

STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS MAKANAN PADA USAHA DEPOT DAPUR JAWA

Melania Winarta

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: melaniawinarta@gmail.com

Abstrak—Penelitian ini dimaksudkan untuk mendeskripsikan strategi yang pernah diterapkan, untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal serta untuk menyusun alternatif strategi pengembangan bisnis pada Depot Dapur Jawa. Jenis penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif yang didukung dengan wawancara semi terstruktur untuk memperoleh data-data yang digunakan. Dalam menentukan informan wawancara menggunakan teknik *snowball sampling*. Keabsahan data diuji menggunakan teknik triangulasi sumber data. Dalam menyusun alternatif strategi menggunakan Analisa SWOT (*Strength, Weakness, Opportunitites dan Threats*). Strategi alternatif untuk pengembangan Depot Dapur Jawa merupakan strategi pengembangan pasar yang bertujuan agar dapat membuka cabang untuk memperluas pangsa pasarnya sesuai dengan visinya.

UMKM, lingkungan usaha, analisis SWOT, strategi pengembangan bisnis.

I. PENDAHULUAN

Kegiatan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) tergolong sebagai salah satu bidang usaha yang berkembang secara terus menerus dan menjadi salah satu alternatif yang bagus dalam hal penyerapan tenaga kerja. UMKM juga memiliki peran penting terhadap pertumbuhan ekonomi nasional yang diukur dengan Produk Domestik Bruto (PDB). Menurut Van Gils (dalam Ates & Bititci, 2008, p. 2) UMKM adalah mesin penting untuk merangsang pertumbuhan ekonomi suatu negara. Sampai saat ini UMKM dianggap sebagai penyelamat perekonomian Indonesia pada saat krisis.

Ketika terjadi krisis ekonomi, hanya sektor UMKM yang dapat bertahan dari jatuhnya perekonomian, sementara sektor yang lebih besar justru tumbang. Beberapa perusahaan besar jatuh karena nilai tukar rupiah terhadap dollar menurun sehingga biaya cicilan untuk utang meningkat dan biaya bahan baku import yang meningkat. Perusahaan besar yang tidak lagi mampu untuk meneruskan usahanya karena tingkat suku bunga yang tinggi. Berbeda jauh dengan UMKM yang sebagian besar berawal dari modal sendiri dan tetap bertahan, bahkan cenderung berkembang. Keberhasilan ini dikarenakan (1) UMKM tidak memiliki utang di luar negeri dan tidak banyak utang ke perbankan. (2) Sektor-sektor kegiatan UMKM tidak bergantung pada sumber bahan baku dari luar negeri dan menggunakan bahan baku lokal. (3) UMKM berorientasi ekspor. Sumbangan UMKM terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) mencapai 54%-57% dan kontribusinya

terhadap penyerapan tenaga kerja sekitar 96% (Departemen Koperasi, 2008).

Depot Dapur Jawa merupakan salah satu UMKM di Surabaya yang bergerak di bidang makanan. Dilihat dari persaingan bisnis di bidang makanan di Surabaya, banyak sekali usaha depot yang buka sehingga menyebabkan ketatnya persaingan. Selain itu, adanya selera konsumen yang terus menerus berubah dan menginginkan makanan sehat dengan kualitas yang bagus dan harga yang terjangkau sehingga Depot Dapur Jawa dituntut untuk memberikan sesuatu yang berbeda dari depot lainnya agar konsumen dapat setia. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terhadap Strategi Pengembangan Bisnis Makanan pada Usaha Depot Dapur Jawa.

Berdasarkan pada latar belakang yang telah dijabarkan, maka dapat dirumuskan suatu permasalahan yaitu: bagaimana strategi yang pernah diterapkan pada Depot Dapur Jawa, bagaimana kondisi lingkungan internal dan eksternal pada Depot Dapur Jawa dan bagaimana alternatif strategi pengembangan bisnis pada Depot Dapur Jawa.

Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan strategi yang pernah diterapkan pada Depot Dapur Jawa, menganalisis lingkungan internal dan eksternal pada Depot Dapur Jawa dan menyusun alternatif strategi pengembangan bisnis pada Depot Dapur Jawa.

Penelitian ini didukung dengan teori UMKM, analisis lingkungan internal berdasarkan fungsi bisnis, analisis lingkungan eksternal menggunakan *Porter's Five Forces*, analisa SWOT dan strategi pengembangan usaha.

Sesuai dengan Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008 mengenai Usaha Kecil, Mikro dan Menengah, UMKM didefinisikan sebagai berikut:

Usaha Mikro

Usaha produktif milik orang perorangan dan/atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria Usaha Mikro sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini. Usaha ini memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 50.000.000 dan memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 300.000.000.

Usaha Kecil

Usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau bukan cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dari Usaha Menengah atau Usaha Besar yang memenuhi kriteria Usaha Kecil sebagaimana dimaksud dalam Undang-Undang ini. Usaha ini memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp50.000.000 sampai dengan paling banyak Rp500.000.000 tidak termasuk tanah dan

bangunan tempat usaha. Usaha ini memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000 sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000.

Usaha Menengah

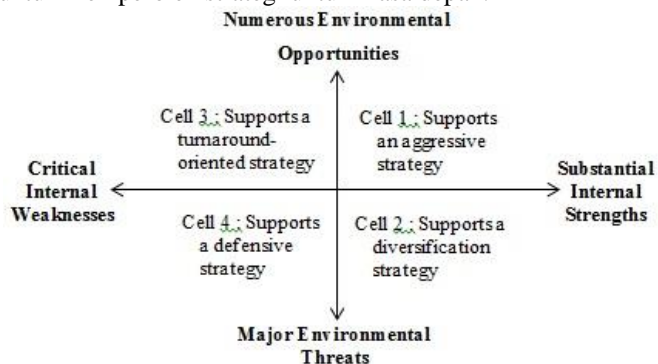
Usaha ekonomi produktif yang berdiri sendiri, yang dilakukan oleh orang perorangan atau badan usaha yang bukan merupakan anak perusahaan atau cabang perusahaan yang dimiliki, dikuasai, atau menjadi bagian baik langsung maupun tidak langsung dengan Usaha Kecil atau Usaha Besar dengan jumlah kekayaan bersih atau hasil penjualan tahunan sebagaimana diatur dalam Undang-Undang ini. Usaha ini memiliki kekayaan bersih lebih dari Rp500.000.000 sampai dengan paling banyak Rp10.000.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha. Usaha ini memiliki hasil penjualan tahunan lebih dari Rp2.500.000.000 sampai dengan paling banyak Rp50.000.000.000.

Analisa lingkungan internal berdasarkan fungsi bisnis yang terdiri dari aspek pemasaran, keuangan, produksi/operasional dan sumber daya manusia. Pemasaran dapat digambarkan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan dan memenuhi kebutuhan pelanggan dan keinginan untuk produk dan layanan. Ada tujuh fungsi dasar pemasaran yaitu (1) analisis pelanggan, (2) menjual produk / jasa, (3) perencanaan produk dan jasa, (4) harga, (5) distribusi, (6) riset pemasaran dan (7) analisis peluang (David, 2013). Aspek keuangan dapat dirumuskan melalui menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan. Likuiditas suatu perusahaan, *leverage*, modal, profitabilitas, pemanfaatan aset, arus kas dan ekuitas kerja dapat menghilangkan beberapa strategi sebagai alternatif yang layak. Faktor keuangan sering mengubah strategi yang ada dan mengubah rencana implementasi (David, 2013). Produksi/operasional terdiri dari semua kegiatan yang mengubah input menjadi barang dan jasa. Manajemen produksi/operasional meliputi input, transformasi dan output yang berbeda-beda di industri dan pasar. Roger Schroeder menyarankan agar manajemen produksi/operasional terdiri dari lima fungsi yaitu (1) proses, (2) kapasitas, (3) persediaan, (4) tenaga kerja dan (5) kualitas (David, 2011). Sumber Daya Manusia merupakan fungsi manajemen yang terkait dengan *staffing*, pelatihan, penilaian kinerja, penghargaan dan hubungan kerja (Bateman & Snell, 2007).

Analisis lingkungan eksternal dalam penelitian ini menggunakan *Porter's Five Forces Model* yang terdiri dari *rivalry among competing firm*, *potential entry of new competitors*, *potential development of substitute products*, *bargaining power of suppliers* dan *bargaining power of consumer* (Porter, 2008 & David, 2013).

Ketika sudah menganalisa lingkungan internal dan eksternal organisasi, diperoleh informasi yang dibutuhkan untuk menilai kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman organisasi. Suatu penilaian semacam ini biasanya disebut sebagai analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*). Analisis SWOT membantu manajer meringkas fakta-fakta yang relevan dan penting dari analisis eksternal dan internal yang telah mereka lakukan (Bateman & Snell, 2007). Sedangkan menurut Raunch (2007), analisis SWOT adalah alat perencanaan strategis yang memindai kekuatan dan kelemahan internal serta pengaruh eksternal yang dapat

menjadi peluang atau ancaman yang selanjutnya dianalisis untuk memperoleh strategi untuk masa depan.



Gambar 1 SWOT Analysis Diagram

Sumber : Pearce and Robinson, (2005, p. 167)

Cell 1: Kondisi pada kuadran ini adalah yang paling menguntungkan. Perusahaan memiliki banyak peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang-peluang yang ada. Strategi yang dapat digunakan adalah *Growth Oriented Strategy* (Pearce & Robinson, 2005).

Cell 2: Pada kuadran ini memperlihatkan kondisi dimana perusahaan mengidentifikasi beberapa kunci yang tidak menguntungkan. Dalam situasi ini, strategi akan berusaha untuk memindahkan sumber daya yang kuat dan kompetensi untuk membangun peluang jangka panjang di pasar produk yang lebih oportunistik. Strategi yang dapat digunakan adalah strategi diversifikasi produk atau pasar (Pearce & Robinson, 2005).

Cell 3: Pada kuadran ini, perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar tetapi memiliki beberapa kendala atau kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah dapat menghilangkan kelemahan internal agar dapat mengejar peluang pasar yang lebih baik (Pearce & Robinson, 2005).

Cell 4: Situasi pada kuadran ini paling tidak menguntungkan. Perusahaan menghadapi ancaman lingkungan dari posisi sumber daya yang lemah. Situasi ini jelas membutuhkan strategi yang mengurangi atau mengarahkan keterlibatan dalam produk atau pasar (Pearce & Robinson, 2005).

Pengembangan bisnis merupakan salah satu kegiatan yang paling sulit, tetapi juga salah satu kegiatan yang paling bermanfaat. Tujuan dari pengembangan bisnis ini adalah untuk memastikan bahwa bisnis ini memberikan nilai dan manfaat bagi organisasi, memberikan cukup sumber daya untuk beroperasi dan untuk menjamin kelangsungan hidup jangka panjang dari bisnis (Nelke, 2010). Untuk menjalankan pengembangan bisnis ini dibutuhkan sebuah strategi untuk menjalankannya. Strategi adalah pola dari tindakan dan alokasi sumber daya yang dirancang untuk mencapai tujuan organisasi (Bateman & Snell, 2007).

Menurut David (2013), terdapat 4 jenis strategi, yaitu:

(1) Strategi Integrasi Vertikal (*Vertical Integration Strategy*) Strategi ini menghendaki agar perusahaan mendapatkan kontrol terhadap distributor, pemasok dan/atau para pesaingnya.

Forward Integration Strategy: Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap

pengendalian para distributor atau pengecer mereka, bila perlu dengan memilikinya.

Backward Integration Strategy: Pengusaha di bidang manufaktur dan para pengecer membutuhkan barang-barang dari pemasok, misalnya berupa bahan baku. *Backward Integration* merupakan strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan, apalagi para pemasok sudah dinilai tidak lagi menguntungkan perusahaan, seperti keterlambatan dalam pengadaan bahan, kualitas bahan yang turun, biaya yang meningkat sehingga tidak lagi dapat diandalkan. Tujuan strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan dan/atau meningkatkan pengendalian bagi para pemasok.

Horizontal Integration Strategy: Strategi ini dimaksudkan agar perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing perusahaan walau harus dengan memilikinya. Tujuan strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan dan/atau meningkatkan pengendalian para pesaing.

(2) Strategi Intensif (*Intensive Strategy*)

Strategi ini memerlukan usaha-usaha yang intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk yang ada.

Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*): Strategi ini berusaha untuk meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Tujuan strategi ini adalah untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal.

Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*): Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru. Tujuan strategi ini adalah untuk memperbesar pangsa pasar.

Strategi Pengembangan Produk (*Product Development Strategy*): Strategi ini merupakan strategi yang bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasi produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang. Strategi ini biasanya memerlukan penelitian yang luas dan tajam serta membutuhkan biaya yang cukup besar. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk memperbaiki dan/atau mengembangkan produk yang sudah ada.

(3) Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*)

Strategi ini makin kurang populer karena adanya tingginya tingkat kesulitan manajemen dalam mengendalikan aktivitas perusahaan yang berbeda-beda.

Strategi Diversifikasi Konsentrik: Strategi ini merupakan strategi yang dilakukan perusahaan dengan menambah usaha baru atau produk/jasa baru yang masih berhubungan dengan produk atau jasa yang dimiliki oleh perusahaan saat ini.

Strategi Diversifikasi Konglomerat: Berbeda dengan strategi diversifikasi konsentrik, pada strategi ini perusahaan menambah atau memasuki usaha atau produk/jasa baru yang tidak berhubungan dengan produk maupun jasa perusahaan yang digeluti sebelumnya.

Strategi Diversifikasi Horizontal: Berkebalikan dengan strategi diversifikasi konsentrik, strategi diversifikasi horizontal membidik segmen yang sama dengan menawarkan

produk yang berhubungan erat namun dihasilkan dengan teknologi yang tidak terkait dengan produk sebelumnya. Misalnya perusahaan penghasil computer juga memproduksi meja computer yang secara teknologi tidak terkait dengan computer.

(4) Strategi Bertahan (*Defensive Strategy*)

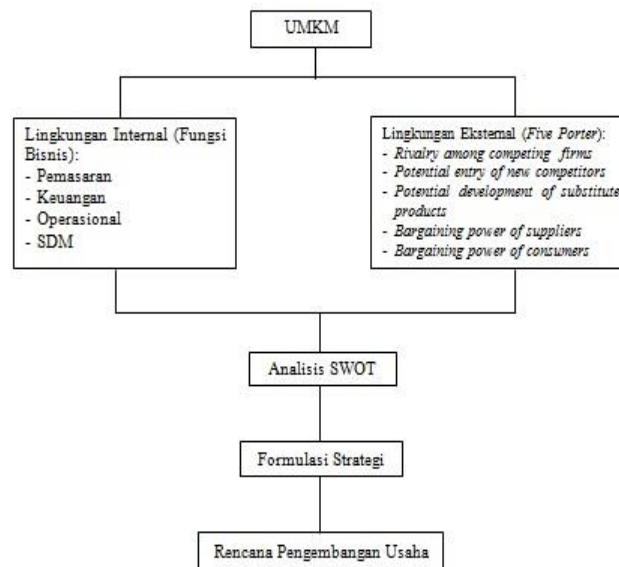
Strategi ini bermaksud agar perusahaan melakukan tindakan-tindakan untuk bertahan agar terlepas dari kerugian bahkan bangkrut.

Joint Venture Strategy: Strategi ini merupakan strategi yang populer, yakni dimana terjadi saat dua atau lebih perusahaan membentuk suatu perusahaan temporer atau konsorsium untuk tujuan kapitalisasi modal. Tujuan strategi ini untuk menggabungkan beberapa perusahaan dalam bentuk perusahaan baru yang terpisah dari induk-induknya.

Strategi Penciutan (*Retrenchment Strategy*): Strategi ini dapat dilaksanakan melalui reduksi biaya dan aset perusahaan. hal ini dilakukan karena, misalnya, telah terjadi penurunan penjualan dan laba perusahaan.

Divestasi (*divestiture*): Menjual satu divisi atau bagian dari suatu organisasi disebut dengan disvestasi (*divestiture*). Divestasi sering dipakai untuk mendapatkan modal guna akuisisi atau investasi strategis lebih jauh.

Likuidasi (*liquidation*): Menjual seluruh aset perusahaan, secara terpisah-pisah, untuk kekayaan berwujudnya disebut likuidasi. Namun demikian, lebih baik menghentikan operasi daripada terus menderita kerugian uang dalam jumlah yang besar.



Gambar 2 Kerangka Penelitian dari Strategi Pengembangan Bisnis Makanan pada Usaha Depot Dapur Jawa
Sumber : Bateman & Snell (2007), David (2013), Kotler & Keller (2006), Porter (2008), Raunch (2007), Schermerhorn (2005)

II. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan metode kualitatif deskriptif. Menurut Bogdan dan Taylor (dalam Moleong, 2014), penelitian kualitatif merupakan sebuah prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis

atau lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati. Sedangkan menurut Sugiyono (2011, p.14), pendekatan kualitatif akan cenderung mengarahkan penelitian pada jenis penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif dapat menggambarkan serta memberikan pemahaman terhadap kenyataan.

Definisi konseptual yang digunakan yaitu : jenis usaha, analisis lingkungan internal, analisis lingkungan eksternal, analisa SWOT dan formulasi strategi pengembangan usaha.

Depot Dapur Jawa merupakan jenis usaha mikro. Hal tersebut dapat dilihat dari omzet yang dicapai yaitu Rp 22.000.000 sampai dengan Rp 27.000.000 per bulan. Itu berarti, Depot Dapur Jawa memiliki omzet sebesar Rp 264.000.000 sampai dengan Rp 324.000.000 dalam 1 tahun. Berdasarkan kriteria yang tertera pada Undang-Undang Nomor 20 Tahun 2008, dengan nilai omzet yang diperoleh tersebut menjadikan Depot Dapur Jawa sebagai usaha berskala mikro.

Analisa lingkungan internal dilakukan terhadap aspek pemasaran, keuangan, produksi/operasional dan sumber daya manusia. Analisa lingkungan eksternal menggunakan *Porter's Five Forces Model* yaitu persaingan antara perusahaan bersaing, potensi masuknya pesaing baru, potensi pengembangan produk pengganti, daya tawar dari pemasok dan daya tawar konsumen. Analisa SWOT terdiri dari *strength*, *weakness*, *opportunities* dan *threats*. Dimana *strength* dan *weakness* terkait dengan lingkungan internal perusahaan, sedangkan *opportunities* dan *threats* terkait dengan fungsi eksternal perusahaan. Untuk menghasilkan formulasi strategi pengembangan usaha yang sempurna maka terdapat 3 tahap yang harus dilaksanakan yaitu perumusan strategi, implementasi strategi dan evaluasi strategi.

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif dimana data kualitatif tidak dinyatakan dalam bentuk angka atau bilangan. Sumber data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder. Data primer adalah sumber data yang diberikan langsung oleh pemilik usaha bukan melalui perantara. Data yang diperoleh merupakan hasil wawancara dengan pemilik Depot Dapur Jawa dan karyawannya. Sedangkan data sekunder adalah sumber data yang diperoleh secara tidak langsung atau melalui perantara (diperoleh atau dicatat oleh pihak lain). Pada penelitian ini data sekunder diperoleh dari jurnal dan data dari buku (Moleong, 2014).

Penelitian ini menggunakan metode wawancara semi terstruktur. Wawancara semi terstruktur biasanya tidak disusun terlebih dahulu dan disesuaikan dengan kondisi (Moleong, 2014). Untuk menentukan informan dari wawancara yang akan dilaksanakan, maka penelitian ini menggunakan teknik *snowball sampling*. Teknik ini pada awal mulanya memilih 1 orang yang mampu untuk menjadi informan bagi peneliti. Namun, apabila data yang diperoleh masih kurang maka peneliti akan mencari informan lain (rekomendasi dari pemilik atau informan pertama) untuk melengkapi data yang dibutuhkan (Sugiyono, 2011). Untuk membantu proses penelitian ini maka pemilihan informan adalah yang memiliki pengetahuan mengenai informasi yang dibutuhkan yaitu (1) Ibu Tan Inawati selaku pemilik dari Depot Dapur Jawa, (2) Ibu Lily Winarta selaku pengurus dari

Depot Dapur Jawa dan (3) Ida selaku kasir dari Depot Dapur Jawa.

Dalam penelitian ini menggunakan teknik triangulasi sumber data karena triangulasi sumber data merupakan suatu jenis triangulasi yang digunakan untuk menguji kredibilitas data melalui pengecekan data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber. Dalam menganalisa data terdapat 3 tahapan yaitu (1) reduksi data, (2) penyajian data dan (3) penarikan kesimpulan (Sugiyono, 2011).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Depot Dapur Jawa merupakan sebuah usaha sendiri yang bergerak di bidang makanan. Makanan yang dijual merupakan makanan khas Surabaya yaitu penyetan. Selain penyetan, Depot Dapur Jawa juga menambahkan menu baru seperti nasi campur, bakmoy, nasi goreng, dll. Jam kerja pada Depot Dapur Jawa yaitu pukul 08.00-17.00. Pada awalnya Depot ini buka pukul 10.00-20.00 tetapi karena sedikitnya konsumen yang datang waktu malam maka jam kerja dimajukan pukul 08.00-10.00. Total karyawan yang bekerja yaitu sebesar 7 (tujuh) orang yaitu 1 (satu) orang bagian kasir, 1 (satu) *waiter*, 4 (tiga) karyawan bagian dapur yang meliputi memasak, membuat minuman dan bersih-bersih serta 1 (satu) orang bagian parkir.

Analisis internal berdasarkan fungsi bisnis yang ada pada Depot Dapur Jawa yaitu pemasaran, keuangan, produksi/operasi, dan sumber daya manusia. Dalam aspek pemasaran, dari 7 fungsi pemasaran yang ada hanya 3 fungsi saja yang dijalankan oleh Depot Dapur Jawa yaitu penjualan produk, penentuan harga dan perencanaan produk.

(1) Penjualan produk: Pada awal buka, Depot Dapur Jawa telah melakukan kegiatan pemasaran seperti memasak iklan di koran dan melakukan promosi penjualan berupa diskon. Selain itu, Depot Dapur Jawa juga membangun hubungan baik dengan konsumen sehingga konsumen menjadi pelanggan bagi Depot Dapur Jawa.

(2) Harga: Konsumen selalu meminta harga murah tetapi kualitas yang bagus sehingga Depot Dapur Jawa harus dapat memberikan harga yang dapat dijangkau oleh konsumen. Sedangkan pemasok menjual bahannya dengan mahal tetapi kualitas yang sama dengan pemasok lain sehingga Depot Dapur Jawa harus memilih harga jual dari pemasok yang murah agar dapat mencapai keuntungan. Selain itu, pesaing juga memegang peran penting karena harga yang diberikan oleh pesaing sangat mempengaruhi kesuksesan Depot Dapur Jawa. Apabila pesaing menjual harga dibawah harga jual Depot Dapur Jawa maka kemungkinan konsumen akan pindah.

(3) Perencanaan produk: Perencanaan produk yang terdapat di dalam Depot Dapur Jawa adalah perencanaan garansi, menentukan pilihan produk dan kualitas, serta menyediakan layanan pelanggan. Perencanaan garansi diberikan apabila ada konsumen yang merasa makanannya kurang matang atau rusak atau tidak sesuai dengan pesanan maka akan diganti dengan yang baru. Depot Dapur Jawa memilih sendiri bahan baku yang akan diolah sehingga apabila ada bahan baku yang tidak cocok untuk dijual (misal: pesan buntut tapi terlalu banyak tulangnya, pesan ayam tetapi terlalu kurus dan sebagainya) maka akan dikembalikan ke pemasok. Layanan

pelanggan yang ada hanyalah layanan *delivery service*. Layanan ini tidak ada ongkos kirim tetapi ada minimum pembelian.

Untuk 4 (empat) fungsi dasar pemasaran yang tidak sesuai dengan Depot Dapur Jawa berikut penjelasannya:

- (1) Menganalisis pelanggan: tidak melakukan survei dalam menentukan pelanggan dan kebutuhan konsumen.
- (2) Distributor: tidak memiliki distributor karena langsung menjual makanannya ke konsumen tidak melalui perantara.
- (3) Riset Pemasaran: belum pernah melakukan *marketing research*.
- (4) Analisis Peluang: tidak pernah memperkirakan pengeluaran dan total penjualan. Semuanya dihitung berdasarkan data yang ada.

Dalam aspek keuangan, dalam Depot Dapur Jawa hanya meliputi modal, profit dan arus kas. Modal yang dimaksud adalah sumber uang dalam membuka usaha yaitu dari Ibu Tan Inawati bersama dengan suaminya. Profit merupakan keuntungan yang telah didapat selama usaha ini berjalan. Arus kas yaitu berupa pengeluaran dan pemasukan yang terdapat dalam Depot Dapur Jawa. Kontrol terhadap pemasukan dan pengeluaran sangatlah penting bagi pengelolaan keuangan suatu usaha. Untuk likuiditas suatu perusahaan, *leverage* dan ekuitas kerja tidak dilaksanakan karena 3 (tiga) alternatif ini cocok untuk perusahaan besar sedangkan Depot Dapur Jawa merupakan UMKM (Usaha Mikro, Kecil dan Menengah).

Produksi dari depot Dapur Jawa terdiri dari beberapa tahap yaitu bahan baku pendukung yang dijadikan bumbu ditimbang terlebih dahulu, selanjutnya bahan baku utama diolah bersama bumbu tersebut, setelah selesai diolah produknya didinginkan dahulu lalu dibagi menjadi porsi-porsi. Setelah itu dimasak menjadi 1 (satu) dengan ayamnya lalu didinginkan. Setelah dingin akan dimasukkan ke plastik besar dimana dalam 1 (satu) plastik besari tersebut terdiri dari 5 potong ayam. Sedangkan untuk operasional merupakan pelayanan yang diberikan ke konsumen, mulai dari proses pemesanan, mengantarkan makanan dan mengantarkan bon. Terdapat 5 fungsi dari produksi/operasional yaitu:

- (1) Proses: Dalam produksi terdapat proses dalam pembuatan bahan mentah menjadi barang jadi dimana barang jadi tersebut hanya perlu digoreng sebentar apabila ada pesanan.
- (2) Kapasitas: Kapasitas dalam Depot Dapur Jawa tergolong cukup besar karena dalam sehari dapat memproduksi lebih dari 100 porsi tergantung dengan stok yang tersedia.
- (3) Persediaan: Persediaan yang terdapat dalam dapur Jawa lebih dari 200 porsi. Depot Dapur Jawa memiliki minimum stok (misalnya stok ayam minimum ada 100 porsi apabila sudah dibawahnya maka harus memesan ayam lagi). 200 porsi tersebut belum termasuk dengan bahan baku mentah dan pendukung.
- (4) Tenaga kerja: Dalam memproduksi makanan diperlukan tenaga kerja untuk membuatnya. Di dalam Depot Dapur Jawa terdapat 3 karyawan untuk mengolah bahan baku mentah menjadi matang. Kinerja 3 karyawan tersebut yaitu memotong, membersihkan, membuat bumbu, mengolah, mendinginkan dan menjadikannya porsi-porsi.
- (5) Kualitas: Depot Dapur Jawa selalu memberikan kualitas yang terbaik dimana pengurus memilih dan memeriksa sendiri bahan bakunya. Apabila ada yang tidak sesuai maka akan

dikembalikan ke pemasok. Selain itu, Depot Dapur Jawa selalu mengolah makanan tiap harinya.

Dalam aspek sumber daya manusia, Depot Dapur Jawa tidak memiliki standar dalam mempekerjakan karyawan. Sampai saat ini total karyawan yang bekerja sebanyak 7 orang karyawan yang terbagi menjadi yaitu 1 orang bagian kasir, 1 *waiter*, 4 karyawan bagian dapur yang meliputi memasak, membuat minuman dan bersih-bersih serta 1 orang bagian parkir. Jumlah ini sangat tidak efektif karena apabila situasi depot ramai pada saat jam makan maka pemilik dan pengurus harus turun tangan dalam memasak pesanan. Untuk meningkatkan kualitas karyawan dalam bekerja maka dilakukan pelatihan sesuai dengan jabatan yang dipegang. Setelah pelatihan dilaksanakan, pengurus akan melihat kinerjanya apabila bagus maka akan mendapat penghargaan yaitu berupa kenaikan gaji pokok. Apabila tidak bagus maka akan dipertahankan dengan gaji yang sama karena kekurangan tenaga kerja atau dikeluarkan.

Untuk analisis eksternal perusahaan menggunakan *Porter's Five Forces Model* yaitu persaingan antar perusahaan saingan (*rivalry among competitors*), potensi masuknya pesaing baru (*potential entry of new competitors*), potensi pengembangan produk pengganti (*potential development of substitute product*), daya tawar pemasok (*bargaining power of suppliers*), dan daya tawar konsumen (*bargaining power of consumer*). Berikut hasil analisisnya:

Persaingan antara perusahaan saingan

Ancaman persaingan dengan perusahaan bersaing bagi Depot Dapur Jawa adalah kemampuan pelanggan untuk beralih ke perusahaan dengan mudah, permintaan konsumen tumbuh lambat atau menurun dan jumlah pesaing yang meningkat.

Potensi masuknya pesaing baru

Untuk memulai usaha baru cukup susah karena di Surabaya telah muncul banyak sekali tempat makan yang buka mulai dari depot, *café* hingga *restaurant*. Banyaknya tempat makan yang buka ini menyebabkan persaingan yang sangat ketat sehingga suatu usaha baru akan susah menarik konsumen karena harus bersaing dengan usaha lain bahkan bersaing dengan usaha yang telah berdiri lama.

Potensi dari produk pengganti

Ancaman produk pengganti bagi Depot Dapur Jawa adalah tempat makan yang menjual makanan sejenis seperti Ibu Agus, Warung Leko, dll; makanan *fast food* seperti Mc Donald, KFC, dll serta *resto* atau *café* baru yang menjual tipe makanan yang berbeda.

Daya tawar pemasok

Dalam menghadapi ancaman daya tawar pemasok, Depot Dapur Jawa menjaga hubungan baik dengan pemasok. Untuk menjaga hubungan baik dengan pemasok, Depot Dapur Jawa melakukan pemesanan bahan baku yang berkelanjutan serta melakukan pembayaran dengan tepat waktu.

Daya tawar konsumen

Konsumen memiliki daya tawar yang tinggi bagi Depot Dapur Jawa. Konsumen dapat beralih ke produk pengganti apabila lebih banyak produk pengganti yang lebih bagus dalam kualitas dan rasa serta memiliki harga yang sesuai dengan konsumen. Selain itu, konsumen juga dapat beralih apabila selera konsumen menjadi tidak sesuai dengan masakan Depot Dapur Jawa.

Untuk analisis SWOT serta strateginya yaitu :

1. Kekuatan (*Strength*)

(S1) Mempunyai kualitas bahan baku yang bagus dan cita rasa yang unik

(S2) Pengurus dan karyawan bagian dapur yang memiliki pengalaman memasak.

(S3) Produk yang dihasilkan dapat menjangkau semua kalangan.

2. Kelemahan (*Weakness*)

(W1) Manajemen yang kurang bagus

(W2) Sistem pencatatan keuangan yang masih manual

(W3) Pemasaran yang belum maksimal

3. Peluang (*Opportunity*)

(O1) Pilihan pemasok yang cukup banyak

(O2) Daya beli konsumen yang meningkat

(O3) Banyaknya konsumen baru yang datang

4. Ancaman (*Threat*)

(T1) Pesaing baru terus bermunculan

(T2) Persaingan harga yang ketat

(T3) Produk pengganti yang cukup kuat

Keempat elemen tersebut lalu dimasukkan ke dalam matriks SWOT untuk memperoleh alternatif strategi yang dapat digunakan, yaitu:

1. **Strategi SO** : Strategi SO dalam penelitian ini adalah memanfaatkan cita rasa yang unik untuk dapat memenuhi selera konsumen dan membangun loyalitas konsumen dan pemasok. Dengan adanya cita rasa yang unik akan membuat konsumen semakin tertarik untuk datang. Apabila cita rasa ini tidak berubah maka konsumen akan menjadi pelanggan bagi Depot Dapur Jawa. Selain itu, dengan membangun loyalitas terhadap konsumen dan pemasok maka dapat mempererat hubungan. Dalam membangun loyalitas kepada konsumen dapat dilakukan dengan cara memberikan yang terbaik kepada konsumen sedangkan kepada pemasok dilakukan dengan cara pemesanan yang dilakukan secara berkala.

2. **Strategi WO**: Strategi WO dalam penelitian ini adalah menambah upaya pemasaran agar semakin dikenal, menetapkan standar kerja karyawan sehingga pelayanan terhadap konsumen dapat ditingkatkan dan adanya program komputer untuk pencatatan keuangan yang masih manual. Untuk dapat menarik lebih banyak konsumen maka diperlukan pemasaran yang memiliki promo menarik seperti diskon. Dalam menerapkan standar kerja dibutuhkan manajemen yang bagus yang dapat mengatur agar dapat berjalan dengan lancar. Serta adanya program komputer yang memudahkan dalam memasukan pemasukan dan penjualan.

3. **Strategi ST**: Strategi ST dalam penelitian ini adalah mempertahankan kualitas dan cita rasa dan membuat paket menu hemat untuk waktu-waktu tertentu. Dalam mempertahankan kualitas dan rasa pastinya akan mempertahankan konsumen juga karena produk masakannya telah sesuai dengan selera konsumen. Selain itu, dengan membuat paket menu akan membuat konsumen lebih puas karena dapat lebih sedikit berhemat daripada biasanya apalagi kalau paket menu yang diadakan memiliki varian baru sehingga konsumen tidak bosan.

4. **Strategi WT**: Strategi WT dalam penelitian ini adalah dengan mengoptimalkan sistem manajemen terutama bagian pemasaran dan keuangan dan menciptakan produk baru.

Dalam mengoptimalkan sistem manajemen akan memiliki pengaruh terhadap bagian lainnya yaitu pemasaran dan keuangan. Pemasaran dapat dijalankan dengan adanya promo diskon dan keuangan dapat dilakukan dengan membuat program keuangan. Selain itu, dapat menciptakan produk baru agar konsumen tidak cepat bosan.

Dalam menghasilkan formulasi strategi, Depot Dapur Jawa hanya menjalankan 2 tahapan saja yaitu *Strategy Formulation* dan *Implementation Strategy*. Pada tahapan *strategy formulation* harus dapat mengembangkan visi dan misi dari Depot Dapur Jawa, mengidentifikasi peluang eksternal dan ancaman, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, serta menetapkan tujuan jangka panjang. Dari hal-hal tersebut akan dihasilkan strategi-strategi alternatif dan memilih strategi yang cocok untuk diterapkan. Sedangkan pada tahapan *implementation strategy*, tahapan ini merupakan tahapan dimana mulai menerapkan strategi yang telah dipilih. Pada tahapan ini juga diharapkan agar karyawan juga mendukung berjalannya strategi baru. Tahap ini sering dianggap sebagai tahap yang paling sulit karena membutuhkan pengorbanan terhadap perubahan-perubahan yang akan terjadi. Untuk tahapan yang terakhir yaitu *Strategy Evaluation* tidak dilaksanakan karena Depot Dapur Jawa tidak pernah melakukan evaluasi atas strategi yang pernah dijalankan. Apabila strategi yang digunakan bekerja pada awal-awal saja lalu tidak bekerja beberapa kemudian maka strategi tersebut dihentikan tanpa mengetahui mengapa strategi tersebut tidak bekerja.

Strategi yang pernah dijalankan oleh Depot Dapur Jawa adalah *Backward Integration Strategy* dan Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*). *Backward Integration Strategy* digunakan untuk memperoleh pengawasan terhadap para pemasok agar bahan baku untuk produk yang akan diolah tersebut aman. Depot Dapur Jawa melakukan pengendalian terhadap para pemasoknya sehingga mendapatkan kualitas bahan baku yang bagus. Apabila bahan baku yang dikirim jelek maka akan dikembalikan ke pemasok dan juga apabila timbangannya tidak sesuai dengan nota maka akan langsung dipotong dan dibayar dengan jumlah timbangan yang benar. Sedangkan *Market Penetration Strategy* digunakan oleh Depot Dapur Jawa pada pertama kali buka dengan memasang iklan di koran. Setelah itu, Depot dapur Jawa mengadakan promosi berupa diskon 10% (sepuluh persen) pada saat 1 tahun bukanya Depot Dapur Jawa.

Alternatif strategi yang cocok dengan Depot Dapur Jawa adalah Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*) yang bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru. Pada awal mulanya Depot Dapur Jawa hanya buka di daerah Surabaya barat di Jalan Raya Sukomanunggal Jaya no 52. Dengan adanya strategi ini, Depot Dapur Jawa dapat membuka cabang untuk memperluas pangsa pasarnya sesuai dengan visinya seperti di daerah Surabaya Timur di daerah Jalan Manyar Kertoarjo atau Mulyosari atau lokasi yang sesuai dengan Depot Dapur Jawa.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Dari hasil penelitian dan pembahasan Depot Dapur Jawa, maka dapat disimpulkan:

(1) Strategi yang pernah diterapkan oleh Depot Dapur Jawa adalah *Backward Integration Strategy* yang digunakan untuk memperoleh pengawasan terhadap para pemasok agar bahan baku agar produk yang akan diolah tersebut aman dan strategi *Market Penetration Strategy* yang digunakan pada pertama kali buka dengan memasang iklan di koran.

(2) Analisa lingkungan terdiri dari analisa lingkungan internal dan eksternal. Untuk analisa lingkungan internal terdiri dari aspek pemasaran yang meliputi penjualan produk, harga dan perencanaan produk; aspek keuangan yang meliputi modal, profit dan arus kas; aspek produksi/operasional yang meliputi proses, kapasitas, persediaan, tenaga kerja dan kualitas; aspek sumber daya manusia meliputi pelatihan, penilaian kerja dan penghargaan tenaga kerja. Sedangkan analisa lingkungan eksternal terdiri dari *rivalry among competing firm* yang meliputi kemampuan pelanggan untuk beralih ke perusahaan bersaing dengan mudah, permintaan konsumen tumbuh lambat atau menurun dan jumlah pesaing yang meningkat; *potential entry of new competitors* yang meliputi susahnya untuk memulai usaha seperti Depot Dapur Jawa karena di Surabaya telah muncul banyak sekali tempat makan yang buka mulai dari depot, *café* hingga *restaurant*; *potential development of substitute product* yang meliputi tempat makan yang menjual makanan sejenis seperti Ibu Agus, Warung Leko, dll; makanan *fast food* seperti Mc Donald, KFC, dll serta *resto* atau *cafe* baru yang menjual tipe makanan yang berbeda; *bargaining power of suppliers* yang meliputi menjaga hubungan baik dengan pemasok, melakukan pemesanan secara berkala dan melakukan pembayaran tepat waktu; *bargaining power of customer* yang meliputi konsumen dapat beralih ke produk pengganti apabila lebih banyak produk pengganti yang lebih bagus dalam kualitas dan rasa serta memiliki harga yang sesuai dengan konsumen, selera konsumen menjadi tidak sesuai dengan masakan Depot Dapur Jawa, konsumen selalu menuntut kualitas yang bagus dan penyajian yang cepat.

(3) Alternatif strategi yang cocok dengan Depot Dapur Jawa adalah Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*) yang bertujuan untuk memperbesar pangsa pasar.

DAFTAR PUSTAKA

- Abor, Joshua & Quartey, Peter. (2010). *Issues in SME Development in Ghana and South Africa*. EuroJournals Publishing, Inc.
- Ates, Aylin & Umit Bititci. (2007). *Strategy management in small to medium-sized enterprises: Evidence from UK manufacturing SMEs*. Strathclyde Institute for Operations Management, University of Strathclyde, Glasgow UK.
- Bank Indonesia. (2008). *Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah*. Retrieved September 28, 2014, from <http://www.bi.go.id/id/tentang-bi/uu-bi/Documents/UU20Tahun2008UMKM.pdf>
- Bateman, Thomas S. & Snell, Scott A. (2007). *Management: Leading and Collaborating in a Competitive World*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- David, Fred R. (2013). *Strategic Management: Concepts and Cases (14th ed.)*. United States: Pearson Education, Inc.
- Departemen Koperasi. (2008). Berebut pasar pembiayaan UKM. Retrieved September 1, 2014 from http://www.depkop.go.id/index.php?option=com_content&view=article&id=733:berebut-pasar-pembiayaan-umkm&catid=50:bind-berita&Itemid=97
- Fazriyati, Wardah. (2012, August 16). Menikmati sambal Bu Rudy di Surabaya. *Kompas Cyber Media*. Retrieved September 1, 2014, from <http://female.kompas.com/read/2012/08/16/18184378/Menikmati.Sambal.Bu.Rudy.di.Surabaya>
- GAPMMI. (2014, January 21). Tahun 2014, Industri Makanan dan Minuman Masih Menghadapi Sejumlah Tantangan. Retrieved September 1, 2014, from <http://www.gapmmi.or.id/?pilih=lihat&id=25542>
- Kotler, Philip & Keller, Kevin L. (2006). *Marketing Management (12th ed.)*. New Jersey: Prentice-Hall International, Inc.
- Majid. (2010, June 1). Warung Leko; Jadi Rujukan Para Penikmat Kuliner. Retrieved September 1, 2014, from <http://www.majalahfranchise.com/v2/newsflash/218-warung-leko-jadi-rujukan-para-penikmat-kuliner.html>
- Moleong, Lexy J. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Rev. Ed.)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Nelke, Margareta. (2010). *Strategic Business Development for Information Centres and Libraries*. UK: Chandos Publishing.
- Pearce, John A., II & Robinson, Richard B., Jr. (2005). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control (9th ed.)*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Porter, Michael E. (2008). *On Competition*. Boston : Harvard Business School Publishing.
- Rajasa, Agung. (2014, January 1). Indonesia Banjir Produk Makanan dan Minuman Impor. Retrieved September 10, 2014, from <http://microsite.metrotvnews.com/metronews/read/2014/01/21/2/209565/Indonesia-Banjir-Produk-Makanan-dan-Minuman-Impor>
- Raunich, Peter. (2007). *SWOT Analyses and SWOT Strategy Formulation for Forest Owner Cooperations in Austria*. European Journal of Forest Research 126.3, 413-420.
- Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary. (2011). *Management (11th ed.)*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Schermerhorn, John R., Jr. (2005). *Management (8th ed.)*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Sugiyono. (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.