

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS USAHA MAKANAN DAN MINUMAN PADA DEPOT *TIME TO EAT* SURABAYA

Aldo Hardi Sancoko

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: hs.aldo.hs@gmail.com

Abstrak— Semakin maju jaman dan perubahan pola hidup manusia menyebabkan kebutuhan manusia berubah, terutama kebutuhan primer yang salah satunya adalah makanan dan minuman. Industri makanan dan minuman sangat berkembang dan bervariasi mulai dari harga dan jenisnya. Dari hal itu, persaingan bisnis di bidang kuliner sangat ketat dan memengaruhi industri makanan dan minuman mulai dari produsen hingga konsumennya. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui bagaimana strategi pengembangan bisnis yang tepat menggunakan analisa lingkungan internal sudut pandang sumber daya, eksternal jauh & industri, disempurnakan dengan rencana bisnis. Penelitian menggunakan data kualitatif primer dari objek penelitian dan sekunder dari studi kepustakaan yang diperoleh melalui wawancara dan dokumentasi. Diikuti reduksi data, penyajian data, dan diakhiri verifikasi data. Analisis data menggunakan uji validitas triangulasi dan member check untuk keabsahannya.

Hasil penelitian ini adalah perubahan strategi fokus pada ceruk pasar spesifik disertai rencana bisnis sederhana yang menggantikan strategi *cost leadership* yang terbukti telah diimplementasikan selama ini oleh objek penelitian.

Kata Kunci— Strategi pengembangan bisnis, *Resource Based View*, rencana bisnis, SWOT

I. PENDAHULUAN

Bisnis adalah sebuah kata yang sering didengar oleh masyarakat, lazim diartikan sebagai kegiatan mencari uang dan menyambung hidup dalam arti harafiahnya. Memiliki bisnis sendiri merupakan impian mayoritas orang, sebuah kepuasan tersendiri bila memiliki sebuah bisnis yang sudah berjalan baik dan memberikan penghasilan rutin setiap bulannya. Menurut Griffin & Ebert (2013), pengertian luas dari bisnis adalah semua aktivitas dan intuisi memproduksi barang dan jasa dalam kehidupan sehari-hari, sedangkan pengertian sempit dari bisnis adalah organisasi yang menyediakan barang dan jasa yang bertujuan mendapat keuntungan. Jadi, bisnis merupakan semua aktivitas memproduksi barang dan jasa yang bertujuan untuk memperoleh keuntungan.

Salah satu cara berbisnis adalah mendirikan suatu bentuk usaha. Bentuk usaha menurut ukurannya bermacam-macam, mulai dari usaha mikro, kecil, menengah (UMKM), dan usaha besar (UB). Menurut Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah

(UMKM), *Time to Eat* termasuk dalam kategori Usaha Mikro karena merupakan usaha produktif perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memiliki kekayaan bersih di bawah lima puluh juta rupiah tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha dan/atau memiliki hasil penjualan tahunan tidak lebih dari tiga ratus juta rupiah.

Dua fakta dari Departemen Koperasi Indonesia (Depkop) dan Departemen Koordinasi Penanaman Modal Indonesia (BKPM) membuktikan bahwa UMKM memiliki pengaruh besar dalam perekonomian Indonesia. Data terakhir UMKM dari Depkop sampai akhir tahun 2012 menyatakan sebanyak 56.534.592 atau 99,99% jumlah unit usaha Indonesia adalah UMKM. Sebanyak 107.657.509 penduduk Indonesia merupakan tenaga kerja UMKM. Hal itu berdampak besar bagi Produk Domestik Bruto (PDB) Indonesia yakni 59,08% atau 4.869.568,1 milyar rupiah PDB berasal dari UMKM. (Perkembangan Data Usaha Mikro, Kecil, Menengah, dan Usaha Besar. 2012). Data terakhir BKPM mengenai jumlah investasi asing di sector UMKM terutama makanan dan minuman Indonesia menyatakan berdampak cukup besar. Sampai kuartal kedua tahun 2014, investasi di industri makanan dan minuman mencapai 31,4 triliun rupiah atau 14,1% dari total semua sektor penanaman modal. (Indonesia Investment Coordinating Board, Domestic, and Foreign Direct Investment Realization in Quarter II, 2014).

Artikel Industri Makanan Minuman Terus Tumbuh (2014), Ketua Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Indonesia menjelaskan bahwa bisnis makanan dan minuman selalu masuk lima jenis investasi di Indonesia. Hal itu memicu banyaknya daya tarik investor atas bisnis makanan dan minuman ditambah menjelang Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) tahun 2015. Pengusaha makanan dan minuman harus menyesuaikan komponen biaya produksi karena kenaikan Upah Minimum Provinsi (UMP) yang mencapai 30% dan kenaikan BI Rate hingga 7,5% sehingga tarif dasar listrik dan suku bunga pinjaman naik. Naiknya UMP dan BI Rate menyebabkan investor asing berpeluang masuk ke Indonesia dengan biaya produksi yang lebih rendah.

Usaha makanan dan minuman yang akan diteliti adalah sebuah depot yang berdomisili di Surabaya Timur milik Henny Widyawati yang menyajikan hidangan bagi siswa SD hingga SMP dan diharapkan dapat menjadi depot berskala besar ke depannya. Depot ini terletak di depan Gereja Katolik St. Maria Tak Bercela dan SDK – SMPK St. Clara dan bernama *Time To Eat* yang berarti waktunya makan. *Time to Eat* menjual camilan kripi dan sejenisnya, *Chinese Food*, *Indonesian Food*, dan beraneka macam minuman.

Dari ekspektasi pemilik dan banyaknya kompetisi di sektor kuliner khususnya Surabaya Timur maka depot ini harus berbagi *market share* dengan banyak depot di sekitarnya. Tercatat minimal lima depot sekelas Time To Eat yang nampak, belum termasuk warung kecil dan bukan bagian dari usaha kecil. Banyaknya kompetitor dalam radius 1-2 kilometer saja nampak persaingan yang cukup ketat. Terutama karena pangsa pasar di daerah ini tinggi yang disebabkan banyak area publik mulai dari sekolah, gereja, sanggar seni dan beladiri, hingga gedung pertemuan.

Dari fenomena UMKM yang memiliki kontribusi besar menurut data dari Depkop, investasi asing di sektor makanan dan minuman sebesar 14,1% dari semua sektor, dan analisa Ketua Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Indonesia, maka lahirlah ide untuk mengembangkan usaha depot ini menjadi kompetitif dalam menghadapi kompetitor. Peneliti memilih Time to Eat karena mudah mendapat informasi tentang depot, membantu pemilik untuk mewujudkan ekspektasinya, dan depot ini adalah milik anggota keluarga. Tentu diperlukan strategi bisnis yang tepat untuk lebih baik dari pesaing Time to Eat. Menurut David (2011), tahapan awal dalam formulasi strategi adalah menentukan visi dan misi dalam bisnis itu sendiri, selanjutnya adalah dua analisa lingkungan internal dan eksternal. Yang diikuti proses formulasi strategi pasca analisa lingkungan eksternal dan internal yakni memilih strategi apa yang digunakan. Untuk itu, perlu mengidentifikasi strategi yang telah diimplementasi di Time to Eat saat ini. Dalam formulasi strategi, peneliti membatasi penelitian di analisa lingkungan internal dan eksternal saja ditambah pemilihan strategi pengembangan bisnisnya yang disajikan dalam bentuk rencana bisnis.

Rumusan Masalah

Rumusan masalah penelitian ini adalah:

1. Bagaimana strategi pengembangan bisnis yang selama ini diimplementasikan oleh Time to Eat?
2. Bagaimana analisa lingkungan internal dan eksternal Time to Eat?
3. Bagaimana strategi pengembangan dan rencana bisnis yang relevan dan tepat untuk Time to Eat?

Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

1. Mendeskripsikan strategi pengembangan bisnis yang selama ini diimplementasikan oleh Time to Eat.
2. Menjelaskan analisa lingkungan internal dan eksternal dan dampaknya terhadap Time to Eat.
3. Memformulasikan strategi pengembangan dan rencana bisnis yang relevan dan tepat untuk Time to Eat.

Pollack (2012) dan Sorensen (2013) menyimpulkan pengembangan bisnis sebagai penciptaan nilai jangka panjang bagi konsumen dan pasar yang berkaitan dengan tugas dan proses persiapan analitik atas potensi *growth opportunities* dan bantuan kepada proses implementasi *growth opportunities*, tetapi tidak termasuk pembuatan keputusan, formulasi, dan implementasi langsung atas *growth opportunities*. Untuk membuat keputusan atas pengembangan bisnis diperlukan *business developer* dan strategi untuk memutuskannya.

Jauch and Glueck (1997) mendefinisikan strategi sebagai satu kesatuan rencana komprehensif dan terpadu yang menghubungkan kekuatan strategi perusahaan dengan

lingkungan yang dihadapi sehingga semuanya menjamin tujuan perusahaan tercapai, sedangkan Pearce & Robinson (2007), mendefinisikan strategi sebagai rencana dalam skala besar dan berorientasi pada masa depan untuk berinteraksi dengan lingkungan yang kompetitif agar dapat mencapai tujuan objektif perusahaan.

Untuk mengimplementasikan strategi dan pengembangan bisnis membutuhkan bantuan manajemen. Daryanto & Abdullah (2013) menyimpulkan manajemen sebagai cara yang dilakukan oleh seorang manajer untuk mengatur, membimbing, dan memimpin menggunakan perantara orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dan disebut dengan istilah manajemen strategik. Manajemen strategik merupakan gabungan dari manajemen yang digunakan untuk membantu implementasi strategi.

Pearce & Robinson (2007) menjelaskan manajemen strategik sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana yang dirancang untuk mencapai tujuan perusahaan. Udaya, J., Wennadi, L.Y., & Lembana, D.A.A. (2013) mengatakan manajemen strategik berkaitan dengan formulasi strategi dan pelaksanaan strategi menggunakan taktik tertentu, di mana taktik adalah bagian dari strategi yang digunakan untuk mencapai sasaran khusus yakni posisi unggul dalam persaingan atau kompetisi. Keunggulan kompetitif diartikan suatu keadaan dalam memperoleh keuntungan rata-rata lebih tinggi dari pesaing. David (2011), *competitive advantage* dideskripsikan sebagai "*anything that a firm does especially well compared to rival firms.*" Menurut Fleisher & Bensoussan (2007), kompetisi berarti sebuah kontes yang terjadi antara dua atau lebih kelompok yang sumbernya berasal dari berbagai aspek, bermula dari penawaran atas barang atau jasa, negosiasi *shelf-space*, kontrak dengan *supplier*, dan relasi dengan investor. Kompetisi bisnis diartikan meraih *sustainable winning performance*, tidak hanya sekali tetapi konsisten mengalahkan lainnya yang memiliki tujuan sama dengan industri atau perusahaan itu (*sustained competitive advantage*). Jadi, manajemen strategik adalah keputusan dan tindakan yang menghasilkan **formulasi** dan **implementasi** rencana menggunakan taktik untuk mencapai sasaran perusahaan yaitu *sustained competitive advantage*.

Strategic management didefinisikan David (2011) sebagai seni dan sains memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang membuat perusahaan mencapai tujuannya. Manajemen strategik fokus pada integrasi atas aspek manajemen itu sendiri, pemasaran, keuangan, produksi dan operasional, *research and development*, dan sistem informasi untuk mencapai kesuksesan. Orang yang melakukan *strategic management* disebut *strategists*. *Strategists* ialah individu yang paling bertanggung jawab atas kesuksesan atau kegagalan suatu perusahaan. Jadi, formulasi dan implementasi rencana mencapai *sustained competitive advantage* membutuhkan seorang implementator yang disebut *strategists*.

Penelitian ini dibatasi pada formulasi strategi menggunakan analisa lingkungan eksternal dan internal serta pemilihan strategi level bisnis menggunakan *generic strategies*. Dua analisa lingkungan eksternal yang digunakan

(Pearce & Robinson, 2007), antara lain lingkungan jauh (*Remote Environment*) yang terdiri dari lima unsur, yakni ekonomi, sosial, teknologi, demografi/*environment*, dan politik; dan lingkungan industri (*Industry Environment*) yang terdiri dari lima aspek menurut Porter dan ditambah satu aspek tambahan sebagaimana dikutip oleh Gnauck, B., Hart, C., & Pagel, L. (2014), yakni *entry barriers, supplier power, buyer power, substitute availability, competitive rivalry*, dan *complementors*. Sedangkan analisa lingkungan internal menggunakan pendekatan sumber daya yang diikuti oleh analisa SWOT (Udaya, J., Wennadi, L.Y., & Lembana, D.A.A., 2013) yang mana analisa sudut pandang sumber daya merupakan pendekatan yang menyatakan untuk memperoleh keunggulan kompetitif harus memiliki kompetensi yang istimewa (*distinctive competence*). Kompetensi itu diperoleh dari dua sumber, yaitu sumber daya dan kemampuan tertentu. **Sumber daya** mengacu pada faktor finansial, fisik, sosial manusia, teknologi, serta organisasi, yang memungkinkan perusahaan menciptakan nilai bagi pelanggannya. Sumber daya dibagi dua, yaitu *tangible resources* atau berwujud (tanah, bangunan, pabrik, peralatan, uang, dll.) dan *intangible resources* atau tak berwujud (merk dagang, reputasi, pengetahuan karyawan dari pengalaman, hak kekayaan intelektual dari paten, hak cipta, dll.) sedangkan **kemampuan** mengacu pada ketrampilan dalam mengkoordinasi sumber daya dan menjadikannya produktif, peraturan, kebiasaan, prosedur. Produk dari struktur organisasi, sistem pengawasannya, dan cara yang ditempuh perusahaan dalam membuat keputusan serta mengelola proses internalnya untuk mencapai tujuan. Analisa SWOT itu sendiri merupakan analisa kekuatan atau *strength*, kelemahan atau *weakness*, peluang atau *opportunity*, dan ancaman atau *threat* yang dihadapi perusahaan. Strategi generik mengatakan bahwa *sustainable competitive advantage* berkaitan dengan jumlah nilai yang diciptakan perusahaan bagi *stakeholder*. Porter (1985) membagi tiga strategi generik menjadi (1) Kepemimpinan biaya (*cost leadership strategy*), (2) Diferensiasi (*differentiation strategy*), dan (3) Fokus pada segmen pasar tertentu (*focus strategy*).

Rencana Bisnis (*Business Plan*) merupakan output penelitian ini. Rangkuti (2003) menekankan empat hal utama yang harus ada dalam rencana bisnis yakni rencana strategis bisnis, pemasaran, keuangan, dan operasional (dalam penelitian ini adalah SDM). Umar (1999) menyimpulkan enam aspek yang perlu dibahas dalam sebuah *business plan*, yakni aspek teknis, aspek pasar, aspek legal, aspek manajemen, aspek ekonomi dan lingkungan, dan aspek finansial. Dalam rencana bisnis penelitian ini, hanya membahas aspek legal, ekonomi, sosial, pasar, manajemen SDM, dan finansial. Aspek legal (politik), ekonomi, dan sosial dijabarkan melalui analisa lingkungan jauh (*remote*), aspek pasar memuat profil konsumen, potensi pasar di masa mendatang, *market share* saat ini, analisa kuantitatif maupun kualitatif, karakteristik konsumen, tingkat persaingan, keunggulan kompetitif, strategi pemasaran, rencana pengembangan pemasaran di masa mendatang. Proses analisa pasar dimulai dengan segmentasi pasar, *targeting* pasar, dan *positioning* pasar lalu diikuti dengan analisa 4Ps dalam pemasaran yakni produk, harga, lokasi/distribusi, dan promosi. Aspek sumber daya manusia meliputi kegiatan perekrutan,

penempatan kerja, pelatihan, pengembangan, dan kompensasi semua bentuk pegawai. Aspek SDM dibagi menjadi kegiatan utama dan pendukung. Dalam rencana bisnis di penelitian ini, SDM yang dibahas adalah kegiatan perekrutan, pengembangan, dan kompensasi karyawan. Udaya, J., Wennadi, L.Y., & Lembana, D.A.A. (2013) menjelaskan bahwa perekrutan dilakukan untuk menambah kuantitas SDM sesuai dengan kebutuhan; pengembangan dilakukan untuk menambah kualitas SDM yang tersedia sehingga memungkinkan adanya empowerment antar SDM; dan kompensasi diterapkan untuk menjaga stabilitas SDM (menekan turnover karyawan, menjaga relasi dengan karyawan, dan menciptakan iklim kondusif dalam perusahaan). Umar (2002) menjelaskan tujuan analisa aspek keuangan dari sebuah business plan adalah untuk menentukan rencana investasi melalui kalkulasi biaya dan manfaat yang diharapkan. Rangkuti (2003) mengatakan dengan membandingkan pengeluaran dan pendapatan seperti ketersediaan dana, biaya modal, kemampuan proyek untuk membayar kembali dana tersebut dalam waktu yang telah ditentukan, dan menilai apakah proyek dapat berkembang terus, sebuah bisnis dapat mengukur biaya dan manfaatnya. Dalam aspek finansial, dibahas tentang neraca, laba-rugi, arus kas, dan metode untuk menilai investasi. Neraca menggambarkan nilai harta perusahaan dan kewajiban perusahaan. Laba dan rugi adalah selisih antara hasil penjualan bersih produk yang dihasilkan selama satu periode tertentu dengan jumlah seluruh biaya yang ditanggung selama waktu yang sama. Untuk menilai suatu investasi, hal terpenting adalah memperkirakan berapa *future cash flow* yang akan diterima dari investasi tersebut. Karena penanaman *cash* sekarang diharapkan akan menghasilkan *cash return* dalam jumlah yang lebih besar pada masa mendatang. *Investment Criteria* adalah upaya mencari suatu ukuran menyeluruh sebagai dasar dalam memutuskan layak tidaknya suatu usaha, memilih suatu usaha yang paling layak diantara beberapa usaha lain, atau menguji kelayakan beberapa usaha dengan mengembangkan berbagai macam indeks. Untuk penelitian ini, digunakan metode penilaian *Payback Period* dan *Return on Investment*. *Payback Period* adalah jumlah tahun yang diperlukan oleh suatu usaha untuk memperoleh kembali investasi yang semula dari kas.

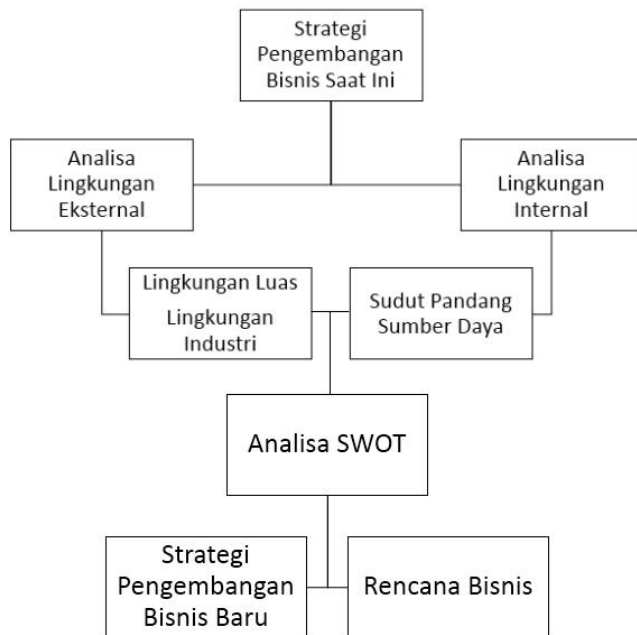
$$\text{Payback Period} = \frac{\text{Nilai Investasi}}{\text{Kas Masuk Bersih}} \times 1 \text{ tahun}$$

Return on Investment merupakan teknik mengukur kemampuan manajemen usaha dalam menghasilkan *profit* (laba bersih) dengan *total assets* yang tersedia.

$$\text{ROI} = \frac{\text{Net Profit After Taxes}}{\text{Total Assets}}$$

Penelitian ini memerlukan hubungan antara konsep strategi pengembangan bisnis dan *business plan*. Ghemawat (1991) menekankan bahwa pengembangan bisnis harus bekerja dengan arus dan momentum strategi dalam perusahaan, di mana strategi mengacu pada pilihan komitmen intensif yang menyebabkan tindakan yang terencana. Strategi pengembangan bisnis disempurnakan dalam penyajian rencana bisnis yang merupakan output penelitian ini.

Gambar 1.1 Kerangka Kerja Penelitian



II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini adalah penelitian deskriptif yang menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif tidak menggunakan populasi melainkan *social situation* (Sugiyono, 2014). Situasi sosial memiliki tiga elemen yakni tempat (*place*), pelaku (*actor*), dan aktivitas (*activity*) yang berinteraksi secara sinergis. Penelitian kualitatif tidak menggunakan populasi karena berangkat dari kasus tertentu yang ada pada *social situation* tertentu dan hasil kajiannya tidak diberlakukan ke populasi, tetapi ditransferkan ke tempat lain pada situasi sosial yang memiliki kesamaan dengan kasus yang dipelajari. Dari hakikat penelitian ini (kualitatif), peneliti masuk ke situasi sosial *Time To Eat*, melakukan wawancara kepada sampel. Sampel yang merupakan bagian dari situasi sosial yakni informan. Informan dalam penelitian ini adalah tiga orang yang terdiri atas pemilik depot sebagai informan pertama, kepala koki yang menjadi manajer *F&B* sebagai informan kedua, dan pelanggan tetap dari pihak eksternal sebagai informan ketiga. Informan dipilih dengan menggunakan teknik *nonprobability* dan *purposive sampling*.

Penelitian ini menggunakan prosedur pengumpulan data primer melalui wawancara semiterstruktur, sedangkan pengumpulan data sekunder melalui dokumentasi fisik depot dan data keuangannya. Teknik analisis data yang digunakan adalah reduksi data, penyajian data, dan verifikasi data. Uji validitas yang digunakan adalah triangulasi sumber dan *membercheck*.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan ciri *cost leadership* yaitu penghematan skala besar dalam memasak, *Time To Eat* menghasilkan harga yang lebih murah jika membuat makanan dalam jumlah besar karena mengurangi biaya tetap per porsi. Hal itu diikuti

dengan penggunaan SDM dan alat masak yang tinggi (sering). Di sisi lain, karakteristik *cost leadership* adalah persaingan harga ketat antara *Time To Eat* dengan Tio Ciu, cara untuk mendiferensiasi produk sehingga bernilai bagi konsumen juga banyak. Letak Tio Ciu dan *Time To Eat* berdekatan sehingga konsumen hanya mengeluarkan tenaga yang sangat kecil untuk berpindah. Dari hal itu, dapat dikatakan *Time To Eat* menggunakan strategi *cost leadership*.

Analisis lingkungan internal berdasarkan sudut pandang sumber daya yang dimaksud di sini adalah keunikan yang dimiliki oleh *Time To Eat* untuk membedakan depotnya dengan pesaing-pesaingnya, yang bertujuan akhir menciptakan keunggulan kompetitif. Untuk meraihnya, perlu sumber daya dan kemampuan untuk membedakannya. Dari **sumber daya berwujud**, tanah dan bangunan lahan depot berada strategis di dekat sekolah dan gereja. Sumber dana (finansial) yang berasal dari dana sendiri menciptakan sebuah keunggulan sekaligus kelemahan. Keunggulan berupa bebas beban bunga, cepat dan responsif dalam menanggapi konsumen, dan kemudahan akses keuangan karena milik sendiri. Kelemahan berupa kewajiban tak terbatas sehingga memengaruhi harta pribadi jika investasi tidak berhasil, di lain pihak dana pribadi tentunya lebih sedikit daripada dana kolektif sehingga bagaimanapun juga kemajuan suatu usaha yang didanai dari dana kolektif seperti penerbitan saham maupun surat utang membuat lebih cepat berkembang dan berinvestasi. Dari **sumber daya tak berwujud**, reputasi dan pengalaman kerja dari koki *Time To Eat* sangat membantu *Time To Eat* dalam beroperasi. Di sisi lain pemilik aktif dalam kegiatan sosialnya yang meningkatkan jumlah pelanggan *Time To Eat*. Berikut juga dengan pengalaman kerja koki di resto sebelumnya menjadikan *Time To Eat* tidak perlu repot-repot menciptakan resep baru dan melatih kokinya. Ditambah nilai utama dalam depot adalah kesetaraan dan kebersamaan sehingga ada rasa memiliki dari pekerja dalam depot. Dari **kemampuan**, ketrampilan pemilik dalam mengatur aliran pemesanan, rantai pasok, mempertahankan koki untuk tetap bekerja, prosedur fleksibel dan nyaman bagi karyawan. Pemanfaatan lokasi strategis dan SDM yang berkualitas menunjang kompetensi unik dari depot ini untuk dapat bersaing dengan kompetitor.

Berdasarkan batasan lingkungan eksternal yang dianalisis menggunakan lingkungan eksternal jauh dan industri saja. **Analisis lingkungan eksternal jauh** menghasilkan tidak adanya kontribusi signifikan pada operasional depot secara langsung kecuali fluktuasi harga BBM yang berdampak pada harga bahan baku. Di sektor teknologi, tidak ada peranan besar karena IT tidak termuktahir tetapi lebih *representative* dibandingkan kompetitor terdekat. Dalam lingkungan, ada pengaruh kecil dalam perkembangan depot. Nampak dalam keterbukaan pemilik terhadap pesaing karena *Time To Eat* memiliki keunggulan kompetitif tersendiri. Dalam aspek sosial, pihak gereja dan sekolah sering memberi tawaran peran bagi *owner Time To Eat* dalam kegiatan sosial mereka, hal itu meningkatkan reputasi dari pemilik *Time To Eat* dalam peran sosialnya. **Analisis lingkungan eksternal industri (Porter Five Forces)** menghasilkan analisa *bargaining power* dari pemasok yang mana *Time To Eat* tidak memiliki pemasok khusus dan spesifik, belanja dilakukan oleh manajer *F&B* langsung bersama dengan *owner* (kadang-kadang). Untuk *bargaining*

power dari konsumen, depot tidak mengganti harga karena permintaan konsumen, harga sudah cukup murah sehingga kekuatan konsumen menentukan harga minim. Dalam menghadapi ancaman dari produk substitusi, penjual produk selain yang dijual di *Time To Eat* memiliki kekuatan untuk memengaruhi *Time To Eat*. Pemilik akan menjual produk pengganti lain yang tidak dijual di tempat para penjual barang substitusi itu sebagai upaya penanggulangan ancaman dari produk pengganti. Sedangkan untuk produk pelengkap, Pelanggan *Time To Eat* tidak sampai membeli barang pelengkap itu untuk makan di depot. Biasanya bagi mereka yang membutuhkan, sudah menyiapkan sejak awal. Pemilik sudah menyediakan barang pelengkap tapi tidak semuanya. Dalam menghadapi pesaing yang menjual produk serupa, *Time To Eat* tidak memberi sikap khusus atas kompetitor karena memiliki harga *Time To Eat* lebih murah dari kompetitor. Adapun hambatan masuk yang dinilai sukar bagi *Time To Eat* adalah harga lahan baik sewa maupun jual daerah Ngagel serta nilai investasi alat masak di daerah sekitar yang tidak murah.

Analisis SWOT di sini merupakan bagian dari analisa lingkungan internal yang dapat digunakan untuk menyusun strategi yang tepat. **Kekuatan** dari depot ini adalah rasa alami dan tanpa zat adiktif serta koki yang berpengalaman; lokasi *Time To Eat* yang strategis di dekat sekolah dan gereja; serta reputasi pemilik dalam kegiatan sosial di sekolah dan gereja. Hal itu menjadi kekuatan dari internal *Time To Eat* karena tidak dimiliki oleh pesaing yang menggunakan bahan adiktif dalam proses memasaknya dan kegiatan sosial dan koneksi dengan gereja dan sekolah dari pemilik membedakannya dengan pesaing lain. **Kelemahan** dari depot ini adalah varian yang sedikit dari menu serta minimnya lahan parkir dari depot, di sisi lain terdapat kekurangan lain berupa minimnya kuantitas SDM. Belum adanya standar masak sehingga memungkinkan fluktuasi rasa dalam tiap sajian masakannya juga menjadi kelemahan depot ini. **Peluang** yang dapat dimanfaatkan depot ini adalah keberadaan fasilitas publik seperti sekolah dan gereja yang tepat di depannya. Di samping memberikan peluang dalam menambah konsumen, tawaran kegiatan sosial bagi *Time To Eat* dari pihak sekolah maupun gereja juga menjadi peluang. **Ancaman** bagi depot ini adalah kompetitor yang menjual produk serupa dengan harga di bawah *Time To Eat*. Apalagi secara eksplisit menyerang depot ini karena merasa tersaingi atau ingin menjadi *market leader* di daerah depot. Ancaman lain berupa posisi depot yang berada di sekitar depot lain baik yang menjual produk serupa maupun berbeda. Matrix SWOT dijabarkan melalui 4 strategi yang terdiri dari strategi SO (*Strength – Opportunity*), WO (*Weakness – Opportunity*), ST (*Strength – Threat*), dan WT (*Weakness – Threat*). Strategi SO yang menggunakan kekuatan internal *Time To Eat* dalam meraih peluang-peluang yang ada di luar *Time To Eat*. Strategi WO yang bertujuan memperkecil kelemahan-kelemahan internal *Time To Eat* dengan memanfaatkan peluang-peluang eksternal. Strategi ST yang menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal terhadap *Time To Eat*. Strategi WT yang menggunakan taktik bertahan dengan mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman.

Tabel 3.1 Matriks SWOT

	<p>Kekuatan – S</p> <ul style="list-style-type: none"> • Rasa alami • Tanpa zat adiktif • Koki berpengalaman • Lokasi strategis • Reputasi sosial baik 	<p>Kelemahan – W</p> <ul style="list-style-type: none"> • Varian minim • Lahan parkir minim • Kuantitas SDM minim • Tidak ada standar masak
<p>Peluang – O</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dekat gereja dan sekolah • Tawaran kegiatan sosial dari gereja dan sekolah 	<p>Strategi SO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Memanfaatkan rasa alami dan sehat serta pengalaman koki untuk meraih peluang meningkatkan kuantitas konsumen dari gereja dan sekolah (S1,S2,S3,O1) • Memanfaatkan lokasi strategis dan reputasi sosial pemilik untuk meraih tawaran kegiatan dari gereja dan sekolah (S4, S5, O2) 	<p>Strategi WO</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menutupi jumlah varian yang minim dan tidak adanya standar masak dengan peningkatan kuantitas konsumen karena dekat gereja dan sekolah (W1,W4,O1) • Melakukan kerja sama dengan gereja dan sekolah untuk menutupi kurangnya lahan parkir dan kuantitas SDM yang minim (W2,W3,O2)
<p>Ancaman – T</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kompetitor yang menjual produk serupa • Lokasi kompetitor dekat 	<p>Strategi ST</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menghindari kompetitor yang menjual produk serupa dengan lokasi yang lebih strategis dan reputasi sosial yang baik dari pemilik (S4,S5,T1) • Menghindari ancaman kompetitor yang dekat dengan gereja dan sekolah dengan kelebihan rasa alami, sehat, dan koki yang berpengalaman (S1,S2,S3,T2) 	<p>Strategi WT</p> <ul style="list-style-type: none"> • Bertahan dengan menambah varian dan menciptakan standar masak untuk berhadapan dengan kompetitor yang menjual produk serupa (W1,W4,T2) • Menghindari ancaman kompetitor yang dekat dengan menambah lahan parkir dan kuantitas SDM (W2,W3,T1)

Strategi SO: S1,S2,S3,O1 yang memanfaatkan rasa alami dan sehat serta pengalaman dari koki untuk meraih peluang meningkatkan kuantitas konsumen yang datang dari gereja dan sekolah. Strategi SO: S4,S5,O2 yang memanfaatkan lokasi strategis depot dan reputasi sosial pemilik untuk meraih tawaran dari kegiatan sosial yang memerlukan *Time To Eat* dari gereja dan sekolah.

Strategi WO: W1,W4,O1 yang menutupi varian menu minim dari depot dan ketiadaan standar masak dengan meningkatkan kuantitas konsumen datang dari gereja dan sekolah. Strategi WO: W2,W3,O2 yang melakukan kerjasama dengan pihak sekolah dan gereja untuk menutupi kurangnya lahan parkir (koordinasi lahan parkir gabungan dengan gereja/sekolah) dan SDM yang minim (bantuan satpam untuk mengatur parkir).

Strategi ST: S4,S5,T1 yang menghindari kompetitor yang menjual produk serupa dengan kestrategisan lokasi *Time To Eat* dan reputasi sosial yang baik dari pemilik. Strategi ST: S1,S2,S3,T2 yang menghindari ancaman kompetitor yang lokasinya dekat dengan adanya rasa yang alami, sehat, dan koki berpengalaman dari *Time To Eat*.

Strategi WT: W1,W4,T2 yang bertahan dengan menambahkan varian menu dan menciptakan standar masak agar rasa tidak fluktuatif untuk berhadapan dengan kompetitor yang menjual produk serupa. Strategi WT: W2,W3,T1 yang menghindari ancaman kompetitor yang lokasinya dekat dengan menambah lahan parkir serta kuantitas SDM.

Dari definisi pengembangan bisnis menurut Pollack (2012) yang menekankan pada nilai jangka panjang bagi *Time To Eat* dari konsumen, pasar, dan relasinya, perlu pembahasan sebuah rencana bisnis yang meninjau dari aspek pasar, SDM, politik ekonomi sosial, dan finansial. **Aspek Politik, Ekonomi, dan Sosial** sangat berperan dalam menciptakan nilai jangka panjang oleh konsumen, pasar, dan relasinya. Adapun aspek politik *Time To Eat* yang perlu ditekankan adalah legalitas depot di mata hukum yang mana depot tidak memiliki izin pendirian usaha dan membayar pajak kepada pemerintah. Dari aspek ekonomi, *Time To Eat* perlu menjaga

stabilitas harga, yang sejauh ini telah dilakukan, karena fluktuasi ekonomi dalam negeri memberi dampak kenaikan bahan baku makanan dan minuman. Sedangkan dari aspek sosial, kegiatan sosial pemilik *Time To Eat* juga memberikan nilai positif bagi depot karena itu dapat menguatkan koneksi sosial dengan fasilitas publik terdekat yakni gereja dan sekolah. Yang dilanjutkan dengan pembahasan **aspek pasar**. Tahapan awal dalam perencanaan bisnis di aspek pasar adalah STP (*segmenting, targeting, positioning*). Proses **segmenting** adalah proses membagi pasar secara geografis yang mana wilayah cakupan untuk konsumen *Time To Eat* adalah Surabaya terutama Surabaya Timur. Untuk lebih spesifik adalah di daerah Ngagel Madya. Iklim tropis mengakibatkan dua musim yang berlangsung yakni kemarau dan penghujan. *Time To Eat* dapat fleksibel mengatur penjualan makanan/minuman dingin maupun hangat sesuai dengan musim yang berlangsung. Variabel lain berupa demografi yang mana konsumen *Time To Eat* berkisar antara umur 13 tahun atau kurang dari itu yang memegang uang sendiri dan dapat membeli makanan/minuman di *Time To Eat* sendiri hingga umur 60 tahun atau lebih yang mampu membeli makanan/minuman di *Time To Eat*. Berasal dari keluarga yang memiliki ekonomi menengah ke bawah hingga menengah ke atas, berpendapatan bersih sebulan (keluarga) lebih dari 2 juta rupiah. Memiliki siklus hidup gemar makan atau sering lewat di depan depot, bersekolah di dekat depot dan beribadah di gereja dekat depot. Secara psikografis, kelas sosial dan gaya hidup konsumen berada di level menengah dan tidak mewah, gemar *nyangkruk* dan makan masakan Cina, loyal terhadap depot karena sosok pemilik yang berjiwa sosial dan baik hati. Proses **targeting** adalah memilih mana pasar sasaran yang dipilih dari proses segmentasi, dalam hal ini pemilihan pasar adalah menengah ke bawah dan menengah ke atas dengan pendapatan di atas 2 juta rupiah dengan umur antara 13 hingga 60 tahun. Proses **positioning** adalah penentuan posisi produk dan bagaimana produk didefinisikan oleh konsumen atas atribut yang menyertainya dibandingkan dengan produk pesaing. Secara posisi, makanan/minuman yang ingin diposisikan dalam benak konsumen adalah alami, sehat, tanpa pengawet dan perasa, murah, dan terjangkau. Analisis berikutnya adalah persaingan untuk menetapkan strategi pemasaran kompetitif yang efektif. Langkah pertama adalah **mengidentifikasi pesaing**. Pesaing yang menawarkan produk yang sama adalah Rumah Makan Cina: Tio Ciu. *Range* harga yang ditawarkan berdasarkan daftar harga Tio Ciu yang terlampir adalah 12 ribu rupiah hingga 26 ribu rupiah. Untuk pesaing yang membuat kelas produk yang sama yakni makanan dan minuman sangatlah banyak, beberapa diantaranya adalah Rumah Makan Bangka: Mian Metikko, Gotri, Kukus, dan d'Parochie. Untuk pesaing yang memiliki target konsumen yang sama dan dapat merebut uang dari konsumen adalah Tio Ciu dan d'Parochie karena letak mereka sangat dekat dengan *Time To Eat* dan memiliki target konsumen yang sama. Tahap kedua adalah **menentukan sasaran pesaing**. Karena orientasi pesaing adalah menarik konsumen dan profit, maka ada baiknya membedakan orientasi *Time To Eat* yakni dengan menekankan kesehatan dan alamiah makanan yang dijual sehingga orientasi tidak semata profit tetapi juga kesehatan konsumen. Tahap ketiga berupa **mengidentifikasi strategi pesaing**. Kelompok

strategic yang sama yakni Tio Ciu dan d'Parochie akan menjadi saingan ketat *Time To Eat* karena memiliki strategi yang sama dibuktikan oleh penarikan konsumen dengan profil yang sama dengan *Time To Eat*. Selanjutnya adalah **menilai kekuatan dan kelemahan pesaing**. Dari informan pertama dan ketiga, d'Parochie berlokasi paling dekat dengan gereja yakni tepat di sebelahnya dan memiliki tujuan non-profit karena sebagian dari hasil penjualan makanan adalah untuk gereja. Di sisi lain, Tio Ciu berada lebih jauh dari gereja dan sekolah daripada *Time To Eat*, selain itu harga juga relative paling tinggi diantara d'Parochie dengan *Time To Eat*. Jadi, kekuatan dari pesaing adalah lokasi yang lebih dekat dan adanya koneksi dengan gereja, kelemahannya adalah ada yang lokasinya lebih jauh dan harga lebih mahal. Harga d'Parochie berkisar antara 15 ribu rupiah ke atas dan menjual masakan Indonesia. Dapat dikatakan bahwa *Time To Eat* paling terjangkau. Langkah selanjutnya berupa **mengestimasi reaksi pesaing**. Dari pengalaman depot ini berdiri dan menghadapi Tio Ciu dan d'Parochie, respon dari pesaing tidak terlalu besar. Dibuktikan oleh harga yang justru semakin naik seiring waktu dari pihak pesaing. Tidak ada persaingan harga demi melawan *Time To Eat*. Akan tetapi respon paling besar terjadi dari Tio Ciu, selain menjual makanan yang sama, lokasi Tio Ciu tepat di seberang samping *Time To Eat*. Jadi, langkah akhir berupa **penentuan pesaing** jatuh pada Tio Ciu karena alasan: lokasi paling dekat, menjual produk yang sama, melayani segmen yang sama, bukan depot yang non-profit, dan sudah berdiri sebelum *Time To Eat*. Setelah itu diakhiri dengan analisa pemasaran. Dalam analisa pemasaran akan dibahas empat aspek pemasaran. Adapun empat aspek pemasaran tersebut adalah **produk** yang dijual oleh *Time To Eat* berupa masakan Cina, masakan Indonesia, minuman, dan *snack*; **lokasi** letak *Time To Eat* yang terletak di seberang SMPK St. Clara dan Gereja St. Maria Tak Bercela Jalan Ngagel Madya; **harga** produk *Time To Eat* yang relatif murah dibandingkan kompetitor, dan **promosi** *Time To Eat* yang tidak eksplisit nampak selama dua bulan terakhir ini, semua hanya *mouth to mouth*. Diikuti dengan **aspek SDM** yang dari mana *Time To Eat* hanya memiliki 4 karyawan saja yakni CEO, koki, asisten koki, dan kasir yang terkadang saling mengalami tumpang tindih peranan dan tugas masing-masing, maka diperlukan pengadaan SDM dengan perekrutan sesuai dengan kriteria dan nilai-nilai yang ditanamkan oleh *Time To Eat*. SDM yang perlu ditambahkan adalah manajer keuangan atau kasir sehingga pembagian tugas menjadi lebih tertata. Dengan penambahan SDM tentu saja membuat semakin tingginya biaya operasional untuk gaji karyawan. Oleh karena itu diperlukan biaya lain yang harus diturunkan atau menaikkan harga untuk menambah pendapatan. Dan diakhiri dengan **aspek keuangan**. Adapun kondisi finansial dan bangunan yang dimiliki oleh *Time To Eat* saat ini adalah: (1) bangunan ruko 2 lantai yang bernilai 1 milyar rupiah, lantai 1 digunakan untuk semua kegiatan operasional *Time To Eat* sementara lantai 2 untuk tempat tinggal. Jadi, nilai bangunan total *Time To Eat* adalah separuhnya yakni 500 juta rupiah yang sudah termasuk peralatan dan perlengkapan masak; (2) omzet per bulan rata-rata selama tahun 2014 tercatat sebesar 18 juta rupiah dengan margin keuntungan 50% sehingga penghasilan bersih rata-rata per bulan adalah 9 juta rupiah; dan (3) Pengeluaran rata-rata per bulan adalah untuk biaya pokok

untuk *raw material* sebesar 6 juta rupiah, biaya transportasi untuk pesan antar dan membeli *raw material* sebesar 500 ribu rupiah, dan biaya administrasi untuk gaji pegawai dan operasional lainnya sebesar 2 juta 500 ribu rupiah. Dengan analisa *Return on Investment Time To Eat* saat ini, diketahui bahwa *Time To Eat* memiliki nilai ROI saat ini yang tinggi. Kalkulasi ROI adalah nilai keuntungan bersih berbanding total aset. Nilai keuntungan bersih per bulan adalah 9 juta rupiah rata-rata. Maka setahun menjadi 108 juta rupiah. Dibagi total aset yang dimiliki yakni 500 juta rupiah. Jadi, ROI per tahun adalah 21,6%. Nilai yang tinggi untuk sebuah investasi mengingat suku bunga deposito dari BCA per Desember 2014 adalah 7% per tahun dan suku bunga tertinggi deposit dari BNI per Desember 2014 adalah 8,6% dan masih di bawah ROI *Time To Eat* (Suku Bunga Deposito, PIPU BI, update 9 Desember 2014). Jadi, melalui kalkulasi investasi ini, *Time To Eat* tergolong baik untuk dilanjutkan dan ditanamkan investasi lebih lanjut. Tidak menutup kemungkinan perhitungan berubah karena fluktuasi pendapatan dan pengeluaran karena naiknya bahan makanan maupun turunnya jumlah konsumen yang datang. Berdasarkan analisa keuangan *Time To Eat* saat ini, untuk pengembangan depot ke depannya dapat dilakukan penambahan armada yang mendukung *revenue stream* sekunder melalui layanan pesan antar atau optimasi lokasi saat ini dengan perbaikan interior serta perluasan *Time To Eat* dengan menyewa ruko di sebelahnya. Dari alternatif itu, dapat dikalkulasi dengan perhitungan PP dan ROI sebagai berikut: (1) PP dan ROI dengan menambah armada pesan antar berupa 2 unit sepeda motor Honda REVO FI FIT sebesar 12 juta 600 ribu rupiah per satuannya dengan total 25 juta 200 ribu rupiah dan 1 orang tenaga tambahan untuk pesan antar yang menambah beban administrasi untuk gaji sebesar 1 juta rupiah per bulan. Karena keuntungan bersih *Time To Eat* per bulan rata-rata 9 juta rupiah, maka harus dikurangi 1 juta per bulan untuk tambahan tenaga pengantar menjadi 8 juta per bulan. Akan tetapi, dengan penambahan armada pengantar ini, diprediksi akan menambah penghasilan per bulan menjadi 11 juta per bulan. Sehingga total keuntungan bersih *Time To Eat* akan menjadi 10 juta per bulan setelah dikurangi gaji pengantar. Jadi, total investasi yang dimiliki adalah 500 juta rupiah dari gedung dan lahan ditambah 25 juta 200 ribu rupiah penambahan kendaraan antar menjadi total 525 juta 200 ribu rupiah. Dari daftar penambahan investasi tersebut, kalkulasi PP menjadi 525 juta 200 ribu rupiah dibagi 10 juta rupiah menjadi 52 bulan 15 hari. Sedangkan kalkulasi ROI menjadi 120 juta per tahun (pendapatan per tahun yang didapat dari 10 juta per bulan dikalikan 12 bulan selama setahun) dibagi dengan total aset *Time To Eat* sebesar 525 juta 200 ribu rupiah menjadi 23% per tahun; (2) PP dan ROI dengan memperluas lahan dan optimasi *Time To Eat* berupa Sewa ruko satu lantai di sebelah *Time To Eat* sebesar 36 juta per tahun (3 juta per bulan) dan biaya renovasi interior menjadi lebih nyaman dengan menambah 1 unit TCL AC Split ½ PK seharga 3 juta rupiah dan dekorasi lain-lain sebesar 1 juta per meter persegi menjadi total 3 juta untuk 3 meter persegi *Time To Eat* dengan total 6 juta rupiah. Karena keuntungan bersih *Time To Eat* per bulan rata-rata 9 juta rupiah, maka harus dikurangi 3 juta per bulan untuk tambahan biaya sewa menjadi 6 juta per bulan. Akan tetapi, dengan perluasan dan optimasi lokasi ini, diprediksi akan menambah penghasilan per bulan menjadi 14

juta per bulan. Sehingga total keuntungan bersih *Time To Eat* akan menjadi 11 juta per bulan setelah dikurangi biaya sewa. Jadi, total investasi yang dimiliki adalah 500 juta rupiah dari gedung dan lahan ditambah 6 juta rupiah penambahan AC dan dekorasi menjadi total 506 juta rupiah. Dari daftar penambahan investasi tersebut, kalkulasi PP menjadi 506 juta rupiah dibagi 11 juta rupiah menjadi 46 bulan. Sedangkan kalkulasi ROI menjadi 132 juta per tahun (pendapatan per tahun yang didapat dari 11 juta per bulan dikalikan 12 bulan selama setahun) dibagi dengan total aset *Time To Eat* sebesar 506 juta rupiah menjadi 26% per tahun. Pengembangan *Time To Eat* dengan optimasi lahan memberikan ROI yang lebih tinggi karena menambah penghasilan per bulan yang lebih tinggi pula dibandingkan armada pesan antar. Di sisi lain biaya investasi untuk optimasi lahan lebih minim karena hanya menyewa ruko sebelah *Time To Eat* sedangkan penambahan armada membutuhkan pembelian sepeda motor pengantar yang cukup mahal. Akan tetapi kepemilikan aset untuk metode optimasi lahan lebih sedikit karena hanya menyewa bukan membeli. Kalkulasi PP dan ROI untuk solusi pengembangan bisnis ini sederhana dan tidak memperhitungkan penyusutan kendaraan, AC, dan dekorasi.

Adapun kegiatan pendanaan yang dapat dilakukan *Time To Eat* adalah pinjaman bank dan *angel investor*. Menurut www.bca.co.id, suku bunga dasar kredit untuk pinjaman modal usaha mikro tidak tersedia, akan tetapi pinjaman konsumsi non KPR oleh Bank Central Asia adalah 9,71% per tahun tertanggal mulai 31 Desember 2014. Di sisi lain, kredit modal kerja dari Bank Mandiri tertanggal mulai 31 Desember 2014 adalah 13,5% per tahun (www.bankmandiri.co.id). *Angel Investor*, dapat menjadi solusi bagi *Time To Eat*. *Angel Investor* tidak memiliki definisi baku, akan tetapi sesuai dengan namanya yang berarti investor malaikat, maka mereka akan membantu bisnis dengan berinvestasi atas bisnis berkembang dengan tuntutan bunga yang rendah. Salah satu *angel investor* baru di Indonesia yang berdiri pada tahun 2012 adalah ANGIN yang merupakan singkatan dari *Angel Investment Network Indonesia*. Lembaga ini menyediakan fasilitas *funding* berupa pendanaan dari 3 hingga 5 tahun, *mentoring* berupa penyediaan akses pengetahuan, pengalaman, dan koneksi dengan “para Angels” yang membantu bisnis *Time To Eat*, *networking* berupa kesempatan yang diberikan untuk bertukar ide dan menambah koneksi dengan pebisnis lain, *consulting* berupa sarana konsultasi dengan *expert* di bidang makanan dan minuman sehingga dapat lebih tertata, dan *credibility* berupa jaminan keamanan investasi yang meningkat seiring dengan kredibilitas ANGIN di Indonesia. Data tentang *angel investor* dapat diperoleh dari www.gepi.co/angin dan www.angel.co/indonesia/investors untuk melihat daftar *angel investor* di Indonesia.

Untuk strategi yang relevan bagi *Time To Eat*, dari sudut pandang strategi *cost leadership*, kekuatan pembeli dalam menuntut depot ini untuk dapat menurunkan harga minim, *Time To Eat* tidak perlu takut pada harga, di sisi lain karakteristik penghematan skala besar hanya berlaku saat depot melayani pesanan dalam intensitas besar. Depot juga tidak melakukan *outsourcing* karena tidak ada *revenue stream* lain selain menjual produk dalam depot itu, hanya makanan dan minuman saja. Persaingan harga dengan pesaing juga

tidak signifikan sehingga tidak perlu berfokus pada perampingan harga yang terlalu besar. Dari sudut pandang strategi *differentiation*, kemampuan depot untuk melakukan diferensiasi produk tidak memungkinkan karena hanya memiliki satu *innovator* yakni sang koki itu sendiri. Konsumen dari gereja dan sekolah sangat sensitif dengan harga, dibuktikan oleh informan ketiga yang menyatakan akan memilih harga yang lebih murah jika terpaut agak jauh. Di sisi lain, kebutuhan dan penggunaan konsumen yang berasal dari gereja maupun sekolah tidaklah terlalu kompleks, sesudah kegiatan ibadah dan sekolah, calon konsumen cenderung makan dan minum dengan teman-teman di depot terdekat. Sedangkan dari sudut pandang strategi *focus*, profil konsumen atas analisa pasar dalam rencana bisnis, sasaran *Time To Eat* berupa anak sekolah, penjemput/pengantar, umat gereja, dan calon konsumen sekitar cukup banyak dan menguntungkan. Industri makanan minuman yang begitu beragam dan memiliki banyak ceruk memungkinkan *Time To Eat* untuk memilih ceruk menarik yakni umat gereja yang pulang beribadah serta siswa sekolah dan penjemput/pengantarnya. Untuk implementasi langsungnya, *Time To Eat* sebaiknya mempertahankan harga yang terbaik diantara kompetitor serta menambahkan varian menu sehingga lebih menarik terutama bagi anak muda yang bersekolah di depannya. Yang fokus pada ceruk pasar anak sekolah dan umat yang pulang atau berangkat sebelum ibadah. Dari ketiga strategi generik tersebut, strategi fokus pada anak sekolah, penjemput/pengantar, dan umat gereja adalah strategi yang relevan bagi *Time To Eat*. Hal itu disebabkan ketidakmungkinan berinovasi dari *Time To Eat*, konsumen sensitif harga, kebutuhan konsumen tidak terlalu kompleks, kekuatan pembeli dalam menentukan harga kecil, penghematan skala besar hanya berlaku dalam melayani pesanan skala besar, tidak melakukan *outsourc*e, dan tidak ada *revenue stream* lain selain menjual makanan dan minuman.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan analisis dan pembahasan yang telah dijelaskan pada bab sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi yang selama ini diimplementasikan oleh *Time To Eat* adalah *cost leadership*.
2. Berdasarkan lingkungan internal dari sudut pandang RBV *Time To Eat* adalah rasa yang alami tanpa zat adiktif dan harga yang lebih murah secara rata-rata dibandingkan kompetitor utama Tio Ciu dan kompetitor lain baik yang menjual produk serupa maupun berbeda. Kemampuan *Time To Eat* dalam mengolah kelebihanannya juga didapat dari penanaman nilai yang ada sehingga dapat menciptakan iklim yang kondusif dalam *Time To Eat*.
3. Lingkungan eksternal jauh dari faktor politik adalah secara hukum *Time To Eat* akan mengalami kesulitan untuk ke depannya karena tidak memiliki izin mendirikan usaha; dari faktor ekonomi adalah *Time To Eat* terpengaruh minim dari gejala perekonomian nasional seperti harga BBM yang berdampak pada harga bahan baku; dari faktor sosial adalah peranan gereja dan sekolah memberikan tawaran sosial kepada *Time To Eat* akan

menambah penghasilan; dari faktor teknologi yang mana kemajuan teknologi akan membuat *Time To Eat* harus *up to date* dengan alat masak yang mempercepat dan menghasilkan makanan dan minuman yang lebih berkualitas; dari faktor lingkungan adalah suasana sekitar *Time To Eat* yang penuh dengan kompetitor mengharuskan *Time To Eat* untuk lebih meningkatkan kinerjanya dengan cara menarget fokus ke pasar kecil khususnya gereja dan sekolah.

4. Lingkungan eksternal industri dari kekuatan pembeli menentukan harga tidak besar, kekuatan supplier yang rendah karena tidak mengikat dan fleksibel, kekuatan penjual produk pengganti perlu diwaspadai karena dapat mengambil pangsa pasar, kekuatan penjual produk serupa tidak perlu dikhawatirkan kecuali Tio Ciu yang berdasarkan analisa persaingan masuk dalam kategori kompetitor utama, hambatan untuk masuk ke industri makanan dan minuman tinggi karena investasinya yang besar, dan kekuatan produk pelengkap minim karena pembeli sudah menyiapkan produk pelengkap yang diperlukan untuk makan atau minum.
5. Analisa SWOT berupa kekuatan *Time To Eat* yakni rasa yang alami, tanpa zat adiktif, pengalaman koki yang tinggi, lokasi yang strategis dekat gereja dan sekolah, serta reputasi pemilik dalam kegiatan sosial di sekolah dan gereja; kelemahan *Time To Eat* yakni rendahnya varian menu, minim lahan parkir, minimnya kuantitas SDM, dan belum adanya standar baku untuk memasak sehingga memungkinkan fluktuasi rasa tiap sajiannya; peluang *Time To Eat* adalah keberadaan fasilitas publik yaitu sekolah dan gereja dan tawaran kegiatan sosial yang membutuhkan sajian dari *Time To Eat* baik dari pihak sekolah maupun gereja; dan ancaman bagi *Time To Eat* adalah kompetitor yang menjual produk serupa dengan harga yang ada di bawah *Time To Eat* dan kompetitor yang letaknya di dekat *Time To Eat*.
6. Strategi yang relevan bagi *Time To Eat* adalah strategi fokus pada pasar tertentu yakni konsumen anak-anak sekolah dan penjemputnya yang di dekat depot dan umat gereja sebelum atau setelah beribadah di dekat depot.
7. Untuk rencana bisnis dari aspek politik, legalitas depot perlu diperjelas dengan mengurus izin mendirikan usaha secara hukum dan membayar pajak kepada pemerintah. Dari aspek ekonomi, *Time To Eat* perlu menjaga stabilitas harga, yang sejauh ini telah dilakukan, karena fluktuasi ekonomi dalam negeri memberi dampak kenaikan bahan baku makanan dan minuman. Sedangkan dari aspek sosial, kegiatan sosial pemilik *Time To Eat* juga memberikan nilai positif bagi depot karena itu dapat menguatkan koneksi sosial dengan fasilitas publik terdekat yakni gereja dan sekolah
8. Untuk rencana bisnis dari aspek pasar, langkah STP menjelaskan *Time To Eat* mengincar target market menengah ke bawah hingga menengah ke atas dengan kisaran umur 13 hingga 60 tahun dan berpenghasilan keluarga lebih dari 2 juta rupiah, pemosisian depot ini adalah pada makanan sehat alami dan harga terjangkau. Kompetitor utama adalah Tio Ciu, kedua adalah d'Parochie.

9. Untuk rencana bisnis dari aspek SDM, *Time To Eat* membutuhkan rekrutmen di bagian keuangan atau admin untuk membedakan tanggung jawab keuangan dan proses rencana pendanaannya.
10. Untuk rencana bisnis dari aspek finansial yang menilai kelayakan *Time To Eat* saat ini, kalkulasi *return on investment* menunjukkan angka cukup baik jika dibandingkan dengan bunga deposito tertinggi sekalipun per tanggal 8 Desember 2014. Angka ROI *Time To Eat* adalah 21,6% per tahun. PP menggunakan metode penambahan armada untuk layanan pesan antar lebih lama daripada metode perluasan dan optimasi lahan. Demikian pula dengan ROI yang mana metode perluasan dan optimasi lahan lebih tinggi daripada penambahan armada. Dapat disimpulkan bahwa metode perluasan dan optimasi lahan lebih baik daripada penambahan armada. Namun keduanya dapat tetap diterapkan karena berdasarkan kalkulasi ROI, lebih baik daripada tidak melakukan apa-apa (*current performance*).

Saran

Berdasarkan analisis data dan kesimpulan yang telah dikemukakan, maka saran yang disampaikan dalam penelitian ini adalah:

1. Dari beberapa kesimpulan yang ditarik dari penelitian ini, peneliti menyarankan *Time To Eat* untuk fokus ke pasar tertentu yakni konsumen anak-anak sekolah dan penjemputnya yang di dekat depot dan umat gereja sebelum atau setelah beribadah di dekat depot.
2. Dari aspek pemasaran, saran produk bagi *Time To Eat* sekaligus mengingat strategi yang disarankan adalah *focus*. Maka depot dapat meninjau keinginan anak muda dan jemaat gereja yang belum tersedia bagi mereka di *Time To Eat*.
3. Saran lokasi bagi depot ini adalah mencoba promosi *outdoor* dengan spanduk atau brosur bagi mereka yang berada di lokasi terdekat *Time To Eat* karena lokasi sekarang sudah sangat strategis.
4. Saran harga untuk *Time To Eat* dari peneliti adalah mempertahankan harga tetap rendah dan kualitas serta kesehatan yang tetap diperhatikan.
5. Saran promosi untuk *Time To Eat* adalah melakukan promosi *outdoor* dengan spanduk atau brosur yang dapat meningkatkan jumlah konsumen datang. Di sisi lain, teknologi informasi dan media sosial juga menjadi solusi dalam meningkatkan konsumen. Mengingat perkembangan jaman yang semakin pesat, perlu promosi modern juga. Tidak terbatas pada promosi yang konvensional.
6. Demikian pula dengan ide *m-commerce* dari Ghouri et al (2011) di penelitian terdahulu untuk menangani pemasaran modern, yakni dengan promosi melalui media sosial, *chatting*, dan sejenisnya.
7. Untuk mengatasi keterbatasan inovasi produk, Kim, Y.J., & Hancer, Murat. (2010) menekankan *knowledge management resource*. Hal ini dapat diimplementasikan sebagai saran bagi *Time To Eat* yang mana hanya memiliki 1 *innovator* dengan mendelegasikan wewenang dan pengetahuan tentang masakan ke lini pramusaji agar mudah menangani komentar dan *feedback* dari konsumen.

Di sisi lain juga membangun kepercayaan antara *Time To Eat* dengan konsumen.

8. Untuk pendanaan, *Time To Eat* dapat mengaplikasi pengajuan kredit bank usaha mikro maupun konsumsi non KPR dengan syarat menaikkan ROI yang dapat diraih dengan meningkatkan harga jual, mengurangi beban yang tidak perlu seperti mencari bahan baku yang lebih murah. Untuk solusi pendanaan lain dapat mencari *angel investor* di Indonesia yang cukup banyak tentunya dengan persyaratan tertentu yang dijelaskan di website resmi ANGIN - *Angel Investor Indonesia* di www.gepi.co/angin/.
9. Dari strategi fokus yang disarankan, adapun saran lanjutan bagi *Time To Eat* berupa pembukaan cabang baru di sekitar sekolah dan gereja dengan target pasar yang sama dengan strategi fokus yang disarankan. Dapat dilakukan setelah mendapat modal, saran, dan pelatihan dari *Angel Investor*. Untuk memenangkan persaingan butuh dukungan dan modal dari pihak eksternal.
10. Solusi pengembangan bisnis *Time To Eat* dapat dilakukan dengan dua hal antara lain penambahan armada untuk meningkatkan layanan pesan antar dan perluasan serta optimasi lahan *Time To Eat*.

DAFTAR PUSTAKA

- ANGIN – *Angel Investor*. Retrieved January 11, 2015, from <http://www.gepi.co/angin/>
- Bertens, K. (2013). *Pengantar Etika Bisnis*. Yogyakarta: Kanisius.
- Bank Mandiri. Update 31 Desember 2014. Suku Bunga Dasar Kredit. Retrieved January 11, 2015, from <http://www.bankmandiri.co.id/resource/sbdk.asp>
- BCA – Bank Central Asia. Update 31 Desember 2014. Suku Bunga Dasar Kredit. Retrieved January 11, 2015, from http://www.bca.co.id/id/kurs-sukubunga/suku_bunga_pinjaman/sbdk/sbdk_landing.jsp
- Daryanto & Abdullah. (2013). *Pengantar Ilmu Manajemen dan Komunikasi*. Jakarta: Prestasi Pustaka Raya.
- David, Fred R. (2011). *Strategic Management: concepts and cases* — 13th edition. NJ: Prentice Hall.
- Fleisher, C.S., & Bensoussan B. (2007). *Business and Competitive Analysis: Effective Application of New and Classic Methods*. UK: FT Press.
- Ghouri et al. (2011). Marketing Practices and Their Effects on Firm's Performance: Findings from Small and Medium Sized Catering and Restaurants in Karachi. *Journal of Business and Management*. 6 (5), 251-259.
- Gnauck, B., Hart, C., & Pagel, L. (2014). Blackrocks: Craft Brewing – From Hobby to Business: Applying Strategic Management To The Small Firm. *Journal of Business Case Studies*, 10 (2), 103-120.
- Griffin, Ricky W. & Ebert, Ronald J. (2007). *Business Essentials* – 6th edition. Pearson Education Ltd.
- Kim, Y.J., & Hancer, Murat. (2010). The Effect of Knowledge Management Resource Inputs On Organizational Effectiveness in the Restaurant Industry. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*, 1 (2), 174-189.

- Lindawati, T., Christiananta B., & Ellitan L. (2014). Determining Basis for the Position of Competitive Advantage and the Choice of Strategic Alternatives in Widya Mandala Catholic University of Surabaya. *Academic Research International*. 5 (1), 120-129.
- Pearce, J., & Robinson, R. (2007). *Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy*. NY: McGraw-Hill.
- PIPU – Pusat Informasi Pasar Uang Bank Indonesia. Update 9 Desember 2014. Suku Bunga Deposito Rupiah. Retrieved December 10, 2014, from <http://pusatdata.kontan.co.id/bungadeposito/>
- Pollack, S. (2012, March 21). *What, Exactly, Is Business Development?* Retrieved September 22, 2014, from <http://www.forbes.com/sites/scottpollack/2012/03/21/what-exactly-is-business-development/>
- Rangkuti, F. (2003). *Business Plan*. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Sorensen, H.E. (2013, November 23). *Business Development*. Retrieved September 22, 2014, from http://www.bd-academy.org/uploads/1/0/2/1/10217484/esm_business_development.pdf
- Sugiyono. (2014). *Memahami Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.
- Umar, H. (2002). *Studi Kelayakan Bisnis*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Retrieved September 2, 2014 from <http://bumn.go.id/data/uploads/files/1/20.pdf>
- Udaya, J., Wennadi, L.Y., & Lembana, D.A.A. (2013). *Manajemen Stratejik*. Yogyakarta: Graha Ilmu.