



Analisis Strategi Operasional dan Pengembangan UMKM Bintang Bakery Menggunakan Pendekatan SWOT, *Balanced Scorecard*, dan *Cost–Benefit Analysis*

Siti Masyfuah Azzahro

Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Teuku Umar

*Email Korespodensi: sitimasyfuahazzahro@gmail.com

Diterima: 27-11-2025 | Disetujui: 07-12-2025 | Diterbitkan: 09-12-2025

ABSTRACT

This study aims to analyze the operational strategy and business sustainability of the Bintang Bakery MSME in West Aceh Regency. The analytical approaches used include SWOT, Balanced Scorecard (BSC), and Cost–Benefit Analysis (CBA). Data were obtained through direct observation, interviews with the business owner, and daily operational documentation. The results indicate that Bintang Bakery's main strengths lie in product quality, customer loyalty, and consistent production processes. However, weaknesses remain, including limited production capacity and marketing that is not yet digitally integrated. The CBA indicates that the business is financially viable with an average net profit of IDR 12,500,000 per month and a Benefit–Cost Ratio (BCR) > 1. From a BSC perspective, the business has met customer and internal process indicators, but needs improvement in employee learning and asset development. This study recommends increasing production capacity, optimizing layout, using simple technology, and strengthening digital marketing strategies.

Keywords: MSME, BSC, SWOT, CBA, Operational Management.

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan menganalisis strategi operasional dan keberlanjutan usaha pada UMKM Bintang Bakery di Kabupaten Aceh Barat. Pendekatan analisis yang digunakan meliputi SWOT, *Balanced Scorecard* (BSC), dan *Cost–Benefit Analysis* (CBA). Data diperoleh melalui observasi langsung, wawancara dengan pemilik usaha, serta dokumentasi operasional harian. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kekuatan utama Bintang Bakery terletak pada kualitas produk, loyalitas pelanggan, dan proses produksi yang konsisten. Namun, kelemahan masih ditemukan pada kapasitas produksi terbatas dan pemasaran yang belum terintegrasi digital. CBA menunjukkan bahwa usaha layak secara finansial dengan keuntungan bersih rata-rata Rp12.500.000 per bulan dan *Benefit–Cost Ratio* (BCR) > 1. Dari perspektif BSC, usaha telah memenuhi indikator pelanggan dan proses internal, namun perlu peningkatan pada perspektif pembelajaran-karyawan dan pengembangan aset. Penelitian ini merekomendasikan peningkatan kapasitas produksi, optimalisasi tata letak, penggunaan teknologi sederhana, serta penguatan strategi pemasaran digital.

Kata Kunci: UMKM, BSC, SWOT, CBA, Manajemen Operasional.

Bagaimana Cara Sitasi Artikel ini:

Siti Masyfuah Azzahro. (2025). Analisis Strategi Operasional dan Pengembangan UMKM Bintang Bakery Menggunakan Pendekatan SWOT, *Balanced Scorecard*, dan *Cost–Benefit Analysis*. Ekopedia: Jurnal Ilmiah Ekonomi, 1(4), 3042-3048. <https://doi.org/10.63822/sf6c7c75>

PENDAHULUAN

Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) merupakan pilar utama perekonomian Indonesia karena berkontribusi besar dalam penyerapan tenaga kerja serta peningkatan pendapatan masyarakat. Lebih dari 90% pelaku usaha di Indonesia berasal dari sektor UMKM, sehingga penguatan dan pengembangannya menjadi hal penting dalam mewujudkan kemandirian ekonomi nasional. Peran UMKM tidak hanya terlihat pada tingkat nasional, tetapi juga pada tingkat daerah sebagai fondasi penggerak ekonomi masyarakat.

Di Kabupaten Aceh Barat, sektor kuliner menjadi salah satu potensi unggulan yang terus berkembang, termasuk usaha roti dan makanan ringan. Ketersediaan bahan baku lokal dan tenaga kerja yang memadai mendukung pertumbuhan UMKM di bidang ini. Permintaan masyarakat terhadap roti juga semakin meningkat seiring perubahan gaya hidup yang lebih praktis, sehingga industri roti memiliki peluang besar untuk berkembang sebagai salah satu sektor kuliner yang stabil.

Bintang Bakery merupakan UMKM yang berdiri sejak tahun 2012 dan berlokasi di Kecamatan Johan Pahlawan, Aceh Barat. Usaha ini telah berkembang menjadi produsen roti lokal yang digemari masyarakat, dengan produk seperti roti bakar Bandung, roti bakar biasa, dan burger yang dipasarkan hingga wilayah BARSELA. Keunggulan usaha ini terletak pada penggunaan bahan baku berkualitas, proses produksi higienis, serta dukungan peralatan modern yang membantu menjaga konsistensi produk.

Keberhasilan operasional Bintang Bakery juga didukung sumber daya manusia yang terlatih. Empat karyawan tetap terlibat dalam proses produksi, pengemasan, hingga distribusi dengan standar mutu yang terjaga. Penelitian menunjukkan bahwa UMKM berbasis keluarga memiliki fleksibilitas tinggi dan kemampuan adaptasi yang baik terhadap pasar yang dinamis (Putri & Wulandari, 2021). Dalam hal pemasaran, Bintang Bakery mengandalkan promosi dari mulut ke mulut, strategi yang terbukti efektif dalam menciptakan loyalitas pelanggan (Setiawan & Rachmawati, 2018).

Meskipun demikian, Bintang Bakery menghadapi tantangan seperti persaingan dengan produsen roti berskala besar serta kenaikan harga bahan baku yang menekan biaya produksi. Hal ini sejalan dengan penelitian yang menyebutkan bahwa UMKM kuliner umumnya menghadapi tekanan dari fluktuasi harga bahan baku dan ketatnya persaingan pasar (Ramadhani, 2019). Oleh karena itu, menjaga kualitas produk menjadi faktor utama agar usaha tetap mampu bersaing. Kualitas produk terbukti memiliki pengaruh signifikan terhadap loyalitas pelanggan (Sujarwo, 2020).

Selain memberikan kontribusi ekonomi bagi pemilik, Bintang Bakery juga berdampak positif bagi masyarakat sekitar melalui pembukaan lapangan kerja dan penyediaan produk roti berkualitas. UMKM diketahui berperan penting dalam penguatan ekonomi daerah melalui peningkatan pendapatan masyarakat (Herlina, 2020). Untuk mempertahankan eksistensinya di tengah kompetisi, Bintang Bakery perlu meningkatkan efisiensi, inovasi, dan kualitas layanan agar mampu terus berkembang secara berkelanjutan.

Meskipun demikian, UMKM tidak terlepas dari tantangan seperti fluktuasi harga bahan baku, persaingan dengan pabrik roti besar, serta perkembangan teknologi yang menuntut pelaku usaha untuk beradaptasi. Bintang Bakery menghadapi tantangan tersebut dan perlu merumuskan strategi manajemen operasional yang efektif agar tetap kompetitif. Pemilihan pendekatan analitis seperti SWOT, *Balanced Scorecard (BSC)*, dan *Cost-Benefit Analysis (CBA)* diperlukan untuk mengevaluasi dan menyusun strategi bisnis yang komprehensif.

TINJAUAN PUSTAKA

UMKM

UMKM diklasifikasikan berdasarkan aset dan omzet tahunan sebagaimana dijelaskan dalam UU No. 20 Tahun 2008. Menurut Robbins & Coulter (2018), UMKM berbasis keluarga cenderung memiliki hubungan interpersonal yang kuat, fleksibilitas pengambilan keputusan, serta kedekatan dengan pelanggan. Hal ini menjadi keuntungan kompetitif karena memungkinkan pengelolaan usaha yang lebih efisien dan responsif terhadap perubahan permintaan pasar.

Di Aceh Barat, sektor UMKM berkontribusi dalam menciptakan lapangan pekerjaan dan mendukung ekonomi rumah tangga. Bintang Bakery mencerminkan karakter UMKM yang berkembang melalui konsistensi kualitas produk, loyalitas pelanggan, serta adaptasi terhadap perubahan pasar. Dengan memahami karakteristik UMKM, penelitian ini dapat memberikan gambaran yang lebih mendalam terkait strategi pengelolaan usaha.

Robbins & Coulter (2018) menyatakan bahwa UMKM berbasis keluarga memiliki keunggulan berupa fleksibilitas pengambilan keputusan dan hubungan yang dekat antara pemilik dan karyawan. Bintang Bakery mencerminkan karakteristik ini melalui pengelolaan usaha yang personal, terkontrol, dan responsif.

Bintang Bakery memiliki kapasitas produksi menengah dengan empat karyawan tetap. Struktur organisasi yang sederhana memudahkan koordinasi dan komunikasi, meskipun membatasi kemampuan ekspansi. Namun, loyalitas dan dedikasi karyawan membantu menjaga kelancaran proses produksi.

Strategi utama Bintang Bakery adalah mempertahankan kualitas, rasa, dan harga yang terjangkau. Promosi dilakukan secara tradisional melalui mulut ke mulut sehingga menciptakan pelanggan setia. Meski menghadapi persaingan dari pabrik roti besar, usaha ini mampu bertahan dengan mengandalkan kualitas produk, rasa khas, dan pelayanan personal yang menjadi keunggulan kompetitif.

SWOT

Analisis SWOT mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dihadapi suatu organisasi. Metode ini memungkinkan UMKM merumuskan strategi yang realistis dan berbasis kondisi aktual. Bintang Bakery, misalnya, memanfaatkan kekuatan berupa rasa roti yang khas dan pelanggan yang loyal untuk menghadapi ancaman kenaikan harga bahan baku. Pendekatan SWOT membantu memastikan bahwa strategi yang direncanakan sejalan dengan kondisi operasional.

Kelebihan SWOT adalah sifatnya yang fleksibel dan mudah diterapkan oleh UMKM tanpa perlu alat analisis yang kompleks. SWOT juga memungkinkan pemilik usaha memahami faktor internal dan eksternal secara lebih menyeluruh sehingga strategi dapat diformulasikan secara tepat. Oleh karena itu, SWOT menjadi alat yang sangat relevan bagi UMKM seperti Bintang Bakery.

Balanced Scorecard (BSC)

Balanced Scorecard adalah pendekatan pengukuran kinerja organisasi melalui empat perspektif, yaitu keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Pendekatan ini membantu UMKM dalam memetakan strategi menjadi indikator kinerja yang jelas sehingga pemilik dapat melakukan

evaluasi secara terstruktur. Bintang Bakery telah memenuhi sebagian besar perspektif seperti kepuasan pelanggan dan kelancaran proses produksi.

Namun, BSC juga menunjukkan area yang masih perlu diperbaiki, seperti pembelajaran karyawan dan penerapan teknologi sederhana untuk pencatatan stok dan keuangan. Dengan menggunakan BSC, Bintang Bakery dapat menetapkan target jangka panjang yang terukur dan memastikan setiap aktivitas operasional mendukung pencapaian visi usaha. BSC memberikan kerangka kerja sistematis agar UMKM tetap adaptif.

Cost–Benefit Analysis (CBA)

CBA digunakan untuk menilai apakah suatu proyek atau usaha layak secara finansial. Pada Bintang Bakery, CBA menunjukkan bahwa usaha menghasilkan pendapatan bersih \pm Rp12.5 juta per bulan dan payback period investasi kurang dari satu tahun. Hal ini membuktikan bahwa usaha tidak hanya layak, tetapi juga memberikan keuntungan signifikan bagi pelaku usaha.

Selain manfaat finansial, CBA juga mempertimbangkan manfaat non-finansial seperti loyalitas pelanggan dan peningkatan reputasi usaha. Analisis CBA membantu UMKM seperti Bintang Bakery untuk merencanakan investasi jangka panjang seperti penambahan mesin, perluasan kapasitas, atau diversifikasi produk.

METODE PENELITIAN

Metode penelitian yang digunakan adalah deskriptif kualitatif dengan dukungan data kuantitatif sederhana dari laporan penjualan, biaya, dan kapasitas produksi. Observasi langsung dilakukan untuk memahami proses produksi dan alur kerja. Wawancara mendalam dengan pemilik usaha digunakan untuk menggali informasi terkait strategi operasional dan proses pengambilan keputusan.

Metode analisis seperti SWOT, Balanced Scorecard (BSC), dan Cost–Benefit Analysis (CBA) digunakan untuk mengevaluasi operasional secara komprehensif. Kombinasi metode kualitatif dan kuantitatif memungkinkan hasil penelitian yang objektif dan memberikan gambaran menyeluruh mengenai kondisi aktual UMKM Bintang Bakery.

Metode deskriptif kualitatif memberikan keleluasaan bagi peneliti untuk menggali data secara mendalam melalui observasi dan wawancara. Pendekatan ini memungkinkan peneliti memahami konteks usaha, karakteristik produksi, serta tantangan operasional yang dihadapi Bintang Bakery secara langsung. Keuntungan metode ini adalah menghasilkan data yang lebih kaya dan realistis dibandingkan metode kuantitatif murni.

Data kuantitatif sederhana seperti biaya produksi, harga bahan baku, volume penjualan, dan pendapatan bulanan digunakan untuk mendukung hasil analisis kualitatif. Kombinasi kedua jenis data ini memberikan gambaran komprehensif tentang kelayakan usaha dan efisiensi operasional. Selain itu, pendekatan ini memastikan hasil penelitian lebih akurat dan relevan bagi UMKM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Analisis SWOT

- a. Strengths (Kekuatan)
 - Memiliki kualitas rasa roti yang khas dan sulit ditiru.
 - Menggunakan bahan baku yang baik dan terjaga konsistensinya.
 - Hubungan yang kuat dengan pelanggan sehingga menciptakan loyalitas.
 - Citra usaha yang positif di lingkungan Barsela.
- a. Weaknesses (Kelemahan)
 - Pemasaran digital masih minim sehingga jangkauan pasar terbatas.
 - Kapasitas produksi belum optimal untuk memenuhi permintaan yang lebih besar.
 - Peralatan produksi masih sederhana sehingga menghambat peningkatan skala usaha.
 - Variasi produk belum terlalu beragam dibandingkan pesaing besar.
- b. Opportunities (Peluang)
 - Tren konsumsi roti masyarakat yang terus meningkat.
 - Pasar Barsela sangat luas dan potensial untuk ekspansi distribusi.
 - Pemanfaatan digital marketing dapat menjangkau konsumen baru dengan biaya rendah.
 - Potensi kerja sama dengan toko, kafe, atau reseller lokal.
- c. Threats (Ancaman)
 - Persaingan ketat dari pabrik roti besar yang memiliki teknologi lebih maju.
 - Kenaikan harga bahan baku yang dapat meningkatkan biaya produksi.
 - Munculnya usaha roti baru di daerah sekitar.
 - Perubahan preferensi konsumen yang menuntut inovasi produk secara berkelanjutan.

Balanced Scorecard

- a. Perspektif Keuangan
 - Arus kas stabil dan keuntungan konsisten.
 - Pengelolaan biaya operasional dilakukan dengan efektif.
 - Margin laba terjaga karena efisiensi produksi.
 - Pembukuan usaha sudah berjalan meski masih perlu digitalisasi.
- b. Perspektif Pelanggan
 - Tingkat loyalitas pelanggan tinggi karena rasa roti yang konsisten.
 - Pelayanan personal menciptakan kedekatan dengan pelanggan.
 - Reputasi positif di wilayah Barsela memperkuat kepercayaan pelanggan.
 - Permintaan berulang menunjukkan kepuasan pelanggan yang baik.
- c. Perspektif Proses Internal
 - Proses produksi berjalan efisien dan tepat waktu.
 - Tata letak ruang produksi masih perlu perbaikan untuk mempercepat alur kerja.
 - Pengawasan kualitas dilakukan secara langsung oleh pemilik.
 - Sistem distribusi masih sederhana dan dapat diperbaiki.

Analisis Strategi Operasional dan Pengembangan UMKM Bintang Bakery Menggunakan Pendekatan SWOT, Balanced Scorecard, dan Cost-Benefit Analysis
(Siti Masyfiah Azzahro.)

d. Perspektif Pembelajaran & Pertumbuhan

- Karyawan membutuhkan pelatihan berkala untuk meningkatkan kompetensi.
- Penggunaan teknologi sederhana, seperti aplikasi pencatatan keuangan, perlu ditingkatkan.
- Penerapan pelatihan teknologi dapat meningkatkan akurasi pengelolaan arus kas.
- Fokus pada peningkatan kemampuan adaptasi usaha untuk keberlanjutan jangka panjang.

Cost–Benefit Analysis (CBA)

a. Hasil CBA Utama

- Keuntungan bersih \pm Rp12.500.000 per bulan setelah dikurangi biaya operasional.
- Modal awal Rp100 juta.
- Payback period < 1 tahun, menunjukkan usaha sangat layak secara finansial.
- Benefit Cost Ratio (BCR) > 1 , artinya manfaat usaha lebih besar daripada biaya.

b. Manfaat Finansial

- Pendapatan stabil dengan tren peningkatan dari permintaan pasar.
- Efisiensi biaya operasional membantu mempertahankan profitabilitas tinggi.
- Potensi kenaikan pendapatan jika kapasitas produksi ditambah.

c. Manfaat Non Finansial

- Reputasi usaha meningkat di wilayah Barsela.
- Loyalitas pelanggan semakin kuat karena kualitas produk konsisten.
- Membuka peluang ekspansi distribusi dan kerja sama dengan toko/kafe.
- Meningkatkan kepercayaan mitra bisnis melalui citra usaha yang profesional.

d. Potensi Investasi Tambahan

- Penambahan mesin oven atau mixer dapat meningkatkan kapasitas produksi 30–40%.
- Peningkatan kapasitas memungkinkan pemenuhan permintaan pasar yang terus naik.
- Investasi peralatan baru berpotensi meningkatkan pendapatan secara signifikan.
- CBA dapat digunakan kembali untuk menilai kelayakan investasi tambahan tersebut.

e. Dampak Strategis Investasi

- Fasilitas produksi yang lebih baik meningkatkan citra dan profesionalitas usaha.
- Membantu menjalin kemitraan jangka panjang dengan pemasok atau reseller.
- Menjadi dasar kuat bagi pemilik untuk mengambil keputusan ekspansi usaha.

KESIMPULAN

Penelitian ini menunjukkan bahwa Bintang Bakery memiliki potensi besar untuk terus berkembang. Analisis menunjukkan bahwa usaha memiliki kekuatan kompetitif berupa kualitas produk, proses produksi yang konsisten, dan pelanggan yang loyal. Strategi biaya, diferensiasi, dan fokus terbukti efektif menghadapi persaingan. Dari sisi finansial, usaha sangat layak berdasarkan analisis CBA.

Namun, usaha masih memiliki ruang perbaikan, terutama dalam pemasaran digital, penataan tata letak, dan pelatihan SDM. Dengan menerapkan strategi berbasis SWOT, BSC, dan CBA, Bintang Bakery dapat meningkatkan efisiensi operasional dan memperkuat daya saing.

Secara keseluruhan, penelitian ini menunjukkan bahwa Bintang Bakery memiliki fondasi operasional yang kuat untuk berkembang melalui penerapan strategi manajemen yang tepat. Berbagai analisis seperti SWOT dan BSC menunjukkan bahwa usaha ini memiliki kekuatan signifikan pada kualitas produk dan loyalitas pelanggan. Namun, usaha ini perlu memperbaiki aspek pemasaran dan kapasitas produksi agar mampu bersaing dalam jangka panjang.

DAFTAR PUSTAKA

- Boardman, Anthony, et al. (2018). *Cost-Benefit Analysis: Concepts and Practice* (5th ed.). Cambridge University Press.
- Dess, Gregory G., Lumpkin, G.T., & Eisner, Alan B. (2019). *Strategic Management: Text and Cases* (9th ed.). McGraw-Hill Education.
- Hadi. (2018). *Efisiensi Biaya dan Kualitas Produk UMKM Kuliner*.
- Kaplan, Robert S., & Norton, David P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press.
- Kotler, Philip, & Keller, Kevin Lane. (2016). *Marketing Management* (15th ed.). Pearson Education.
- Porter, Michael E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Free Press.
- Rangkuti, Freddy. (2016). *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. PT Gramedia Pustaka Utama.
- Robbins, Stephen P., & Coulter, Mary. (2018). *Management* (14th ed.). Pearson Education.
- Vargas, O. (2003). *The Logical Framework Approach (LFA): An introduction to the LFA as a planning tool for project management*.
- Wahyudi, A. (2020). *Strategi Bisnis UMKM Kuliner Berbasis Kualitas dan Pelayanan*.
- Herlina, S. (2020). Peran UMKM dalam meningkatkan ekonomi daerah. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, 8(2), 45–53.
- Putri, A., & Wulandari, S. (2021). Karakteristik UMKM keluarga dan pengaruhnya terhadap keberlangsungan usaha. *Jurnal Manajemen Kewirausahaan*, 12(1), 60–70.
- Ramadhani, R. (2019). Tantangan UMKM kuliner di tengah persaingan industri modern. *Jurnal Bisnis Kontemporer*, 7(1), 13–22.
- Setiawan, D., & Rachmawati, N. (2018). Strategi promosi word of mouth pada UMKM makanan. *Jurnal Pemasaran Indonesia*, 6(3), 77–85.
- Sujarwo. (2020). Pengaruh kualitas produk terhadap loyalitas pelanggan UMKM kuliner. *Jurnal Riset Manajemen*, 10(2), 112–120.