawancara dan observasi, sehingga informasi yang diperoleh lebih akurat dan dapat dipertanggungjawabkan. Menurut Arikunto (2019), dokumentasi merupakan sumber data penting dalam penelitian kualitatif karena memberikan bukti tertulis yang mendukung temuan lapangan.

Analisis data dalam penelitian ini dilakukan menggunakan model analisis interaktif Miles dan Huberman, yang meliputi tiga tahap utama, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Pada tahap reduksi data, peneliti menyeleksi dan memfokuskan data yang relevan dengan tujuan penelitian. Selanjutnya, data disajikan dalam bentuk uraian naratif dan tabel untuk memudahkan pemahaman. Tahap terakhir adalah penarikan kesimpulan dengan menginterpretasikan temuan penelitian dan mengaitkannya dengan teori pemasaran serta kondisi aktual Bintang Bakery. Untuk menjaga keabsahan data, penelitian ini menerapkan triangulasi sumber dan triangulasi metode, sehingga hasil penelitian lebih valid, objektif, dan kredibel (Miles & Huberman, 2014; Lincoln & Guba, 1985).

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Lokasi Penelitian**

Penelitian ini dilakukan pada UMKM Bintang Bakery, sebuah usaha roti rumahan yang terletak di Jalan Terminal, Kecamatan Johan Pahlawan, Meulaboh, Kabupaten Aceh Barat. Usaha ini berdiri di kawasan pemukiman yang strategis dan mudah dijangkau oleh pelanggan lokal, khususnya warung-warung kecil serta pedagang yang menjadi pelanggan tetap. Bintang Bakery menjadi salah satu produsen roti yang cukup dikenal di daerah tersebut karena telah beroperasi lebih dari dua belas tahun. Lingkungan sekitar yang didominasi oleh aktivitas ekonomi masyarakat lokal turut mendukung proses observasi dan wawancara, sehingga

peneliti dapat memperoleh gambaran nyata mengenai kondisi operasional, pemasaran, dan distribusi produk secara langsung.

### **Analisis Strategi Pemasaran Bintang Bakery**

Strategi pemasaran yang diterapkan Bintang Bakery hingga saat ini masih didominasi oleh metode tradisional, terutama mengandalkan promosi dari mulut ke mulut serta hubungan yang telah terjalin lama dengan pelanggan tetap. Meskipun pendekatan ini terbukti efektif dalam mempertahankan loyalitas konsumen, strategi tersebut tidak cukup kuat untuk memperluas jangkauan pasar di tengah persaingan bakery yang semakin ketat dan modern. Dalam teori pemasaran, orientasi pada pelanggan merupakan elemen penting untuk menciptakan nilai dan membangun hubungan berkelanjutan (Kotler & Keller, 2016). Namun, tanpa inovasi dalam kegiatan promosi serta pemanfaatan media digital, strategi yang digunakan menjadi kurang responsif terhadap perubahan perilaku konsumen masa kini yang lebih banyak mencari informasi melalui platform online. Ketidadaan kehadiran digital membuat produk Bintang Bakery sulit ditemukan oleh calon pelanggan baru, meskipun kualitas roti yang dihasilkan mampu bersaing dengan bakery lainnya. Situasi ini menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara kualitas produk dan upaya pemasaran yang dilakukan. Oleh karena itu, diperlukan pembaruan strategi pemasaran yang lebih modern dan adaptif, terutama melalui integrasi pemasaran digital untuk meningkatkan visibilitas, menjangkau konsumen baru, dan memperkuat posisi Bintang Bakery di pasar. Persaingan dengan Bakery Modern yang Memiliki Branding Kuat

Kehadiran bakery modern di Aceh Barat yang menawarkan konsep toko lebih profesional, kemasan cantik, serta strategi branding digital menjadi tantangan serius bagi Bintang Bakery. Konsumen masa kini lebih selektif dalam memilih produk berdasarkan tampilan visual, identitas merek, dan pengalaman pembelian yang mudah diakses. Bakery modern memiliki keunggulan dalam bentuk foto produk profesional, katalog menu menarik, dan promosi kreatif yang mudah ditemukan melalui media sosial. Hal ini membuat konsumen lebih tertarik karena mereka dapat menilai kualitas hanya melalui tampilan digital. Sementara itu, Bintang Bakery belum memiliki identitas merek, logo, tema visual, ataupun standar kemasan yang dapat bersaing dengan toko roti modern. Ketika konsumen melakukan perbandingan, usaha tanpa identitas online akan kalah dalam menarik perhatian. Dengan meningkatnya gaya hidup masyarakat yang mengutamakan estetika dan kemudahan pemesanan, branding menjadi aspek penting dalam pemasaran. Untuk mengatasi tantangan ini, Bintang Bakery perlu membangun identitas brand yang kuat agar tetap relevan di tengah kompetisi yang semakin ketat.

Dalam aspek produk, Bintang Bakery memiliki keunggulan berupa penggunaan bahan tanpa pengawet, produksi harian, dan cita rasa khas yang disukai pelanggan lokal. Diferensiasi produk merupakan strategi penting untuk menciptakan nilai tambah dan membangun positioning di benak konsumen (Tjiptono, 2019). Konsumen saat ini cenderung mencari produk yang lebih sehat, segar, dan memiliki keamanan pangan yang baik, sehingga positioning produk Bintang Bakery sebagai roti fresh dan preservative-free dapat menjadi kekuatan kompetitif. Namun, diferensiasi tersebut belum dikomunikasikan secara optimal karena tidak adanya identitas merek, logo, kemasan menarik, atau pesan pemasaran yang menjelaskan keunggulan produk. Menurut Kotler & Armstrong (2018), diferensiasi harus diiringi dengan komunikasi yang konsisten agar nilai produk dapat dipahami jelas oleh target pasar. Jika Bintang Bakery memperkuat visual branding, menonjolkan nilai kesegaran dan kualitas bahan, serta memperbaiki desain kemasan, maka produk dapat bersaing lebih baik, sekaligus meningkatkan persepsi nilai (*perceived value*) sehingga memungkinkan penetapan harga yang lebih tinggi tanpa mengurangi minat pelanggan.

Strategi harga Bintang Bakery saat ini menggunakan pendekatan harga rendah (*low pricing*) dengan tujuan menjaga loyalitas pelanggan. Ini sejalan dengan konsep *penetration*

pricing, yaitu menetapkan harga rendah untuk memperbesar volume penjualan (Kotler & Armstrong, 2018). Namun, secara jangka panjang strategi ini memiliki kelemahan signifikan. Kenaikan bahan baku seperti tepung, gula, dan margarin setiap tahun menyebabkan biaya produksi meningkat, sementara harga jual roti tetap sangat rendah, yaitu Rp4.500 per bungkus. Margin keuntungan menjadi semakin tipis dan dapat mengancam kelanjutan usaha. Menurut Lupiyoadi (2014), penetapan harga seharusnya memperhatikan tiga aspek utama: biaya produksi (cost), harga pesaing (competition), dan persepsi nilai konsumen (customer value). Jika harga terlalu rendah dibanding biaya aktual, usaha akan mengalami tekanan finansial. Bintang Bakery perlu mengevaluasi struktur biaya, menentukan price adjustment strategy, dan mempertimbangkan penyesuaian harga secara bertahap. Dengan komunikasi yang tepat kepada pelanggan, kenaikan harga moderat dapat diterima jika disertai perbaikan kualitas produk, kemasan, atau layanan.

Dari sisi distribusi, Bintang Bakery masih menggunakan metode distribusi tradisional dengan menjual ke warung, pelanggan rumah tangga, dan pesanan manual. Distribusi seperti ini sangat terbatas dan tidak mampu memperluas pasar secara signifikan. Padahal menurut Kotler & Keller (2016), strategi distribusi harus memastikan produk tersedia pada tempat dan waktu yang tepat dengan biaya efisien. Keterbatasan distribusi ini membuat Bintang Bakery sulit menjangkau konsumen baru di wilayah lain. Sebaliknya, bakery modern telah memanfaatkan teknologi seperti layanan pengiriman berbasis aplikasi (GrabFood, GoFood), WhatsApp Business, dan katalog digital untuk mempercepat proses pemesanan dan distribusi. Jika Bintang Bakery mengadopsi sistem pre-order, rute distribusi harian, atau pengiriman melalui aplikasi pihak ketiga, jangkauan pasar dapat meningkat tanpa investasi besar. Selain itu, pemasaran melalui saluran B2B seperti kantin sekolah, kafe, dan UMKM kuliner lain dapat memperluas pasar sekaligus meningkatkan volume penjualan secara stabil.

Digital marketing merupakan komponen penting dalam strategi pemasaran modern yang belum dimanfaatkan oleh Bintang Bakery. Kaplan & Haenlein (2010) menjelaskan bahwa media sosial telah menjadi platform efektif untuk membangun hubungan, meningkatkan interaksi, dan menciptakan komunikasi dua arah dengan konsumen. Konsumen masa kini mencari informasi produk melalui Instagram, TikTok, dan marketplace, sehingga tidak adanya kehadiran digital membuat usaha sulit ditemukan oleh calon pelanggan baru. Dengan membuat akun Instagram bisnis, mengunggah foto produk yang menarik, menampilkan proses produksi, memberikan promo harian, atau membagikan testimoni pelanggan, Bintang Bakery dapat meningkatkan brand awareness secara signifikan. Digital marketing juga lebih hemat biaya dibandingkan promosi konvensional dan memberikan dampak yang lebih luas. Penggunaan WhatsApp Business dengan katalog digital juga akan mempermudah konsumen dalam melakukan pemesanan. Adopsi strategi digital menjadi kebutuhan penting bagi UMKM agar mampu bertahan dalam persaingan yang semakin dipengaruhi teknologi.

Dalam era yang serba digital seperti saat ini media sosial seperti Instagram, TikTok, dan WhatsApp Business menjadi alat utama UMKM untuk meningkatkan visibilitas produk. Namun, Bintang Bakery hingga kini belum memanfaatkan platform digital tersebut, sehingga usaha tidak memiliki portofolio online, katalog produk, atau sarana komunikasi cepat dengan pelanggan. Ketidadaan identitas visual seperti logo, tema warna, desain konten, maupun foto berkualitas membuat usaha sulit bersaing dengan kompetitor yang sudah memaksimalkan konten digital. Tanpa konten visual, konsumen baru sulit untuk mengenali kualitas produk dan tidak tertarik melakukan pembelian. Digital marketing sebenarnya mampu meningkatkan penjualan secara signifikan melalui promosi harian, fitur katalog, layanan pesan otomatis, dan interaksi langsung dengan konsumen. Ketidakhadiran Bintang Bakery di ruang digital menyebabkan usaha kehilangan peluang menjangkau pelanggan millennial dan Gen Z yang sangat aktif menggunakan media sosial untuk mencari makanan. Oleh karena itu, digital

marketing bukan lagi pilihan, melainkan kebutuhan dasar untuk memperkuat daya saing UMKM.

Bintang Bakery masih belum menerapkan strategi segmentasi, targeting, dan positioning (STP) secara sistematis. Segmentasi pasar merupakan proses membagi pasar menjadi kelompok konsumen dengan kebutuhan dan perilaku berbeda (Kotler & Armstrong, 2018). Saat ini pasar Bintang Bakery terbatas pada pelanggan lokal dan warung kecil, padahal peluang pasar lebih luas seperti pelajar, pekerja kantoran, pedagang burger, kafe kecil, hingga pembeli online. Dengan menetapkan segmen yang lebih spesifik, usaha dapat merancang strategi pemasaran yang lebih relevan dan efektif. Targeting dapat diarahkan pada segmen yang paling potensial seperti pedagang makanan cepat saji yang membutuhkan roti burger dalam jumlah besar. Positioning produk sebagai roti segar tanpa pengawet dapat menjadi nilai diferensiasi utama untuk menarik konsumen yang lebih peduli kesehatan. Implementasi STP yang tepat akan membantu Bintang Bakery meningkatkan daya saing, memperluas pasar, dan menjaga konsistensi strategi pemasaran di masa depan.

Melihat berbagai tantangan pemasaran yang dihadapi, Bintang Bakery perlu mengembangkan strategi pemasaran terpadu yang mencakup kualitas produk, penetapan harga berdasarkan biaya, distribusi yang lebih efisien, dan promosi digital. Tjiptono (2019) menegaskan bahwa strategi pemasaran yang efektif harus menyesuaikan dengan dinamika pasar dan perubahan perilaku konsumen. Digitalisasi UMKM saat ini bukan hanya tren, melainkan kebutuhan untuk bertahan dan berkembang. Bintang Bakery dapat menggabungkan pemasaran offline dan online melalui branding visual, pembuatan kemasan lebih menarik, kerja sama dengan kafe atau reseller, serta promosi rutin di media sosial. Selain itu, inovasi produk dan peningkatan pelayanan pelanggan akan memperkuat citra merek di pasar lokal. Jika strategi integratif ini diterapkan secara konsisten, Bintang Bakery akan mampu memperluas pasar, meningkatkan penjualan, dan membangun daya saing jangka panjang.

Dalam kerangka bauran pemasaran (marketing mix), aspek promosi menjadi elemen yang paling lemah dalam strategi Bintang Bakery. Promosi yang terbatas membuat usaha ini kurang memiliki brand awareness, padahal menurut Alma (2018), promosi yang tepat akan meningkatkan daya ingat konsumen dan memengaruhi keputusan pembelian. Ketidakhadiran Bintang Bakery di platform digital seperti Instagram, Facebook, dan WhatsApp Business membuat produknya tidak memiliki jejak digital yang dapat ditemukan calon pelanggan. Di era modern, digital marketing tidak hanya berfungsi sebagai alat komunikasi, tetapi juga sebagai sarana membangun citra merek, menarik pelanggan baru, serta menciptakan interaksi dengan konsumen. Tanpa kehadiran digital, proses pemasaran menjadi kurang efektif meskipun produk memiliki kualitas baik. Oleh karena itu, strategi promosi perlu diperkuat melalui pembuatan konten visual, katalog produk online, serta pemanfaatan fitur pesan instan yang mendukung pemesanan cepat dan praktis.

### **Analisis BCG (Boston Consulting Group) pada Usaha Bintang Bakery**

Analisis Boston Consulting Group (BCG) digunakan sebagai alat analisis portofolio yang digunakan untuk mengevaluasi posisi produk atau unit bisnis berdasarkan dua dimensi utama, yaitu tingkat pertumbuhan pasar (market growth rate) dan pangsa pasar relatif (relative market share). Matriks ini mengelompokkan produk ke dalam empat kategori utama, yaitu Cash Cow, Star, Question Mark, dan Dog, yang masing-masing membutuhkan strategi pengelolaan yang berbeda (Henderson, 1970; David, 2017). Penerapan analisis BCG pada UMKM seperti Bintang Bakery membantu pemilik usaha dalam menentukan prioritas pengalokasian sumber daya secara lebih efisien dan strategis.

Berdasarkan hasil analisis, roti tawar dikategorikan sebagai Cash Cow karena memiliki pangsa pasar yang kuat dengan tingkat pertumbuhan pasar yang relatif rendah namun stabil. Produk ini menjadi tulang punggung pendapatan Bintang Bakery karena permintaannya konsisten dan biaya produksinya relatif terkendali. Strategi yang tepat untuk produk Cash Cow



adalah mempertahankan kualitas, menjaga efisiensi produksi, dan memaksimalkan keuntungan tanpa melakukan investasi besar yang berisiko (Kotler & Keller, 2016). Oleh karena itu, roti tawar sebaiknya tetap diproduksi secara optimal untuk menopang arus kas usaha dan membiayai pengembangan produk lain.

Sementara itu, roti burger berada pada posisi Star, yaitu produk dengan pangsa pasar yang tinggi dan tingkat pertumbuhan pasar yang juga tinggi. Tingginya permintaan roti burger, khususnya dari kafe dan pedagang burger, menunjukkan adanya peluang pertumbuhan yang signifikan. Produk Star memerlukan investasi berkelanjutan untuk mempertahankan posisinya di pasar, baik melalui peningkatan kapasitas produksi, inovasi produk, maupun penguatan saluran distribusi dan pemasaran digital (David, 2017; Madsen, 2017). Apabila dikelola dengan baik, produk Star berpotensi berubah menjadi Cash Cow di masa mendatang ketika pertumbuhan pasar mulai melambat.

Produk roti bakar Bandung dikategorikan sebagai Question Mark, karena memiliki potensi pertumbuhan pasar yang cukup tinggi tetapi pangsa pasarnya masih relatif rendah. Kondisi ini menunjukkan bahwa produk tersebut membutuhkan strategi pemasaran yang lebih agresif, terutama melalui promosi digital dan diferensiasi produk, agar dapat meningkatkan pangsa pasar. Menurut Kotler dan Armstrong (2018), produk pada kategori Question Mark memerlukan keputusan strategis apakah akan dikembangkan secara intensif atau justru dihentikan apabila tidak menunjukkan prospek yang menjanjikan. Dalam konteks Bintang Bakery, meningkatnya minat pasar terhadap produk roti kekinian menunjukkan bahwa roti bakar Bandung masih layak untuk dikembangkan agar dapat bertransformasi menjadi Star.

Adapun produk lain seperti roti kering dan varian percobaan termasuk dalam kategori Dog, yaitu produk dengan pangsa pasar dan pertumbuhan pasar yang rendah. Produk dalam kategori ini cenderung memberikan kontribusi keuntungan yang minimal dan berpotensi membebani biaya produksi. Strategi yang disarankan untuk produk Dog adalah melakukan evaluasi menyeluruh, termasuk kemungkinan pengurangan produksi atau penghentian produk, agar sumber daya dapat dialihkan ke produk yang lebih potensial (Henderson, 1970; Rangkuti, 2018). Dengan memahami posisi masing-masing produk dalam matriks BCG, Bintang Bakery dapat merumuskan strategi portofolio yang lebih tepat, meningkatkan efektivitas pengalokasian sumber daya, serta memperkuat daya saing usaha di tengah persaingan industri roti lokal.

### **Analisis Manajemen Operasional Bintang Bakery**

Manajemen operasional menjadi fondasi dalam menjaga keberlangsungan Bintang Bakery karena operasional yang efisien menentukan kualitas produk, biaya produksi, serta kemampuan memenuhi permintaan pasar. Menurut Heizer & Render (2017), manajemen operasi mencakup perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian proses produksi agar output sesuai standar kualitas dengan sumber daya minimal. Pada Bintang Bakery, proses produksi roti dilakukan setiap hari dengan kapasitas sekitar 500 roti, sehingga pengendalian operasional merupakan kebutuhan mendasar. Namun, masih banyak proses yang belum terdokumentasi, seperti takaran bahan, standar pemanggangan, dan prosedur pengemasan. Kondisi ini menyebabkan variasi kualitas dan ketidakkonsistenan produk, padahal konsistensi merupakan faktor penting dalam industri makanan. Operasional yang belum tersistem membuat usaha rentan terhadap pemborosan bahan, hambatan produksi, serta keterlambatan distribusi. Oleh karena itu, manajemen operasional yang lebih terstruktur sangat diperlukan untuk meningkatkan efisiensi dan daya saing usaha.

Salah satu kelemahan utama operasional Bintang Bakery adalah tidak adanya SOP (Standard Operating Procedure) tertulis untuk seluruh tahapan produksi. SOP berperan penting sebagai standar kerja untuk menjaga konsistensi kualitas produk serta mengurangi kesalahan proses (Tjiptono, 2019). Tanpa SOP, kualitas roti sangat bergantung pada pengalaman pekerja sehingga ukuran, tingkat kematangan, dan tekstur roti dapat berubah-

ubah setiap hari. Kondisi ini menimbulkan risiko penurunan kepuasan pelanggan karena konsumen mengharapkan kualitas yang stabil setiap kali membeli produk. Selain itu, ketiadaan SOP membuat pelatihan pegawai baru menjadi lebih sulit dan memakan waktu lama. Menurut Slack & Brandon-Jones (2018), SOP merupakan alat penting dalam pengendalian mutu dan efisiensi operasional. Karena itu, penyusunan SOP baku mulai dari pencampuran adonan, fermentasi, pemanggangan, hingga pengemasan akan membantu Bintang Bakery meningkatkan kualitas produk sekaligus menekan pemborosan bahan baku dan waktu produksi.

Pengelolaan bahan baku merupakan komponen kritis dalam manajemen operasional karena berpengaruh langsung terhadap biaya dan kelancaran produksi. Menurut Heizer & Render (2017), manajemen persediaan yang baik harus menjaga keseimbangan antara ketersediaan bahan dan biaya inventori. Pada Bintang Bakery, pembelian bahan baku masih dilakukan secara harian dan dalam jumlah kecil. Pola ini menyebabkan harga bahan lebih mahal, risiko kehabisan stok lebih tinggi, serta biaya transportasi meningkat. Selain itu, tidak adanya pencatatan stok membuat pemilik sulit memonitor penggunaan tepung, gula, margarin, telur, dan ragi secara akurat. Jika terjadi pemborosan, dampaknya langsung terlihat pada biaya produksi. Slack & Brandon-Jones (2018) menekankan bahwa sistem inventori sederhana seperti first-in-first-out (FIFO), stock card, dan perencanaan pembelian mingguan dapat meningkatkan efisiensi. Dengan manajemen inventori yang lebih baik, Bintang Bakery dapat mengurangi biaya bahan baku sekaligus menjaga kelancaran proses produksi.

Tenaga kerja merupakan aset penting dalam operasional karena memengaruhi produktivitas dan kualitas produk. Bintang Bakery masih mengandalkan beberapa pekerja utama dengan pengalaman bertahun-tahun. Namun, pelatihan pegawai belum terstruktur dan proses produksi masih mengandalkan ingatan pekerja senior. Lupiyoadi (2014) menjelaskan bahwa pelatihan dan peningkatan kompetensi pekerja sangat penting untuk menjaga kualitas layanan dan proses produksi. Selain itu, beban kerja yang tinggi akibat proses manual dapat memicu kelelahan dan menurunkan produktivitas. Slack & Brandon-Jones (2018) menyatakan bahwa pengaturan tenaga kerja yang baik membutuhkan pembagian tugas yang jelas, rotasi kerja, dan pengawasan rutin. Dengan menerapkan SOP dan pelatihan terjadwal, Bintang Bakery dapat meningkatkan keterampilan pegawai, mengurangi kesalahan, serta mempercepat proses produksi. Sistem insentif dan penghargaan juga dapat meningkatkan motivasi pekerja untuk menjaga kualitas kerja.

Untuk meningkatkan kinerja operasional secara menyeluruh, Bintang Bakery perlu menerapkan strategi perbaikan berkelanjutan (*continuous improvement*). Menurut Heizer & Render (2017), pendekatan ini dapat dilakukan melalui evaluasi proses, penggunaan teknologi sederhana, dan pengurangan pemborosan. Digitalisasi inventori, pencatatan produksi harian, penggunaan oven semi-otomatis, atau mixer kapasitas besar dapat meningkatkan produktivitas tanpa biaya sangat tinggi. Selain itu, penerapan metode Kaizen seperti 5S (*Sort, Set in Order, Shine, Standardize, Sustain*) akan membantu menciptakan lingkungan kerja yang lebih rapi, bersih, dan efisien. Dengan perbaikan operasional yang konsisten, Bintang Bakery dapat meningkatkan kapasitas produksi, mengurangi biaya, menjaga kualitas, serta lebih siap bersaing dengan bakery modern. Transformasi operasional ini juga akan mendukung strategi pemasaran dan pertumbuhan usaha di masa depan.

### Manajemen Biaya Produksi Bintang Bakery

Tabel 1. Biaya Produksi Bintang Bakery

Komponen Biaya	Deskripsi	Total (Rp/bulan)
Bahan Baku Utama	Tepung, gula, margarin, telur, ragi	17.200.000
Bahan Penunjang	Kemasan, minyak oles, gas LPG, listrik	4.770.000
Tenaga Kerja Produksi	Gaji pegawai	2.500.000

Perawatan Peralatan	Perawatan oven, mixer, penggantian loyang	500.000
Transportasi Pembelian	Ongkos membeli bahan harian	300.000
Kebutuhan Operasional	Kebersihan, alat kecil, keperluan dapur	200.000
Total Biaya Operasional	-	<b>25.470.000 – 25.670.000</b>

Tabel tersebut menunjukkan struktur lengkap biaya produksi Bintang Bakery, mulai dari pengeluaran bahan baku, bahan penunjang, tenaga kerja, hingga biaya pemeliharaan peralatan. Pengeluaran terbesar berasal dari bahan baku utama yang mencapai sekitar Rp17,2 juta per bulan, sejalan dengan frekuensi produksi yang berlangsung setiap hari dan volume yang cukup tinggi. Di sisi lain, biaya bahan penunjang seperti kemasan plastik, gas LPG, dan listrik juga memberikan kontribusi yang cukup besar karena elemen-elemen tersebut sangat diperlukan dalam proses pemanggangan dan pengemasan roti. Selain itu, terdapat biaya tenaga kerja, perawatan oven maupun mixer, serta biaya transportasi untuk pembelian bahan baku harian. Jika dijumlahkan, total biaya produksi per bulan berada pada kisaran Rp25,47 juta hingga Rp25,67 juta. Kondisi ini menunjukkan bahwa struktur biaya operasional masih cukup berat bagi usaha skala kecil seperti Bintang Bakery. Oleh karena itu, diperlukan langkah-langkah pengendalian biaya yang lebih efektif, misalnya dengan melakukan pembelian bahan secara grosir untuk memperoleh harga yang lebih murah, melakukan pencatatan biaya secara rutin, memanfaatkan peralatan dengan efisiensi energi yang lebih baik, serta menetapkan standar penggunaan bahan yang terukur. Manajemen biaya yang lebih terstruktur akan membantu meningkatkan profitabilitas dan mendukung keberlanjutan usaha dalam jangka panjang.

#### **Efisiensi Produksi Bintang Bakery**

Efisiensi produksi Bintang Bakery dapat ditinjau dari bagaimana usaha ini mengelola bahan baku dalam proses pembuatan roti. Saat ini, pembelian bahan baku dilakukan secara harian dalam jumlah kecil, sehingga menimbulkan biaya yang lebih tinggi akibat tidak memperoleh harga grosir serta meningkatnya biaya transportasi. Selain itu, belum adanya standar baku terkait takaran bahan menyebabkan penggunaan tepung, gula, margarin, telur, dan ragi tidak konsisten. Ketidakpastian takaran tersebut berpotensi menimbulkan pemborosan, seperti kelebihan adonan, kegagalan fermentasi, ataupun produk cacat. Dari perspektif efisiensi operasional, penggunaan bahan seharusnya mengikuti standar yang terdokumentasi dalam SOP agar variasi produksi dapat dikendalikan. Penerapan perencanaan pembelian mingguan, penggunaan kartu stok, serta pengawasan penggunaan bahan baku secara sistematis dapat membantu menekan biaya, menjaga konsistensi kualitas, dan meningkatkan efisiensi produksi secara keseluruhan.

Proses produksi di Bintang Bakery masih bersifat manual dan mengandalkan tenaga kerja untuk hampir seluruh tahapan. Model operasional seperti ini menyebabkan kapasitas produksi terbatas serta waktu produksi lebih lama. Heizer & Render (2017) menjelaskan bahwa efisiensi operasi dapat ditingkatkan melalui perbaikan alur kerja, penataan ruang produksi, dan penggunaan alat yang sesuai. Di Bintang Bakery, tata letak ruangan belum mengikuti prinsip alur kerja linear, sehingga pekerja harus berpindah-pindah antara area pencampuran, pemanggangan, pendinginan, dan pengemasan. Hal ini menambah waktu proses dan meningkatkan kelelahan pekerja. Tata letak produksi yang tidak efisien menyebabkan waste berupa waktu, energi, dan tenaga. Jika Bintang Bakery menata ulang layout dapur produksi agar lebih terstruktur, misalnya dengan prinsip flow production, maka waktu produksi dapat berkurang, kapasitas meningkat, dan produktivitas pegawai membaik secara signifikan.

Efisiensi produksi juga dapat dianalisis melalui tata cara pelaksanaan proses produksi harian. Pada Bintang Bakery, sebagian besar tahap produksi masih dilakukan secara manual, mulai dari pengadukan adonan hingga pembentukan roti. Proses manual ini memperpanjang waktu produksi dan membatasi kapasitas harian pada  $\pm 500$  roti. Selain itu, tata letak ruang produksi yang kurang terorganisasi menyebabkan pekerja harus sering berpindah lokasi untuk mengakses peralatan dan bahan, sehingga terjadi pemborosan waktu dan tenaga. Penerapan prinsip flow production, yaitu penyusunan tahapan kerja secara berurutan sesuai aliran proses, berpotensi meningkatkan kelancaran dan kecepatan produksi. Penggunaan peralatan dengan kapasitas yang lebih besar, seperti mixer industri atau oven tambahan, dapat pula meningkatkan produktivitas tanpa menambah beban kerja secara signifikan. Dengan optimalisasi alur kerja dan pemanfaatan teknologi sederhana, efisiensi waktu serta kapasitas produksi dapat ditingkatkan secara berkelanjutan.

Kinerja produksi tidak hanya berkaitan dengan penggunaan bahan dan waktu, tetapi juga mencakup aspek kualitas produk yang dihasilkan. Saat ini, Bintang Bakery belum menerapkan sistem quality control (QC) secara formal, sehingga konsistensi ukuran, tekstur, dan tingkat kematangan roti masih berfluktuasi. Variasi kualitas tersebut dapat menyebabkan munculnya produk cacat yang tidak layak jual dan pada akhirnya meningkatkan jumlah waste. Penerapan QC sederhana, seperti standar berat, tingkat kematangan, dan warna roti, dapat membantu meminimalkan ketidaksesuaian produk. Selain itu, pelatihan pekerja mengenai teknik fermentasi, pemanggangan, serta pengukuran bahan akan meningkatkan reliabilitas proses produksi. Dengan kualitas yang lebih terjaga, Bintang Bakery dapat mengurangi pemborosan dan memaksimalkan pemanfaatan bahan baku. Dalam jangka panjang, peningkatan ketepatan proses ini akan memberikan dampak positif terhadap kepuasan pelanggan, loyalitas konsumen, serta keberlanjutan pendapatan usaha.

Selain aspek bahan baku dan alur produksi, efisiensi produksi Bintang Bakery juga dipengaruhi oleh penggunaan energi dan kondisi peralatan yang digunakan setiap hari. Proses pemanggangan roti merupakan tahapan yang paling banyak mengonsumsi energi, terutama gas LPG dan listrik. Penggunaan oven berulang kali dalam interval singkat tanpa perencanaan batch pemanggangan menyebabkan konsumsi gas meningkat dan biaya operasional naik signifikan. Heizer & Render (2017) menekankan bahwa efisiensi energi dapat dicapai melalui perencanaan beban kerja yang tepat dan pemeliharaan rutin peralatan produksi. Oven dan mixer yang tidak dirawat secara teratur dapat kehilangan performa, mengakibatkan waktu pemanggangan lebih lama atau kualitas adonan menurun. Oleh karena itu, Bintang Bakery perlu menerapkan jadwal pemeliharaan preventif, seperti pembersihan komponen pemanas, pengecekan suhu oven, dan pelumasan mesin mixer. Selain menekan biaya energi, perawatan rutin juga mencegah kerusakan peralatan yang dapat menghambat produksi. Upaya optimalisasi energi melalui pengelompokan produksi per batch dan penggunaan peralatan efisien akan membantu mengurangi biaya operasional dan meningkatkan stabilitas proses produksi.

Efisiensi produksi tidak hanya berfokus pada aspek teknis, tetapi juga terkait dengan sistem pencatatan dan pengendalian administratif. Salah satu masalah yang sering muncul pada UMKM pangan adalah pencatatan manual yang tidak akurat, termasuk di Bintang Bakery. Ketidakteraturan pencatatan penggunaan bahan, stok masuk, stok keluar, serta jumlah produk jadi menyebabkan pemilik sulit menganalisis kebutuhan bahan baku dan biaya produksi harian. Padahal, menurut Slack & Brandon-Jones (2018), digitalisasi pencatatan dapat meningkatkan akurasi perencanaan, mengurangi kesalahan input data, serta mempercepat proses pengambilan keputusan operasional. Bintang Bakery dapat memanfaatkan aplikasi sederhana seperti Excel, Google Sheets, atau software inventori UMKM untuk mencatat jumlah bahan baku yang digunakan, biaya harian, serta jumlah produk yang dihasilkan. Dengan adanya data historis yang terstruktur, pemilik dapat mengidentifikasi

pola permintaan, menghitung biaya per batch, serta menentukan strategi pembelian bahan yang lebih efisien. Digitalisasi ini tidak memerlukan biaya besar tetapi memiliki dampak signifikan terhadap efisiensi pengelolaan bahan dan biaya.

Efisiensi produksi juga dapat ditingkatkan melalui pengaturan jadwal produksi yang lebih terencana. Saat ini, kegiatan produksi Bintang Bakery cenderung mengikuti pola kerja yang sama setiap hari tanpa mempertimbangkan fluktuasi permintaan. Ketika permintaan meningkat, pekerja harus bekerja lebih cepat atau lembur, sementara pada hari-hari tertentu kapasitas produksi tidak terpakai secara maksimal. Menurut Kotler & Keller (2016), penjadwalan produksi yang baik harus mempertimbangkan permintaan pasar, kapasitas tenaga kerja, dan kemampuan mesin untuk menghindari kelebihan atau kekurangan beban kerja. Dengan menyusun jadwal mingguan yang menyesuaikan jumlah produksi berdasarkan pola permintaan, Bintang Bakery dapat mengoptimalkan tenaga kerja, mengurangi kelelahan pegawai, dan menekan biaya lembur. Selain itu, pembagian tugas yang lebih jelas, rotasi kerja, dan pelatihan lintas fungsi dapat meningkatkan produktivitas. Jika pengaturan jadwal dan beban kerja dilakukan secara sistematis, Bintang Bakery dapat mencapai keseimbangan antara kapasitas produksi, kualitas produk, dan penggunaan sumber daya, sehingga menghasilkan operasional yang lebih efektif dan berkelanjutan.

Tabel KPI (Key Performance Indicator) Strategi Pemasaran

KPI	Indikator Peningkatan	Target	Pembahasan
Digital Presence	Akun Instagram & WA Business aktif	Dibuat & aktif bulan ini	Karena Bintang Bakery belum memiliki jejak digital sehingga menghambat ekspansi pasar
Frekuensi Konten	Jumlah posting promosi per minggu	3-5 konten/minggu	Bintang Bakery masih menggunakan media promosi tradisional yaitu hanya word of mouth, oleh karena itu butuh digital marketing.
Costumer Reach	Jumlah followers organik	500 follower/3 bulan	Untuk meningkatkan visibilitas yang belum ada
Penjualan Online	Jumlah pesanan via WhatsApp/DM	30 order/bulan	Distribusinya masih manual dan perlu modernisasi
Brand Awareness	Rasio konsumen baru / total pelanggan	20% pelanggan baru	Segmentasi pasar Bintang Bakery masih stagnan dan sangat bergantung pada loyalitas pelanggan lama
Variasi Produk Baru	Jumlah produk baru diluncurkan	1 varian/3 bulan	Inovasi dan variasi produk masih sangat minim

Tabel KPI (Key Performance Indicator) Manajemen Operasional

KPI	Indikator Pengukuran	Target	Pembahasan
Penyusunan SOP	SOP lengkap mulai dari proses mixing, fermentasi, panggang hingga packing	100% selesai	Tidak adanya SOP tertulis dan jelas sehingga mempengaruhi konsistensi kualitas
Tingkat Cacat Produk	Jumlah roti rusak / total produksi	< 3% per hari	Banyaknya Waste atau produk terbuang karena tidak adanya QC (Quality Control)
Konsistensi Berat Produk	Rata-rata berat $\pm$ standar	Toleransi $\pm$ gram	Ada variasi ukuran karena proses manual
Waktu Produksi	Lama proses per batch	Turun 15%	Alur produksi tidak linear sehingga boros waktu

Pemeliharaan Mesin	Jadwal maintenance oven & mixer	1x / bulan	Oven dan Mixer sudah dipakai lebih dari 10 tahun
Efisiensi Layout	Perubahan Layout produksi	Selesai 1 bulan	Layout tidak flow sehingga banyak pekerja yang bolak-balik

Tabel KPI (Key Performance Indicator) Efisiensi Produksi

KPI	Indikator	Target	Pembahasan
Penggunaan Bahan Baku	Selisih pemakaian vs standar resep	Maksimal 5% deviasi	Dikarenakan takarannya tidak baku sehingga pemborosan bahan baku
Pembelian Grosir	Proporsi pembelian mingguan vs harian	70% grosir	Bahan dibeli harian sehingga biaya lebih mahal
Waste Poduksi	Roti tidak layak jual per hari	< 2%	Quality Control belum ada sehingga produk sering cacat
Output Produksi	Kapasitas roti per hari	Naik dari 500 menjadi 650	Kapasitas produksi stagnan hanya 300-400 jumlah produksi harian
Batch Baking Eficiency	Jumlah batch optimal/hari	Naik 20%	Konsumsi gas boros karena pemanggangan tidak efisien
Digital Stock Recording	Persediaan dicatat Digital	100% tercatat	Pencatatan masih manual dan tidak akurat

Tabel KPI (Key Performance Indicator) Keuangan dan Manajemen Biaya

KPI	Indikator	Target	Pembahasan
Margin Keuntungan	Laba bersih atau total penjualan	Minimal 20%	Margin sekarang tipis karena harga rendah
Akurasi Pencatatan Biaya	Seluruh biaya tercatat digital	100%	Sistem pencatatan masih manual
Biaya Bahan Baku	Penurunan biaya pembelian	Turun 10%/bulan	Karena sistem pembelian harian sehingga harganya mahal
Biaya Transportasi	Pengurangan biaya ongkos pembelian	Turun 50%	Pembelian harian membuat ongkos sering keluar
Cost Per Unit	Biaya total / jumlah roti	Turun 15%	Untuk meningkatkan efisiensi
Cashflow Positif	Arus kas bulanan stabil	Tidak minus	Pemilik ingin stabilitas usaha jangka panjang

## Analisis SWOT Bintang Bakery

### Strengths

Bintang Bakery memiliki sejumlah kekuatan yang menjadi fondasi keberlanjutan usahanya. Salah satu kekuatan utama adalah cita rasa roti yang stabil dan konsisten, yang telah membangun kepercayaan pelanggan dari waktu ke waktu. Produksi yang dilakukan setiap hari juga memastikan bahwa roti yang dijual selalu segar, sesuatu yang sangat dihargai oleh konsumen karena kesegaran merupakan indikator kualitas makanan, terutama produk roti. Harga yang ditawarkan relatif terjangkau, sehingga produk dapat diterima oleh berbagai

lapisan masyarakat, mulai dari pelajar, pekerja, hingga ibu rumah tangga. Kisaran harga ini menjadi daya tarik yang memperkuat daya saing di tingkat lokal. Selain itu, hubungan personal antara pemilik usaha dan pelanggan sekitar menjadi keunggulan tersendiri. Interaksi langsung dan komunikasi yang ramah menciptakan loyalitas pelanggan yang kuat. Dalam konteks UMKM, kedekatan dengan konsumen adalah salah satu kekuatan yang sulit ditiru oleh bakery modern yang lebih berskala besar. Kombinasi cita rasa yang konsisten, kesegaran produk, harga terjangkau, dan hubungan emosional dengan pelanggan menjadikan Bintang Bakery memiliki posisi yang kuat di lingkungan lokalnya.

### **Weaknesses**

Meskipun memiliki sejumlah kekuatan, Bintang Bakery juga menghadapi beberapa kelemahan yang dapat menghambat pengembangan usaha. Salah satu kelemahan terbesar adalah tidak adanya SOP (Standard Operating Procedure) dalam proses produksi, sehingga kualitas roti yang dihasilkan tidak selalu konsisten. Perbedaan takaran bahan, waktu fermentasi, atau tingkat pemanggangan dapat menimbulkan variasi kualitas yang tidak diinginkan. Selain itu, alat produksi masih bersifat manual, seperti mixer kecil dan oven kapasitas terbatas, yang menghambat peningkatan volume produksi ketika permintaan meningkat. Keterbatasan teknologi ini membuat proses produksi lebih lambat dan bergantung pada tenaga kerja fisik. Dari sisi pemasaran, usaha ini masih mengandalkan promosi dari mulut ke mulut tanpa dukungan branding, desain kemasan menarik, atau kehadiran digital yang kuat. Akibatnya, jangkauan pasar hanya terbatas pada konsumen di sekitar lokasi. Ketiadaan media sosial atau katalog digital juga membuat usaha sulit ditemukan oleh pelanggan potensial yang mencari produk melalui internet. Jika kelemahan ini tidak segera dibenahi, Bintang Bakery berpotensi kalah bersaing dengan bakery modern yang menawarkan produk lebih menarik dan proses produksi lebih efisien.

### **Opportunities**

Bintang Bakery memiliki peluang besar untuk berkembang, terutama dengan meningkatnya tren digitalisasi UMKM. Pemanfaatan platform seperti Instagram, Facebook, TikTok, dan WhatsApp Business dapat memperluas jangkauan pasar secara signifikan tanpa biaya promosi yang besar. Melalui media sosial, Bintang Bakery dapat menampilkan foto produk, testimoni pelanggan, proses pembuatan roti, serta promosi harian untuk menarik konsumen baru. Selain digitalisasi, peluang lain datang dari meningkatnya minat masyarakat terhadap makanan segar tanpa bahan pengawet. Konsumen semakin sadar terhadap kesehatan, sehingga roti rumahan yang diproduksi secara fresh menjadi pilihan yang menarik dibandingkan produk pabrik. Selain itu, Bintang Bakery memiliki peluang untuk bekerja sama dengan berbagai pelaku usaha seperti kafe, kedai minuman, kantin sekolah, dan pedagang burger yang membutuhkan pasokan roti secara rutin. Kerja sama B2B ini dapat meningkatkan volume penjualan secara stabil. UMKM makanan lokal juga cenderung mencari pemasok yang konsisten dan terjangkau, sehingga Bintang Bakery berpotensi mengisi kebutuhan tersebut. Jika memanfaatkan digitalisasi, tren makanan sehat, dan peluang kerja sama, usaha ini dapat berkembang jauh melampaui pasar lokalnya.

### **Threats**

Di sisi lain, Bintang Bakery juga menghadapi berbagai ancaman yang dapat memengaruhi keberlangsungan usaha. Ancaman utama berasal dari persaingan dengan bakery modern yang menawarkan variasi produk lebih banyak, kemasan menarik, serta strategi pemasaran digital yang agresif. Bakery modern juga memiliki teknologi produksi lebih canggih sehingga mampu meningkatkan konsistensi, volume, dan kualitas produk. Selain itu, fluktuasi harga bahan baku seperti tepung, gula, telur, dan margarin menjadi ancaman serius karena dapat meningkatkan biaya produksi secara drastis. Jika harga bahan baku naik, sementara harga jual tetap rendah, margin keuntungan akan tergerus. Konsumen masa kini juga semakin selektif, tidak hanya memperhatikan rasa tetapi juga tampilan produk,

kebersihan, dan inovasi varian rasa. Perubahan preferensi ini mengharuskan Bintang Bakery terus beradaptasi agar tidak kehilangan pelanggan. Ancaman lain adalah risiko masuknya kompetitor baru yang mengadopsi teknologi digital lebih cepat. Jika Bintang Bakery tidak segera meningkatkan kualitas, efisiensi produksi, serta strategi pemasaran, maka posisinya dapat semakin terdesak di tengah persaingan pasar yang berkembang pesat.

### **Implikasi Keberlanjutan Usaha Bintang Bakery**

Keberlanjutan ekonomi merupakan fondasi utama yang menentukan masa depan Bintang Bakery. Berdasarkan hasil wawancara, pemilik menegaskan bahwa tujuan utama usaha saat ini bukan lagi melakukan ekspansi besar-besaran, melainkan memastikan stabilitas usaha di tengah fluktuasi harga bahan baku dan meningkatnya persaingan pasar. Keberlanjutan ekonomi dapat dicapai melalui pengelolaan biaya produksi yang efisien, menjaga loyalitas pelanggan, serta mempertahankan kualitas produk agar tetap kompetitif. Menurut Kotler dan Keller (2016), efisiensi biaya dan kualitas produk yang konsisten merupakan faktor kunci dalam menjaga kelangsungan usaha jangka panjang. Selain itu, penghindaran utang dalam jumlah besar dan penerapan pencatatan keuangan yang lebih terstruktur dapat memperkuat ketahanan finansial UMKM. Jika strategi efisiensi dan digitalisasi pencatatan keuangan diterapkan secara konsisten, maka arus kas usaha akan lebih terkontrol dan memungkinkan Bintang Bakery untuk tetap bertahan dalam jangka panjang meskipun menghadapi tekanan eksternal seperti kenaikan harga bahan baku dan perubahan tren pasar (Heizer, Render, & Munson, 2020).

Selain aspek ekonomi, keberlanjutan sosial menjadi nilai penting dalam operasional Bintang Bakery. Pemilik menegaskan bahwa keberadaan usaha ini telah memberikan manfaat nyata bagi masyarakat sekitar, khususnya dalam menciptakan lapangan kerja bagi warga lokal. Dengan mempekerjakan empat karyawan tetap yang telah bekerja selama beberapa tahun, Bintang Bakery menunjukkan komitmen terhadap kesejahteraan tenaga kerja dan stabilitas hubungan kerja. Menurut Elkington (1997), keberlanjutan sosial menekankan pentingnya peran bisnis dalam menciptakan dampak sosial positif bagi komunitas sekitarnya. Hubungan kerja yang harmonis dan berbasis kepercayaan dapat meningkatkan loyalitas karyawan dan produktivitas kerja dalam jangka panjang (Dessler, 2020). Jika usaha ini terus berjalan secara berkelanjutan, maka akan tercipta efek berganda (*multiplier effect*) terhadap perekonomian lokal, seperti meningkatnya daya beli masyarakat, berkembangnya usaha pendukung, serta meningkatnya kepercayaan konsumen terhadap produk lokal (Tambunan, 2019).

Keberlanjutan operasional sangat bergantung pada kemampuan Bintang Bakery dalam mempertahankan proses produksi yang konsisten dan berjalan secara efisien. Berdasarkan hasil wawancara, peralatan produksi seperti oven dan mixer telah digunakan lebih dari satu dekade namun masih berfungsi dengan baik. Untuk menjaga keberlangsungan kegiatan produksi, penerapan perawatan berkala (*preventive maintenance*) menjadi penting agar kinerja mesin tetap optimal dan risiko kerusakan dapat diminimalkan. Menurut Heizer, Render, dan Munson (2020), pemeliharaan preventif merupakan strategi penting dalam manajemen operasional untuk memastikan kelancaran proses produksi jangka panjang. Selain itu, penataan jadwal kerja yang efisien dan penerapan tata letak produksi satu arah dapat mengurangi pemborosan waktu serta meningkatkan produktivitas tenaga kerja, sejalan dengan prinsip *lean production* (Womack & Jones, 2003). Dengan pendekatan peningkatan kapasitas produksi secara bertahap, Bintang Bakery dapat membangun sistem operasional yang berkelanjutan tanpa memerlukan investasi besar secara simultan, sehingga tetap responsif terhadap dinamika pasar di masa mendatang.

### **KESIMPULAN**

Berdasarkan hasil analisis terhadap aspek pemasaran, operasional, produksi, serta manajemen biaya, dapat disimpulkan bahwa Bintang Bakery merupakan UMKM yang



memiliki potensi berkembang cukup besar melalui keunggulan produk yang segar, cita rasa konsisten, serta loyalitas pelanggan lokal. Namun, usaha ini masih menghadapi berbagai kendala yang berkaitan dengan proses produksi yang belum terdokumentasi, keterbatasan alat, serta pemasaran yang sepenuhnya bergantung pada metode tradisional. Temuan penelitian menunjukkan bahwa kebutuhan utama yang harus segera dipenuhi adalah pembentukan SOP produksi, peningkatan kualitas peralatan, dan penerapan strategi pemasaran digital. Ketiga aspek ini menjadi fondasi bagi peningkatan daya saing, konsistensi kualitas produk, dan perluasan jangkauan pasar. Dengan memperbaiki elemen-elemen tersebut, Bintang Bakery berpeluang memperkuat posisi sebagai produsen roti lokal yang mampu bersaing di era modern.

Dalam aspek operasional, penelitian ini menegaskan bahwa proses produksi Bintang Bakery masih didominasi metode manual, yang berdampak pada keterbatasan kapasitas dan ketidakefisienan waktu kerja. Peralatan yang sudah berusia lebih dari sepuluh tahun masih digunakan secara intensif tanpa penerapan *preventive maintenance*, sehingga berpotensi menurunkan kinerja operasional di masa mendatang. Selain itu, layout produksi yang belum tersusun secara linear menyebabkan pemborosan waktu dan tenaga. Oleh karena itu, penguatan manajemen operasional perlu dilakukan melalui penataan ulang alur produksi, perawatan mesin secara rutin, serta digitalisasi pencatatan stok dan biaya. Upaya ini tidak hanya akan mengurangi *waste*, tetapi juga meningkatkan efektivitas pengendalian proses dan kualitas produk. Implementasi perbaikan secara bertahap akan membantu Bintang Bakery mempertahankan stabilitas produksi sekaligus meningkatkan produktivitas.

Secara keseluruhan, keberlanjutan usaha Bintang Bakery sangat bergantung pada kemampuan pemilik memadukan penguatan operasional, efisiensi biaya, inovasi pemasaran, dan penyesuaian terhadap perubahan perilaku konsumen. Penerapan strategi digital, seperti penggunaan media sosial dan katalog WhatsApp Business, dapat meningkatkan visibilitas usaha dan memperluas segmen pasar baru. Di sisi lain, pengelolaan biaya yang lebih sistematis melalui pencatatan terstruktur serta pembelian bahan baku berbasis perencanaan dapat memperbaiki margin keuntungan. Dengan mengintegrasikan temuan penelitian ini ke dalam rencana pengembangan usaha, Bintang Bakery memiliki peluang besar untuk tumbuh menjadi UMKM roti yang lebih modern, efisien, dan kompetitif. Diharapkan, hasil penelitian ini dapat menjadi acuan bagi pemilik usaha dan memberikan kontribusi bagi pengembangan UMKM pangan lainnya dalam menghadapi dinamika pasar yang semakin kompleks.

### **Saran**

1. Berdasarkan hasil analisis, terdapat beberapa saran yang dapat diberikan untuk pengembangan Bintang Bakery ke depan. Pertama, dari aspek operasional, pemilik disarankan untuk melakukan pembaruan bertahap terhadap mesin dan peralatan produksi agar proses kerja menjadi lebih efisien dan kapasitas produksi meningkat. Selain itu, pelatihan dasar bagi karyawan perlu dilakukan secara rutin untuk meningkatkan keterampilan teknis dan kedisiplinan kerja sesuai Standard Operating Procedure (SOP).
2. Kedua, dari aspek pemasaran, pemilik sebaiknya mulai menerapkan strategi digital marketing secara konsisten, misalnya melalui penggunaan Instagram Business, TikTok Shop, atau WhatsApp Catalog untuk memperluas jangkauan promosi. Pembuatan konten sederhana tentang proses pembuatan roti atau testimoni pelanggan dapat menjadi cara efektif untuk membangun citra merek yang lebih profesional dan menarik generasi muda.
3. Ketiga, dari sisi keuangan, pemilik disarankan untuk menerapkan sistem pencatatan keuangan berbasis digital sederhana, seperti menggunakan aplikasi kasir atau Google Spreadsheet, agar arus kas dan keuntungan dapat dipantau lebih transparan. Hal ini juga membantu dalam perencanaan keuangan jangka panjang serta mempermudah evaluasi profitabilitas usaha.

4. Keempat, dari segi manajemen strategik, pemilik perlu mempertimbangkan kolaborasi dengan UMKM lain atau lembaga pendukung usaha kecil untuk mendapatkan akses bahan baku dengan harga kompetitif serta peluang pelatihan manajerial. Upaya ini dapat meningkatkan daya saing dan memperkuat posisi Bintang Bakery dalam industri roti lokal.
5. Terakhir, untuk keberlanjutan jangka panjang, Bintang Bakery diharapkan menerapkan prinsip sustainable business melalui efisiensi energi, pengelolaan limbah yang ramah lingkungan serta tetap konsisten dengan produk tanpa pengawet. Dengan demikian, usaha ini tidak hanya fokus pada keuntungan, tetapi juga berkontribusi pada kesejahteraan sosial dan kelestarian lingkungan di wilayah Meulaboh dan sekitarnya.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arikunto, S. (2019). *Prosedur penelitian: Suatu pendekatan praktik (Edisi revisi)*. Rineka Cipta. <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=1137883>
- Creswell, J. W. (2018). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches (5th ed.)*. SAGE Publications. <https://us.sagepub.com/en-us/nam/research-design/book255675>
- David, F. R. (2017). *Strategic management: Concepts and cases (16th ed.)*. Pearson Education. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/strategic-management/P200000006399>
- Dessler, G. (2020). *Human resource management (16th ed.)*. Pearson Education. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/human-resource-management/P200000006340>
- Elkington, J. (1997). *Cannibals with forks: The triple bottom line of 21st century business*. Capstone Publishing. <https://www.johnelkington.com/archive/TBL-elkington-chapter.pdf>
- Heizer, J., Render, B., & Munson, C. (2020). *Operations management: Sustainability and supply chain management (13th ed.)*. Pearson Education. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/operations-management/P200000006401>
- Henderson, B. D. (1970). *The product portfolio*. Boston Consulting Group. <https://www.bcg.com/publications/1970/strategy-the-product-portfolio>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business School Press. <https://hbr.org/1992/01/the-balanced-scorecard-measures-that-drive-performance-2>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of marketing (17th ed.)*. Pearson Education. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/principles-of-marketing/P200000006378>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management (15th ed.)*. Pearson Education. <https://www.pearson.com/en-us/subject-catalog/p/marketing-management/P200000006410>
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2019). *Marketing 4.0: Moving from traditional to digital*. Wiley. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/book/10.1002/9781119341208>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry (Referensi metodologi kualitatif yang digunakan luas di Indonesia)*. SAGE Publications. <https://methods.sagepub.com/book/naturalistic-inquiry>
- Madsen, D. Ø. (2017). Not dead yet: The rise, fall and persistence of the BCG matrix. *Problems and Perspectives in Management*, 15(1), 19–34. [https://doi.org/10.21511/ppm.15\(1\).2017.02](https://doi.org/10.21511/ppm.15(1).2017.02)
- Moleong, L. J. (2021). *Metodologi penelitian kualitatif (Edisi revisi)*. PT Remaja Rosdakarya. <https://rosda.co.id/pendidikan-keguruan/480-metodologi-penelitian-kualitatif.html>
- Rangkuti, F. (2018). *Analisis SWOT: Teknik membedah kasus bisnis*. Gramedia Pustaka Utama. <https://www.gramedia.com/products/analisis-swot>
- Slack, N., Brandon-Jones, A., & Johnston, R. (2017). *Manajemen operasi (Terjemahan Indonesia)*. Erlangga. <https://www.erlangga.co.id/product/manajemen-operasi/>
- Stevenson, W. J. (2018). *Manajemen operasi (Terjemahan Indonesia)*. McGraw-Hill Education Indonesia. <https://library.unismuh.ac.id/opac/detail-opac?id=10494>
- Sugiyono. (2022). *Metode penelitian kualitatif, kuantitatif, dan R&D*. Alfabeta. <https://www.alfabetapress.com/produk/metode-penelitian-kualitatif-kuantitatif-dan-rd/>
- Tambunan, T. (2019). *UMKM di Indonesia: Perkembangan, kendala, dan tantangan*. Ghalia Indonesia. <https://opac.perpusnas.go.id/DetailOpac.aspx?id=1210034>

Womack, J. P., & Jones, D. T. (2003). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation* (2nd ed.). Free Press. <https://lean.org/bookstore/lean-thinking/>