



## FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL YANG MEMENGARUHI PENURUNAN PENJUALAN PRODUK BAKERY TRADISIONAL DI JAWA TIMUR

Naila Dio Tito Brata Ibrahim<sup>1\*</sup>, Lilis Sulandari<sup>2\*</sup>, Ila Huda Puspita Dewi<sup>3\*</sup>,  
Nufimbar Susy Anindita<sup>4\*</sup>,

<sup>1,2,3,4</sup> Universitas Negeri Surabaya, Surabaya, Jawa Timur, Indonesia

\*Penulis Korespondensi: diotito29@mail.com

*Abstract. This study investigates the internal and external factors that contributed to the declining sales of pandan-flavored steamed brownies at PT Citra Kendedes Cake and Bakery, a traditional food-based MSME in Malang, East Java. Using a qualitative single-case study design, the research drew on in-depth semi-structured interviews, direct field observations, and internal sales and production records from 2017 to 2024. The findings show that the decline was shaped by interconnected internal and external pressures. Internally, the product suffered from limited innovation, inconsistent quality control, weak knowledge standardization, and inadequate digital marketing adoption. Externally, the business faced stronger competition from modern bakeries, changing consumer preferences toward novelty and visual appeal, and intensifying market pressure in digitally mediated food retail. Together, these factors explain a sustained sales decrease of approximately 35% over seven years. The study highlights that traditional food-based MSMEs cannot rely on product heritage alone; they must continuously adapt their human resources, product development processes, pricing logic, packaging, and branding strategies to remain relevant. These findings contribute practical insight into how culturally rooted bakery products can be repositioned more effectively in a competitive contemporary market.*

*Keywords: consumer preference shift; internal business factors; local SME bakery; market competition; traditional food products*

Abstrak. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis faktor internal dan eksternal yang memengaruhi penurunan penjualan brownies kukus rasa pandan pada PT Citra Kendedes Cake and Bakery, sebuah UMKM berbasis pangan tradisional di Malang, Jawa Timur. Penelitian menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus tunggal. Data dikumpulkan melalui wawancara semi-terstruktur mendalam, observasi lapangan, serta telaah dokumen penjualan dan produksi periode 2017-2024. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penurunan penjualan tidak disebabkan oleh satu faktor tunggal, tetapi merupakan akibat dari keterkaitan antara kelemahan internal dan tekanan eksternal. Secara internal, produk mengalami stagnasi inovasi, inkonsistensi mutu, lemahnya standarisasi pengetahuan produksi, keterbatasan pelatihan sumber daya manusia, dan rendahnya pemanfaatan pemasaran digital. Secara eksternal, perusahaan menghadapi persaingan yang semakin kuat dari bakery modern, perubahan preferensi konsumen terhadap kebaruan dan tampilan visual, serta tekanan pasar ritel makanan yang semakin terdigitalisasi. Kombinasi faktor tersebut berkaitan dengan penurunan penjualan sekitar 35% selama tujuh tahun. Temuan ini menegaskan bahwa UMKM pangan tradisional tidak dapat hanya mengandalkan nilai warisan produk, tetapi perlu memperkuat kapabilitas internal, inovasi produk, identitas kemasan, dan komunikasi merek berbasis digital agar tetap relevan. Penelitian ini memberikan kontribusi praktis bagi pengembangan strategi repositioning produk bakery tradisional dalam pasar yang kompetitif.

Kata kunci: faktor internal bisnis; kompetisi pasar; pergeseran preferensi konsumen; produk pangan tradisional; UMKM bakery lokal

### 1. LATAR BELAKANG

Industri bakery di Indonesia memiliki peran penting dalam pertumbuhan usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM), terutama karena sektor ini mampu menggabungkan citarasa lokal dengan bentuk produk yang lebih modern. Salah satu bentuk hibridisasi tersebut adalah brownies kukus rasa pandan, yaitu produk yang

memadukan tekstur lembut brownies kukus dengan aroma pandan yang dekat dengan budaya kuliner Asia Tenggara. Produk semacam ini pada awalnya memiliki daya tarik karena menghadirkan autentisitas lokal dalam format yang praktis dan kontemporer,

sehingga dapat memperluas portofolio produk bakery berbasis pangan tradisional (Salsabilla et al., 2024).

Namun, modernisasi industri makanan membuat UMKM pangan tradisional menghadapi tantangan yang semakin kompleks. Preferensi konsumen bergerak ke arah produk yang tidak hanya enak dan konsisten, tetapi juga memiliki nilai visual, pengalaman konsumsi, kemasan yang menarik, citra merek yang kuat, serta promosi digital yang intensif. Dalam konteks tersebut, produk yang dipersepsikan tradisional berisiko kehilangan perhatian pasar apabila tidak mengalami pembaruan yang sejalan dengan gaya hidup konsumen masa kini (Maulana, 2024). Tantangan eksternal ini sering kali diperkuat oleh persoalan internal seperti mutu produksi yang tidak stabil, pengemasan yang stagnan, keterbatasan inovasi, dan pemanfaatan kanal digital yang belum optimal.

Persaingan juga meningkat melalui kehadiran bakery komersial, jaringan waralaba nasional, dan usaha rumahan berbasis media sosial yang lebih cepat menangkap tren. Para pesaing tidak hanya bersaing melalui harga, tetapi juga melalui variasi rasa, peluncuran edisi terbatas, kemasan yang dirancang sebagai produk hadiah, kampanye media sosial, serta kolaborasi dengan kreator konten. Dinamika ini menunjukkan bahwa keberlanjutan produk tradisional tidak lagi cukup ditentukan oleh loyalitas konsumen lama, melainkan oleh kemampuan perusahaan membaca perubahan pasar dan mentransformasikan nilai budaya produk menjadi proposisi nilai yang relevan.

Meskipun penelitian mengenai UMKM telah banyak membahas profitabilitas, kesiapan inovasi, dan keberlanjutan usaha, kajian yang berfokus pada penurunan penjualan pada tingkat produk, khususnya produk pangan berakar budaya lokal, masih relatif terbatas. Celah penelitian ini penting karena penurunan penjualan produk tradisional dapat menjadi gejala lemahnya kapabilitas internal sekaligus rendahnya kepekaan perusahaan terhadap perubahan lingkungan eksternal. Dengan demikian, penelitian ini tidak hanya melihat aspek pemasaran sebagai aktivitas promosi, tetapi juga sebagai proses strategis yang berkaitan dengan sumber daya manusia, kualitas produk, strategi harga, inovasi, dan respons terhadap preferensi konsumen.

Penelitian ini menganalisis faktor internal dan eksternal yang memengaruhi penurunan penjualan brownies kukus rasa pandan pada PT Citra Kendedes Cake and Bakery di Malang, Jawa Timur. Produk tersebut pernah memiliki daya tarik karena mengusung konsep lokal-modern, tetapi mengalami penurunan penjualan sekitar 35% selama periode 2017-2024. Dengan menggunakan pendekatan studi kasus kualitatif, penelitian ini bertujuan memberikan pemahaman kontekstual mengenai bagaimana praktik organisasi, kualitas produk, strategi pemasaran, preferensi konsumen, dan tekanan kompetisi saling berinteraksi dalam membentuk kinerja penjualan produk bakery tradisional.

## **2. KAJIAN TEORITIS**

### **A. Kapabilitas Internal UMKM dan Manajemen Pengetahuan**

Kapabilitas internal merupakan fondasi penting bagi keberlanjutan UMKM karena menentukan kemampuan usaha untuk menghasilkan produk yang konsisten, merespons perubahan pasar, dan mengembangkan inovasi secara berkelanjutan. Dalam konteks UMKM bakery, kapabilitas internal tampak pada kompetensi tenaga kerja, standardisasi proses, kualitas bahan baku, efektivitas pengawasan mutu, serta kemampuan organisasi mengelola pengetahuan tacit yang dimiliki karyawan. López-Cabarcos et al. (2019) menegaskan bahwa pengetahuan tacit dapat meningkatkan kinerja perusahaan ketika

diolah melalui kapabilitas inovasi produk. Sebaliknya, pengetahuan yang hanya diwariskan secara lisan tanpa dokumentasi dapat menimbulkan variasi mutu dan ketergantungan pada individu tertentu.

Pembelajaran berkelanjutan juga berperan penting dalam menjaga ketahanan UMKM. Quansah et al. (2024) menunjukkan bahwa pembelajaran terus-menerus membantu perusahaan kecil dan menengah membangun kapabilitas dinamis yang lebih tangguh sepanjang siklus hidup usaha. Dalam perusahaan bakery, pelatihan rutin, panduan kerja tertulis, rotasi peran, dan evaluasi keterampilan menjadi mekanisme penting agar mutu produk tidak bergantung pada kebiasaan kerja yang tidak terdokumentasi.

### **B. Inovasi Produk, Kualitas, dan Persepsi Nilai**

Inovasi produk pada sektor bakery tidak selalu berarti perubahan radikal, tetapi dapat berupa variasi rasa, topping, tekstur, ukuran, kemasan, atau konsep penyajian yang sesuai dengan tren konsumsi. Purnama et al. (2020) menjelaskan bahwa integrasi internal dan eksternal berpengaruh terhadap inovasi produk dan keunggulan bersaing UMKM. Artinya, inovasi tidak dapat dipisahkan dari komunikasi antarfungsi di dalam perusahaan dan kemampuan menangkap sinyal dari konsumen maupun pesaing.

Kualitas produk berperan sebagai dasar kepercayaan konsumen, sedangkan inovasi berfungsi menjaga relevansi emosional dan simbolik produk. Produk bakery yang konsisten tetapi tidak berkembang dapat dipersepsikan monoton, terutama oleh konsumen muda yang terbiasa dengan variasi visual dan kampanye digital. Di sisi lain, perubahan produk yang tidak dikontrol juga dapat merusak standar mutu. Oleh karena itu, inovasi perlu dilakukan melalui uji coba terbatas, pengujian organoleptik, pengumpulan umpan balik, dan dokumentasi formula agar pembaruan produk tidak mengorbankan konsistensi.

### **C. Pemasaran Digital, Kemasan, dan Persaingan Pasar**

Pemasaran digital menjadi instrumen penting bagi UMKM karena memungkinkan perusahaan menjangkau konsumen yang lebih luas, membangun interaksi, serta membaca respons pasar secara cepat. Dwivedi et al. (2021) menekankan bahwa media sosial dan pemasaran digital menjadi arah penting dalam riset dan praktik pemasaran modern. Bagi UMKM kuliner, kanal digital bukan hanya tempat menjual produk, tetapi juga ruang untuk membangun identitas merek, menunjukkan proses produksi, memperkenalkan variasi baru, dan memperkuat hubungan dengan konsumen.

Kemasan juga membentuk persepsi nilai. Hallez et al. (2023) menunjukkan bahwa elemen kemasan dapat memengaruhi persepsi konsumen terhadap kesehatan, keberlanjutan, dan rasa produk. Dalam pasar bakery kontemporer, kemasan tidak lagi hanya berfungsi sebagai pelindung, tetapi juga sebagai media komunikasi merek dan pembeda dari pesaing. Ketika kompetisi semakin padat, strategi harga murah saja tidak selalu cukup; perusahaan perlu mengombinasikan nilai fungsional, visual, emosional, dan digital agar produk tradisional tetap kompetitif.

## **3. METODE PENELITIAN**

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dengan desain studi kasus tunggal. Pendekatan ini dipilih karena penelitian bertujuan memahami secara mendalam faktor internal dan eksternal yang menyebabkan penurunan penjualan brownies kukus rasa pandan pada PT Citra Kendedes Cake and Bakery, sebuah UMKM yang berlokasi di Malang, Jawa Timur. Pemilihan kasus dilakukan secara purposif karena produk yang diteliti menunjukkan penurunan penjualan berkelanjutan selama 2017-2024

dan merepresentasikan persoalan adaptasi produk pangan tradisional dalam pasar bakery modern.

Pengumpulan data dilakukan selama empat bulan, yaitu Maret sampai Juni 2025, di lokasi produksi dan pemasaran perusahaan. Informan penelitian terdiri atas tiga orang yang dipilih secara purposif berdasarkan keterlibatan langsung dalam pengelolaan produk, yaitu kepala divisi kue kukus, satu staf produksi, dan satu staf pemasaran. Ketiga informan dianggap memiliki pengetahuan memadai mengenai proses produksi, kendala operasional, strategi pemasaran, serta respons konsumen terhadap produk.

Teknik pengumpulan data meliputi wawancara semi-terstruktur mendalam, observasi lapangan, dan analisis dokumen. Wawancara digunakan untuk menggali praktik operasional, pengalaman kerja, pengelolaan kualitas, inovasi produk, strategi promosi, dan persepsi terhadap perubahan pasar. Observasi difokuskan pada rutinitas produksi, praktik pengemasan, konsistensi produk, serta interaksi yang berkaitan dengan pemasaran. Analisis dokumen dilakukan terhadap arsip produksi, catatan penjualan, laporan keluhan, dan data internal periode 2017-2024 untuk menelusuri kecenderungan penurunan penjualan dan indikator mutu.

Analisis data dilakukan dengan analisis tematik. Rekaman wawancara ditranskripsi, dibaca berulang, dikodekan secara induktif, kemudian dikelompokkan ke dalam tema-tema yang muncul. Prosedur ini mengikuti prinsip analisis tematik yang memungkinkan peneliti mengidentifikasi makna eksplisit maupun implisit dalam narasi informan (Nowell et al., 2017; Vaismoradi et al., 2013). Catatan observasi digunakan untuk mengonfirmasi atau membandingkan pernyataan informan, sedangkan dokumen internal digunakan untuk memberikan konteks historis dan validasi kecenderungan penjualan.

Keabsahan data diperkuat melalui triangulasi sumber dan teknik, validasi responden, refleksi tim peneliti, serta dokumentasi prosedur penelitian. Kredibilitas dibangun melalui konfirmasi ulang hasil utama kepada informan; transferabilitas dijaga melalui uraian konteks penelitian yang rinci; dependabilitas didukung oleh pencatatan proses penelitian secara sistematis; dan konfirmabilitas dijaga melalui catatan reflektif serta pemisahan antara data lapangan dan interpretasi peneliti (Ahmed, 2024). Seluruh informan memperoleh penjelasan mengenai tujuan penelitian dan berpartisipasi secara sukarela. Identitas informan dijaga melalui kode N1, N2, dan N3.

#### **4. HASIL DAN PEMBAHASAN**

##### **A. Sumber Daya Manusia dan Standardisasi Pengetahuan**

Hasil penelitian menunjukkan bahwa kondisi sumber daya manusia memiliki pengaruh langsung terhadap konsistensi dan mutu produksi brownies kukus. Triangulasi data wawancara, observasi, dan dokumen menunjukkan bahwa hanya satu dari empat staf pada divisi kue kukus yang memiliki latar belakang pendidikan kuliner formal. Staf lainnya mengandalkan pembelajaran berbasis pengalaman dan arahan senior. Salah satu staf produksi menyatakan, “Kami belajar semuanya dari senior, tetapi tidak ada panduan tertulis. Kalau lupa, kami bertanya lagi, tetapi setiap orang bisa mengerjakannya dengan cara berbeda” (N2).

Ketergantungan pada transfer pengetahuan lisan menyebabkan variasi praktik antarsif. Pada produk brownies kukus, perbedaan kecepatan pengadukan, suhu, dan durasi pengukusan dapat memengaruhi tekstur secara signifikan. Lama bekerja yang rata-rata mencapai lebih dari sepuluh tahun tidak otomatis menghasilkan ketelitian teknis yang lebih baik apabila tidak disertai pelatihan ulang dan dokumentasi prosedur. Kondisi ini sejalan dengan pandangan bahwa pembelajaran berkelanjutan dan peningkatan

**FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL YANG MEMENGARUHI PENURUNAN  
PENJUALAN PRODUK BAKERY TRADISIONAL DI JAWA TIMUR**

keterampilan merupakan unsur penting untuk menekan variasi kinerja pada UMKM (Quansah et al., 2024).

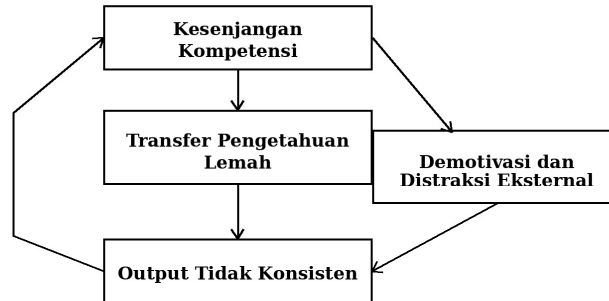
Tabel 1. Ringkasan Kondisi Sumber Daya Manusia pada Divisi Kue Kukus

Indikator SDM	Temuan Observasi
Jumlah staf divisi kue kukus	4 orang
Latar belakang kuliner formal	1 dari 4 staf
Rata-rata masa kerja	10,3 tahun
Pelatihan formal per tahun	0-1 kali, bersifat ad hoc dan umumnya dipicu pemasok
Mekanisme transfer pengetahuan	Lisan, tidak terdokumentasi secara sistematis
Keterlibatan usaha sampingan	2 dari 4 staf mengelola usaha kue rumahan

Sumber: Data penelitian (2025).

Dua staf juga menjalankan usaha kue rumahan di luar jam kerja. Manajemen menilai hal ini sebagai bentuk kewirausahaan, tetapi data wawancara menunjukkan adanya risiko kelelahan dan penurunan konsentrasi. Salah satu informan menyampaikan, “Malam hari saya mengerjakan pesanan kue pribadi, jadi pagi kadang sudah lelah. Tetapi saya tidak bisa menolak karena itu tambahan penghasilan keluarga” (N1). Catatan mutu internal menunjukkan bahwa tingkat penolakan batch brownies kukus meningkat dari 2,3% menjadi 5,9% antara triwulan II 2023 dan triwulan II 2024, sementara keluhan terkait tekstur meningkat 35%. Temuan ini memperlihatkan keterkaitan nyata antara persoalan SDM dan inkonsistensi produk.

**Model Tematik Sumber Daya Manusia**



Relasi tematik: kompetensi, transfer pengetahuan, dan konsistensi output produksi.

Sumber: Hasil pengolahan data penelitian (2025).

Gambar 1. Model tematik faktor sumber daya manusia

Gambar 1 memperlihatkan hubungan tematik antara kesenjangan kompetensi, lemahnya transfer pengetahuan, dan output produksi yang tidak konsisten. Kesenjangan kompetensi menjadi masalah akar sekaligus penguat siklus masalah karena pelatihan yang terbatas melemahkan kepatuhan terhadap standar kerja. Dalam jangka panjang, lemahnya kapabilitas internal membuat pekerja lebih rentan terhadap demotivasi dan distraksi eksternal. Dengan demikian, prioritas perbaikan yang dapat dilakukan perusahaan meliputi rekrutmen berbasis kompetensi, pelatihan modular yang terjadwal, penyusunan SOP tertulis, dan rotasi peran untuk memperkuat keterampilan lintas-fungsi.

**B. Kualitas Produk dan Inovasi**

Faktor internal kedua adalah kombinasi antara inkonsistensi mutu dan stagnasi inovasi. Wawancara, observasi, dan catatan keluhan menunjukkan bahwa brownies kukus

**FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL YANG MEMENGARUHI PENURUNAN  
PENJUALAN PRODUK BAKERY TRADISIONAL DI JAWA TIMUR**

pandan tidak banyak mengalami pembaruan sejak awal diluncurkan. Produk masih mengandalkan basis brownies cokelat, lapisan pandan, lapisan cokelat putih, dan pola dekorasi dark chocolate yang relatif sama. Kepala divisi kue kukus menyatakan, “Sejak awal membuat brownies pandan, desainnya tetap sama. Mungkin pola cokelatnya sedikit berbeda, tetapi rasa utamanya tidak berubah” (N1).

Dari sisi produksi, inovasi dianggap sulit karena penambahan topping atau varian baru memerlukan percobaan dan pelatihan tambahan. Staf pemasaran menyatakan bahwa konsumen sesekali menanyakan varian lain, tetapi umpan balik tersebut belum diolah menjadi agenda pengembangan produk. Sementara itu, keluhan pelanggan masih berkisar pada tekstur, tampilan topping, konsistensi rasa pandan, kualitas kemasan, dan persepsi ukuran produk. Ringkasan keluhan disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Ringkasan Keluhan Produk Berdasarkan Kategori

Kategori	Deskripsi Keluhan	Frekuensi	Sumber
Inkonsistensi tekstur	Kue dinilai terlalu kering atau terlalu basah dan tidak sesuai harapan	Tinggi	N1, N2
Desain topping tidak merata	Topping terlihat tidak rapi, meleleh, atau tidak konsisten secara visual	Sedang	N3
Inkonsistensi rasa	Aroma dan rasa pandan kadang terlalu lemah atau tidak merata	Rendah-sedang	N2
Masalah kemasan	Kotak rusak, berminyak, atau kurang menarik saat dibuka	Rendah	N1
Ketidakpuasan porsi	Produk dipersepsikan lebih tipis atau lebih kecil dibanding pembelian sebelumnya	Sedang	N3

Sumber: Data penelitian (2025).



Sumber: Dokumentasi observasi lapangan (2025).

Gambar 2. Contoh tampilan brownies dengan variasi tekstur dan topping

Stagnasi tidak hanya terlihat pada rasa, tetapi juga pada kemasan. Produk masih menggunakan kotak plastik transparan dengan diferensiasi visual yang terbatas. Tidak ditemukan dokumentasi mengenai uji organoleptik berkala, pengembangan edisi terbatas,

**FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL YANG MEMENGARUHI PENURUNAN  
PENJUALAN PRODUK BAKERY TRADISIONAL DI JAWA TIMUR**

atau redesain kemasan. Akibatnya, perusahaan belum mampu mengubah keberagaman bahan lokal seperti pandan, buah tropis, keju krim, dan cokelat premium menjadi strategi produk yang lebih dinamis. Tabel 3 merangkum hambatan inovasi yang muncul dari wawancara, observasi, dan sintesis literatur.

Tabel 3. Sintesis Hambatan Inovasi Produk

Kategori	Uraian Temuan	Sumber
Keterbatasan ide kreatif	Tidak ada forum brainstorming terstruktur untuk mengeksplorasi rasa, format, atau desain baru	Wawancara N1, N2
Beban kerja operasional	Tuntutan produksi harian membatasi waktu dan energi untuk eksperimen	Wawancara N2
Ketiadaan dukungan R&D	Belum ada kolaborasi formal dengan konsultan pangan atau unit pengembangan produk	Wawancara N3
Umpan balik konsumen lemah	Tidak terdapat mekanisme terstruktur untuk mengumpulkan dan menerapkan masukan konsumen	Observasi lapangan
Kemasan stagnan	Ukuran, material, dan desain kemasan belum disesuaikan dengan tren dan preferensi konsumen	Observasi lapangan
Tidak ada uji organoleptik	Calon varian baru belum diuji melalui evaluasi sensori terstruktur	Observasi lapangan
Kesadaran tren rendah	Paparan terhadap perubahan preferensi konsumen, terutama segmen muda, masih terbatas	Sintesis literatur
Strategi inovasi tidak terdokumentasi	Belum ada peta jalan inovasi dan pembagian peran pengembangan produk	Sintesis wawancara

Sumber: Data penelitian (2025).

Temuan tersebut menunjukkan bahwa persoalan bukan semata-mata kurangnya kreativitas individu, melainkan adanya inersia struktural. Tidak ada individu atau unit yang secara eksplisit bertanggung jawab atas pengembangan produk, dan tidak ada rutinitas uji coba skala kecil. Dalam pasar bakery yang kompetitif, stagnasi seperti ini menurunkan keterikatan emosional konsumen terhadap produk dan mendorong konsumen berorientasi kebaruan untuk berpindah ke alternatif lain. Oleh karena itu, perusahaan perlu membangun rutinitas inovasi yang berbasis data konsumen, percobaan terbatas, dan kepemilikan tugas pengembangan yang jelas.

### C. Strategi Harga dan Persepsi Nilai

Analisis harga menunjukkan adanya ketegangan antara posisi produk berbasis kualitas dan pengelolaan biaya yang belum adaptif. Produk memiliki harga pokok produksi sebesar Rp30.561 per kotak dan harga jual Rp55.000. Secara matematis, margin kotor mencapai Rp24.439 atau sekitar 44,4%. Namun, struktur biaya tetap rentan karena sebagian bahan utama bergantung pada bahan premium, khususnya cokelat couverture dan bubuk kakao berkualitas tinggi. Kepala produksi menyatakan, “Meskipun harga cokelat naik, kami masih menggunakan merek yang sama” (N1).

Tabel 4. Ringkasan Biaya dan Implikasi Strategi Harga

Komponen	Indikator/Keterangan	Nilai Utama	Implikasi Strategis
Harga pokok produksi	Biaya produksi per kotak brownies pandan	Rp30.561	Menjadi dasar penentuan harga dan evaluasi efisiensi
Harga jual	Harga yang diterapkan perusahaan	Rp55.000	Lebih rendah dari sebagian pesaing, tetapi belum cukup mendorong pembelian ulang
Margin kotor	Selisih harga jual dan HPP	Rp24.439 (44,4%)	Masih memadai, tetapi rentan terhadap kenaikan bahan baku
Bahan premium	Couverture, dark chocolate, dan kakao berkualitas tinggi	Kontribusi biaya dominan	Menjaga mutu sensori tetapi meningkatkan risiko volatilitas biaya
Tenaga kerja langsung	Biaya tenaga kerja per batch	±Rp6.154/unit	Perlu standar produktivitas dan pengukuran beban kerja

**FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL YANG MEMENGARUHI PENURUNAN  
PENJUALAN PRODUK BAKERY TRADISIONAL DI JAWA TIMUR**

Komponen	Indikator/Keterangan	Nilai Utama	Implikasi Strategis
Overhead pabrik	Gas, listrik, dan air	±Rp3.846/unit	Efisiensi energi dan kontrol proses perlu diperkuat
Kemasan	Kotak plastik dan label	±Rp3.000/unit	Biaya rendah, tetapi persepsi nilai produk juga rendah

Sumber: Data penelitian (2025).

Ketergantungan pada bahan premium menjaga kualitas sensorik, tetapi juga membuat perusahaan lebih terpapar fluktuasi harga. Selain itu, biaya tenaga kerja dan overhead belum dikaitkan dengan tolok ukur produktivitas yang terukur. Seorang staf menyatakan, “Kami menyelesaikan pekerjaan sesuai ritme masing-masing” (N2), yang menunjukkan belum adanya standar output kerja. Penggunaan pengukusan berbasis gas secara manual juga berkontribusi terhadap efisiensi energi yang rendah dan variasi hasil produksi.

Kemasan menjadi titik lemah lain dalam persepsi nilai. Walaupun biaya kemasan relatif rendah, penggunaan kotak transparan polos dan label minimal membuat produk terlihat biasa. Staf pemasaran menyampaikan bahwa secara visual produk kurang menonjol ketika dibandingkan dengan kompetitor yang menggunakan kotak bermerek, desain tematik, dan paket hadiah. Dengan demikian, strategi harga yang lebih adaptif perlu disertai peningkatan nilai tampak melalui kemasan, bundling, variasi ukuran, dan penawaran berbasis momen konsumsi.

#### **D. Strategi Promosi dan Keterbatasan Pemasaran Digital**

Penurunan penjualan juga terkait erat dengan pola promosi yang masih konvensional. PT Citra Kendedes masih mengandalkan promosi offline seperti spanduk, brosur, dan rekomendasi dari mulut ke mulut. Pemanfaatan kanal digital belum terintegrasi secara sistematis. Aktivitas promosi dilakukan secara tidak teratur, tanpa kalender promosi, segmentasi audiens, dan evaluasi kinerja. Staf pemasaran menyatakan, “Kami belum memiliki rencana pemasaran khusus atau kalender media sosial. Sebagian besar promosi dilakukan spontan” (N3).

Ketiadaan perencanaan membuat kampanye kurang koheren dan membatasi visibilitas merek di kalangan konsumen yang aktif secara digital, khususnya generasi milenial dan Gen Z. Berbeda dengan pesaing yang menggunakan konten media sosial, marketplace, promosi live, dan kolaborasi kreator, PT Citra Kendedes belum menunjukkan kehadiran yang kuat di platform seperti TikTok atau Shopee Live. Observasi juga menunjukkan belum adanya program loyalitas, penawaran personal, atau mekanisme pengumpulan umpan balik yang dapat digunakan untuk mengevaluasi efektivitas promosi.

Masalah promosi diperkuat oleh lemahnya koordinasi antara fungsi pemasaran dan produksi. Ketersediaan produk, permintaan musiman, dan kegiatan promosi belum disinkronkan. Tanpa indikator kinerja utama dan pemantauan berbasis data, perusahaan sulit mengetahui kampanye mana yang berhasil, gagal, atau perlu diperbaiki. Oleh sebab itu, model promosi yang lebih terintegrasi, berbasis data, dan berorientasi konsumen menjadi prasyarat penting untuk membalik tren penurunan penjualan.

#### **E. Preferensi Konsumen dan Kompetisi Pasar**

Preferensi konsumen muncul sebagai faktor eksternal utama yang membentuk kinerja produk. Wawancara dan observasi menunjukkan bahwa brownies kukus pandan dipersepsikan statis dan kurang mengikuti tren, terutama oleh konsumen muda yang menghargai kebaruan, tampilan visual, dan koneksi emosional dengan produk. Staf

**FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL YANG MEMENGARUHI PENURUNAN  
PENJUALAN PRODUK BAKERY TRADISIONAL DI JAWA TIMUR**

pemasaran mengakui, “Kami selama ini fokus pada konsistensi, tetapi mungkin pelanggan sekarang melihat varian pandan kami terlalu biasa” (N3).

Pernyataan tersebut menunjukkan adanya ketidaksesuaian antara filosofi produk perusahaan dan ekspektasi konsumen saat ini. Konsistensi memang penting, tetapi tidak dapat menggantikan inovasi di pasar yang sangat dipengaruhi nilai simbolik, estetika, dan pengalaman konsumsi. Masalah ini diperparah oleh ketiadaan mekanisme terstruktur untuk menangkap insight konsumen. Kepala produksi menjelaskan, “Kami jarang mendapat umpan balik langsung dari pelanggan tentang tren” (N1). Sikap reaktif tersebut membatasi kemampuan perusahaan mengantisipasi perubahan permintaan.

Kompetisi pasar merupakan tekanan eksternal yang paling mudah terlihat. Meskipun harga brownies pandan PT Citra Kendedes lebih rendah daripada beberapa pesaing di Malang, harga rendah tidak cukup untuk menarik pembelian ulang. Konsumen sering lebih memilih merek dengan pengenalan yang kuat, kemasan menarik, dan pembaruan produk yang lebih sering. Perbandingan posisi produk dengan beberapa model pesaing disajikan pada Tabel 5.

Tabel 5. Perbandingan Penawaran Produk Brownies Pandan dengan Pesaing

Pesaing	Variasi Produk	Desain Kemasan	Promosi	Harga (Rp)
PT Citra Kendedes Cake and Bakery	Satu varian, lapisan pandan dan topping cokelat, relatif tidak berubah sejak diluncurkan	Kotak plastik transparan dengan label minimal	Listing marketplace tanpa promosi rutin dan spanduk toko terbatas	55.000
Pesaing A - bakery premium lokal Malang	Rasa musiman seperti pandan klepon dan matcha cheese	Kotak karton rigid dengan branding cetak	Promosi mingguan di Shopee/GoFood dan kartu loyalitas	60.000-65.000
Pesaing B - jaringan bakery nasional	Rentang rasa luas dan edisi terbatas	Kotak custom dengan desain tematik musiman	Kampanye media sosial, influencer, dan bundling	65.000-70.000
Pesaing C - home bakery online	Rasa dan topping dapat dikustomisasi dalam batch kecil	Kotak kraft dengan jendela dan ucapan personal	Instagram Reels, TikTok, flash sale, dan gratis ongkir	50.000-60.000
Pesaing D - bakery regional Sidoarjo	Rasa lokal seperti tape singkong brownies dan coconut-pandan swirl	Kotak matte premium dengan logo foil	Hampers, kode diskon musiman, dan promosi marketplace	60.000-65.000

Sumber: Data penelitian (2025).

Tabel 5 menunjukkan bahwa PT Citra Kendedes berada pada posisi yang lemah dalam tiga dimensi, yaitu kecepatan inovasi, persepsi nilai berbasis kemasan, dan intensitas promosi digital. Harga yang lebih rendah belum menghasilkan keunggulan kompetitif karena konsumen juga mempertimbangkan pengalaman, citra merek, dan kebaruan produk. Dengan demikian, perusahaan perlu bergerak dari strategi yang bertumpu pada harga menuju strategi diferensiasi yang menggabungkan pembaruan produk, identitas kemasan, dan komunikasi multi-platform secara konsisten.

Secara keseluruhan, hasil penelitian memperlihatkan bahwa penurunan penjualan brownies kukus pandan merupakan hasil interaksi faktor internal dan eksternal. Kelemahan SDM, mutu yang tidak konsisten, inovasi yang stagnan, biaya yang kurang adaptif, dan promosi digital yang lemah membuat perusahaan kurang siap menghadapi perubahan preferensi konsumen dan tekanan pesaing. Temuan ini memperkuat pentingnya pendekatan pemasaran yang tidak hanya berorientasi penjualan jangka pendek, tetapi juga membangun kapabilitas organisasi, diferensiasi produk, dan hubungan berkelanjutan dengan konsumen.

## 5. KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menyimpulkan bahwa penurunan penjualan brownies kukus rasa pandan pada PT Citra Kendedes Cake and Bakery tidak disebabkan oleh satu persoalan

tunggal, melainkan oleh interaksi antara kelemahan internal dan tekanan eksternal. Secara internal, perusahaan menghadapi keterbatasan pengembangan kompetensi SDM, transfer pengetahuan yang belum terdokumentasi, inkonsistensi kualitas produk, stagnasi inovasi, strategi harga yang belum cukup adaptif, dan promosi digital yang masih lemah. Secara eksternal, perusahaan menghadapi perubahan preferensi konsumen, peningkatan intensitas kompetisi, dan pasar bakery yang semakin menuntut kebaruan visual, pengalaman merek, serta komunikasi digital.

Implikasi praktis dari penelitian ini adalah bahwa UMKM pangan tradisional perlu memperlakukan autentisitas budaya sebagai fondasi inovasi, bukan sebagai pengganti inovasi. Perusahaan disarankan menyusun SOP produksi tertulis, mengadakan pelatihan modular rutin, membentuk mekanisme uji coba varian secara kecil, memperbarui kemasan agar lebih bernilai, menyusun kalender promosi digital, dan menggunakan umpan balik konsumen sebagai dasar pengembangan produk. Dari sisi strategi, perusahaan perlu membangun diferensiasi yang lebih jelas melalui kombinasi kualitas, cerita produk, kemasan, dan pengalaman konsumen.

Keterbatasan penelitian ini terletak pada penggunaan desain studi kasus tunggal dan jumlah informan yang terbatas, sehingga hasilnya tidak dimaksudkan untuk digeneralisasikan secara statistik. Namun, temuan ini memberikan pemahaman kontekstual yang berguna bagi UMKM bakery tradisional yang menghadapi masalah serupa. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan desain komparatif antarusaha, menambahkan survei konsumen, atau menguji efektivitas intervensi seperti redesign kemasan, peluncuran varian baru, dan kampanye digital terhadap peningkatan penjualan.

#### **UCAPAN TERIMA KASIH**

Penulis menyampaikan terima kasih kepada pihak PT Citra Kendedes Cake and Bakery yang telah memberikan izin, informasi, dan dukungan selama proses pengumpulan data. Penulis juga menyatakan bahwa penelitian ini tidak menerima pendanaan eksternal.

#### **DAFTAR REFERENSI**

- Abbas, J., Zhang, Q., Hussain, I., Akram, S., Afaq, A., & Shad, M. A. (2020). Sustainable innovation in small medium enterprises: The impact of knowledge management on organizational innovation through a mediation analysis by using SEM approach. *Sustainability*, 12(6). <https://doi.org/10.3390/su12062407>
- Ahmed, S. K. (2024). The pillars of trustworthiness in qualitative research. *Journal of Medicine, Surgery, and Public Health*, 2, 100051. <https://doi.org/10.1016/j.glmedi.2024.100051>
- Carrillo, E., Chaya, C., Viadel, A., Laguna, L., & Tarrega, A. (2023). Early changes in elderly food habits related to reduced protein intake. *Food Quality and Preference*, 108, 104862. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2023.104862>
- Dwivedi, Y. K., Ismagilova, E., Hughes, D. L., Carlson, J., Filieri, R., Jacobson, J., Jain, V., Karjaluoto, H., Kefi, H., Krishen, A. S., Kumar, V., Rahman, M. M., Raman, R., Rauschnabel, P. A., Rowley, J., Salo, J., Tran, G. A., & Wang, Y. (2021). Setting the future of digital and social media marketing research: Perspectives and research propositions. *International Journal of Information Management*, 59, 102168. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2020.102168>
- Gellynck, X., Banterle, A., Kuhne, B., Carraresi, L., & Stranieri, S. (2012). Market orientation and marketing management of traditional food producers in the EU. *British Food Journal*, 114(4), 481-499. <https://doi.org/10.1108/00070701211219513>

- Hallez, L., Vansteenbeeck, H., Boen, F., & Smits, T. (2023). Persuasive packaging? The impact of packaging color and claims on young consumers' perceptions of product healthiness, sustainability and tastiness. *Appetite*, 182, 106433. <https://doi.org/10.1016/j.appet.2022.106433>
- Kayikci, Y., Demir, S., Mangla, S. K., Subramanian, N., & Koc, B. (2022). Data-driven optimal dynamic pricing strategy for reducing perishable food waste at retailers. *Journal of Cleaner Production*, 344, 131068. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131068>
- Keller, K. (2016). Reflections on customer-based brand equity: Perspectives, progress, and priorities. *AMS Review*, 6. <https://doi.org/10.1007/s13162-016-0078-z>
- Królak, M., Górska-Warsewicz, H., Madra-Sawicka, M., Rejman, K., Zakowska-Biemans, S., Szlachciuk, J., Czeczotko, M., Kwiatkowski, B., Zaremba, R., & Wojtaszek, M. (2022). Towards sustainable innovation in the bakery sector: An example of fibre-enriched bread. *Sustainability*, 14(5). <https://doi.org/10.3390/su14052743>
- Kumar, A., Paul, J., & Unnithan, A. B. (2020). Masstige marketing: A review, synthesis and research agenda. *Journal of Business Research*, 113, 384-398. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.030>
- López-Cabarcos, M. A., Srinivasan, S., Göttling-Oliveira-Monteiro, S., & Vázquez-Rodríguez, P. (2019). Tacit knowledge and firm performance relationship: The role of product innovation and firm-level capabilities. *Journal of Business Economics and Management*, 20(2), 330-350. <https://doi.org/10.3846/jbem.2019.9590>
- Maulana, F. R. (2024). From traditional to digital: Exploring the online marketing transformation of culinary micro, small, and medium enterprises (MSMEs) in Karawang, Indonesia. *Open Access Indonesia Journal of Social Sciences*, 7(5), 1773-1788. <https://doi.org/10.37275/oaijss.v7i5.269>
- Meidiaputri, R. D., Sopia, S., & Syihabudhin, S. (2025). Recruitment, selection and training on employee performance: A systematic literature review. *Journal of Management Small and Medium Enterprises*, 18(1), 507-516.
- Melesse, T. Y., & Orru, P. F. (2025). The digital revolution in the bakery sector: Innovations, challenges, and opportunities from Industry 4.0. *Foods*, 14(3). <https://doi.org/10.3390/foods14030526>
- Nowell, L. S., Norris, J. M., White, D. E., & Moules, N. J. (2017). Thematic analysis: Striving to meet the trustworthiness criteria. *International Journal of Qualitative Methods*, 16(1), 1-13. <https://doi.org/10.1177/1609406917733847>
- Popović, V., Kilibarda, M., Andrejić, M., Jereb, B., & Dragan, D. (2021). A new sustainable warehouse management approach for workforce and activities scheduling. *Sustainability*, 13(4), 1-19. <https://doi.org/10.3390/su13042021>
- Purnama, C., Ludi, W., Wardana, L., Rahmah, Y., Fatmah, D., & Rahmah, M. (2020). The impact of external integration and internal integration on product innovation and competitive advantage in small and medium enterprises (SMEs). *International Journal of Innovation and Economic Development*, 6, 82-95. <https://doi.org/10.18775/ijied.1849-7551-7020.2015.64.2006>
- Quansah, E., Solansky, S., Wang, Y., & Moghaddam, K. (2024). Continuous learning in SMEs: The mediating role of resilient dynamic capabilities across the firm life cycle. *The Learning Organization*, 32(4), 672-694. <https://doi.org/10.1108/TLO-10-2023-0179>

- Salsabilla, M., Aulia, D., & Maulany, S. (2024). Utilization of digital marketing and product innovation in improving MSME marketing performance in Talun District. *International Journal of Social Service and Research*, 4(5), 1227-1236. <https://doi.org/10.46799/ijssr.v4i05.778>
- Siagian, H., Basana, S. R., Tarigan, Z. J. H., Novitasari, M., & Jie, F. (2024). Role of supply chain management in improving competitive advantage of Indonesian small and medium enterprises. *Problems and Perspectives in Management*, 22(2), 696-707. [https://doi.org/10.21511/ppm.22\(2\).2024.54](https://doi.org/10.21511/ppm.22(2).2024.54)
- Vaismoradi, M., Turunen, H., & Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for conducting a qualitative descriptive study. *Nursing and Health Sciences*, 15(3), 398-405. <https://doi.org/10.1111/nhs.12048>
- Zahoor, N., Zopiatis, A., Adomako, S., & Lamprinakos, G. (2023). The micro-foundations of digitally transforming SMEs: How digital literacy and technology interact with managerial attributes. *Journal of Business Research*, 159, 113755. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113755>
- Naskah Masuk: [diisi redaksi]; Revisi: [diisi redaksi]; Diterima: [diisi redaksi]; Terbit: [diisi redaksi].