

FORMULASI STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA DEPOT BAKSO PAK DJO

Vincent Dwi Pangaribowo

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: m31411085@john.petra.ac.id

Abstrak—Pertumbuhan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia sangat pesat, khususnya di bidang industri makanan. Banyak UMKM yang bermunculan tetapi tidak banyak yang dapat bertahan dalam jangka panjang karena banyak kendala dan persaingan yang dihadapi. Penelitian ini dilakukan pada Depot Bakso Pak Djo, sebagai salah satu UMKM di bidang industri makanan, dengan maksud untuk menganalisa lingkungan internal dan eksternal dari Depot Bakso Pak Djo. Selain itu penelitian ini juga dimaksudkan untuk merumuskan alternative strategi pengembangan usaha Depot Bakso Pak Djo. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif, dengan mengumpulkan data melalui wawancara semi terstruktur kepada informan yang ditentukan dengan teknik *snowball sampling*, kemudian uji validitas data dengan teknik triangulasi sumber. Hasil dari analisa internal dan eksternal usaha, selanjutnya dianalisa dengan analisa SWOT, kemudian ditentukan alternatif strategi yang efektif untuk pengembangan Depot Bakso Pak Djo adalah dengan strategi pengembangan pasar. Strategi tersebut dapat diterapkan dengan kebijakan-kebijakan seperti membuka cabang baru atau menawarkan waralaba, menetapkan standar operasional perusahaan, dan memperkuat fungsi-fungsi internal bisnisnya.

Kata Kunci— Pengembangan Usaha, Depot Bakso Pak Djo, Formulasi Strategi

I. PENDAHULUAN

Pemberdayaan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) menjadi sangat penting, karena potensinya yang besar dalam menggerakkan kegiatan ekonomi masyarakat, dan sekaligus menjadi tumpuan sumber pendapatan sebagian besar masyarakat dalam meningkatkan kesejahteraannya. UMKM di Indonesia adalah tulang punggung perekonomian Indonesia, hal ini dapat dibuktikan dengan jumlah UMKM di Indonesia pada tahun 2012 yang mencapai 56,5 juta unit usaha. Jumlah tersebut adalah 99,99% dari total unit usaha di Indonesia secara keseluruhan. UMKM juga berkontribusi sebagai penyedia lapangan kerja dan menyerap 107,7 juta tenaga kerja atau sebesar 97,16% dari total unit usaha di Indonesia. Demikian juga dengan peran UMKM dalam penciptaan Produk Domestik Bruto (PDB) Nasional menurut harga yang berlaku adalah sebesar 4.869,6 triliun rupiah pada tahun 2012. Sehingga eksistensi dan peran UMKM dalam tata perekonomian nasional sudah tidak diragukan lagi. (www.depkop.go.id)

Indonesia sebagai negara berkembang masih berusaha mengatasi masalah-masalah pokok yang kini masih fundamental, seperti masalah kemiskinan, pengangguran, ketimpangan distribusi pendapatan, dan arus urbanisasi

berlebih. Salah satu bentuk upaya tersebut adalah dengan himbauan penambahan jumlah kredit yang diberikan kepada UMKM, tujuannya adalah agar keberadaan UMKM ke depan semakin berkembang, sehingga mampu membantu program penanggulangan kemiskinan dan pengangguran di Indonesia.

Prasetyo (2008) mengungkapkan keberadaan UMKM yang cukup dilematis. Di satu sisi keberadaannya dianggap sebagai penolong karena lebih mampu bertahan di masa krisis ekonomi serta menjadi tumpuan harapan masyarakat. Karena keberadaannya mampu banyak menyediakan kesempatan kerja, mengurangi kemiskinan, pengangguran, dan arus urbanisasi serta motor penggerak pembangunan nasional dan daerah. Di sisi lain, keberadaannya juga masih banyak menghadapi kendala dan keterbatasan baik secara internal maupun eksternal. Secara internal, keberadaan UMKM lebih banyak menghadapi berbagai keterbatasan; modal, teknik produksi, pangsa pasar, manajemen, dan teknologi, serta lemah dalam pengambilan keputusan dan pengawasan keuangan serta rendahnya daya saing. Sedangkan, secara eksternal lebih banyak menghadapi masalah seperti: persoalan perijinan, bahan baku, lokasi pemasaran, sulitnya memperoleh kredit bank, iklim usaha yang kurang kondusif, kepedulian masyarakat, dan kurang pembinaan.

Bakso Pak Djo merupakan salah satu UMKM dalam industri makanan di Surabaya. Bakso Pak Djo ini didirikan oleh Pak Wakijo di area Manyar Tompotika Surabaya pada tahun 1985. Depot ini menjual bakso hasil produksi sendiri yang diproduksi oleh Pak Wakijo dan isteri. Pada awalnya usaha ini hanya berbentuk pedagang kaki lima, tetapi setelah semakin sukses dan dikenal luas masyarakat Surabaya saat ini usaha Bakso Pak Djo ini sudah memiliki tempat makan sendiri dengan 5 cabang di Surabaya. Juga dengan beberapa gerobak keliling di beberapa perumahan. Bakso memang telah menjadi makanan yang digemari oleh berbagai kalangan masyarakat. Masyarakat baik dari golongan pendapatan, usia, jenis kelamin, pendidikan apapun banyak yang menggemari makanan ini. Sehingga depot Bakso Pak Djo tergolong cukup sukses dan berkembang pesat.

Walaupun usaha ini dinilai berjalan cukup sukses, pemilik menyadari adanya beberapa kelemahan dalam usahanya ini. Salah satu kelemahan dari usaha ini adalah pengelolaan manajemen yang masih tradisional dan masih belum adanya struktur organisasi. Kelemahan inilah yang membuat pemilik harus melakukan pengawasannya sendiri sehingga pemilik mengalami kesulitan untuk meningkatkan usahanya lagi karena keterbatasan kemampuan. Sehingga pemilik cukup puas dengan keadaan saat ini, dan belum ada rencana untuk

mengembangkan usaha untuk masa mendatang, walaupun pemilik sendiri menyadari bahwa jika anaknya sudah bisa meneruskan usaha depot ini, anaknya harus dapat mengembangkan usaha ini bahkan hingga ke luar wilayah. Karena memang saat ini depot Bakso Pak Djo ini belum cukup dikenali oleh masyarakat di Surabaya.

Selain itu, pemilik juga meghadapi kesulitan, yaitu keuntungan bersih yang diperoleh Bakso Pak Djo masih belum sesuai dengan yang diharapkan. Hal ini disebabkan karena kendala biaya bahan baku utama bakso, yaitu daging sapi, yang fluktuatif. Berdasarkan pemaparan yang telah dipaparkan, maka perlu dilakukan penelitian terhadap depot Bakso Pak Djo guna membantu pemilik melakukan pengembangan usahanya. Apabila Bakso Pak Djo mampu memformulasikan strategi dengan tepat, tentu keunggulan kompetitif dapat diperoleh dan keuntungan penjualan dapat dimaksimalkan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai analisa formulasi strategi yang tepat untuk pengembangan depot Bakso Pak Djo.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana analisis lingkungan internal dan eksternal dari depot Bakso Pak Djo?
2. Bagaimana alternatif strategi pengembangan usaha depot Bakso Pak Djo?

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan, maka dapat dirumuskan tujuan penelitian sebagai berikut:

1. Menganalisis lingkungan internal dan eksternal dari depot Bakso Pak Djo
2. Menyusun alternatif strategi pengembangan usaha depot Bakso Pak Djo

Analisa lingkungan internal berdasarkan fungsi bisnis yang terdiri dari aspek pemasaran, keuangan, produksi/operasional dan sumber daya manusia. Menurut David (2005, p.128), pemasaran dapat dideskripsikan sebagai proses mendefinisikan, menciptakan, dan memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen untuk produk dan jasa. Ada tujuh fungsi dasar pemasaran, yaitu (1) analisa konsumen, (2) penjualan produk/jasa, (3) perencanaan produk dan jasa, (4) penetapan harga, (5) distribusi, (6) riset pemasaran, (7) analisa peluang. David (2005) mengemukakan bahwa kondisi keuangan seringkali dianggap sebagai ukuran terbaik untuk posisi kompetitif perusahaan dan daya tarik perusahaan kepada investor. Fungsi keuangan terdiri dari 3 keputusan, yaitu keputusan investasi, keputusan keuangan, keputusan deviden. Menurut Schroeder (2008), manajemen operasi adalah operasi yang bertanggung jawab memasok produk atau jasa organisasi. Manajer operasi menyediakan nilai untuk konsumen dengan biaya terendah dengan membuat keputusan untuk fungsi operasi dan dengan mengelola proses transformasi. Manajemen operasi terdiri dari 4 fungsi atau area keputusan utama, yaitu proses, kualitas, kapasitas, dan inventori. Menurut Bateman dan Snell (2004), manajemen sumber daya manusia adalah sistem formal untuk mengelola orang dalam sebuah organisasi. MSDM terdiri dari penyusunan kepegawaian, pelatihan, penilaian kinerja, pengupahan, dan hubungan kerja.

Analisis lingkungan eksternal dalam penelitian ini menggunakan *Porter's Five Forces Model* yang terdiri dari

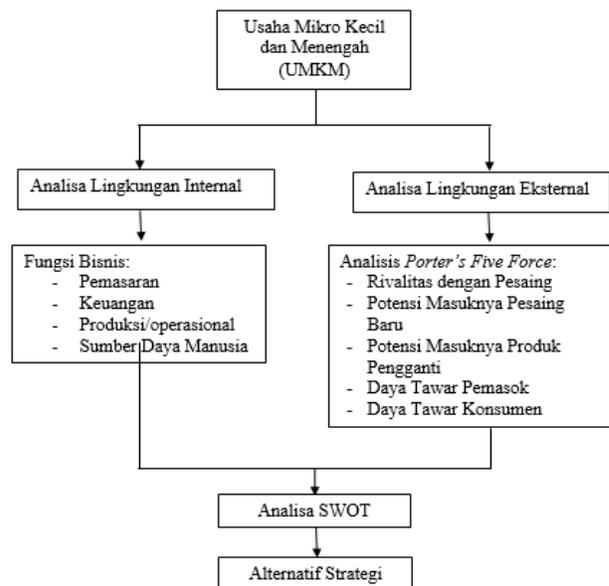
rivalry among competing firm, potential entry of new competitors, potential development of substitute products, bargaining power of suppliers dan bargaining power of consumer (David, 2005).

Menurut Hunger dan Wheelen (2001, p.193), analisis *Strength-Weakness-Oportunities-Threats* (SWOT) merupakan cara sistematis untuk menganalisis situasi sebagai langkah dari proses pengambilan keputusan. Analisis ini adalah awal proses perumusan strategi. Selain itu, analisis situasi SWOT juga mengharuskan manajer strategis untuk menemukan kesesuaian strategis antara peluang-peluang eksternal dan kekuatan-kekuatan internal, di samping memperhatikan ancaman-ancaman eksternal dan kelemahan-kelemahan internal. Menurut David (2005), matriks SWOT adalah alat penting yang digunakan untuk mencocokkan dalam membantu setiap manajer dalam mengembangkan 4 tipe strategi, yaitu: strategi SO, WO, ST, dan WT.

Hunger dan Wheelen (2001) mengemukakan proses manajemen strategis meliputi empat elemen dasar, yaitu pengamatan lingkungan, perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi dan pengendalian. Perumusan strategi adalah pengembangan rencana jangka panjang untuk manajemen efektif dari kesempatan dan ancaman lingkungan, dilihat dari kekuatan dan kelemahan perusahaan.

Menurut David (2011) alternatif strategi yang dapat diperuntukkan sebuah usaha dapat dikategorikan menjadi 11 tindakan: integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, diversifikasi terkait, diversifikasi tidak terkait, penghematan, divestasi, likuidasi.

Gambar 1. Kerangka Berpikir



Sumber: David (2005), Hunger & Wheelen (2001), Wheelen & Hunger (2008), Kotler (2012), Schroeder (2008), Bateman dan Snell (2004)

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang dilakukan oleh penulis adalah jenis penelitian dengan metode kualitatif deskriptif. Menurut Nazir

(2005), metode deskriptif adalah suatu metode dalam meneliti status kelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, ataupun suatu kelas peristiwa pada masa sekarang.

Dalam penelitian ini akan dilakukan analisa terhadap lingkungan internal dan eksternal usaha, analisa dan matriks SWOT, dan dirumuskan strategi alternatif. Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan mengadakan wawancara semi terstruktur, dengan tujuan menemukan permasalahan secara lebih terbuka dan pihak yang diajak wawancara diminta pendapatnya. Untuk menentukan informan wawancara yang akan dilakukan, penelitian ini menggunakan teknik *purposive sampling* yaitu teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu. Informan yang ditentukan adalah Pak Wakijo, selaku pemilik Depot Bakso Pak Djo; Pak Djayus, selaku anak dari pemilik dan pengelola cabang; dan Pak Budi, selaku karyawan yang telah bekerja hampir 10 tahun.

Untuk menganalisa data yang diperoleh, peneliti menggunakan 3 tahap kunci, yaitu reduksi data, penyajian data, dan penarikan kesimpulan. Untuk menguji keabsahan data, maka peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber data Menurut Patton (dalam Moleong, 2005), triangulasi dengan sumber berarti membandingkan dan mengecek derajat kepercayaan suatu informasi melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Usaha Pak Wakijo ini awalnya dimulai dengan outlet keliling pada tahun 1985. Usaha ini diawali dengan kegemaran Pak Wakijo pada bakso yang kemudian memunculkan keinginan Pak Wakijo dan isteri untuk memiliki depot berjualan bakso dan es campur. Akhirnya pada tahun 1985 beliau memulai memproduksi dan berjualan bakso dengan gerobak dorong dengan nama "Bakso Pak Djo" di daerah Manyar. Kemudian beliau beralih menjadi pedagang kaki lima dengan menjual bakso dan es campur pada warung di tepi jalan depan Manyar Tompotika. Sempat berpindah tempat pedagang kaki lima sebanyak tiga kali, Pak Wakijo mengumpulkan keuntungan untuk membeli rumah kecil di kampung area Manyar Tirto Asri. Setelah terkumpul, beliau menjual rumah-rumah kecil tersebut dan membelikan rumah di Jalan Manyar Tirto Asri yang saat ini menjadi tempat tinggal Pak Wakijo, sekaligus tempat produksi dan depot Bakso Pak Djo. Juga sebuah rumah di belakang rumah tersebut yang dijadikan tempat penyimpanan dan tempat tinggal karyawan-karyawannya.

Saat ini usaha Pak Wakijo sudah memiliki cabang selain pusat yang berlokasi di Manyar Tirto Asri, yaitu cabang di Jalan Rungkut Mapan Menanggal, outlet di perumahan Nirwana Eksekutif. Bakso Pak Djo juga memiliki 5 gerobak dorong yang berjualan keliling, yaitu di daerah Manyar Tirto Asri, Manyar Jaya, Manyar Indah, Manyar Tompotika, dan Wisma Mukti. Selain itu, Pak Wakijo juga bekerja sama dengan seorang rekannya untuk membuka outlet di tiga mall, yaitu Galaxy Mall, Tunjungan Plaza, dan Ciputra World.

Dalam pengelolaan usaha Depot Bakso Pak Djo ini Pak Wakijo mengerjakannya secara langsung, beliau mengawasi secara langsung semua kegiatan operasi usaha tersebut setiap hari. Usaha Depot Bakso Pak Djo memiliki total sekitar 24 orang karyawan untuk seluruh kegiatan usahanya. Untuk proses produksi baksonya Pak Wakijo dibantu oleh 2 karyawan yang terlatih untuk memproduksi baksonya. Sedangkan untuk produk lainnya dikerjakan oleh beberapa orang lainnya. Karyawan bagian operasi melayani pelanggan untuk pusat dilayani oleh 9 orang, untuk di cabang rungkut dilayani oleh 3 orang, sedangkan di outlet cabang Nirwana Eksekutif, mall-mall, dan kelima rombongan keliling dikerjakan oleh masing-masing 1 orang. Setiap pagi sebelum jam operasional, para karyawan yang bekerja di cabang maupun outlet membawa produk dagangannya di pusat cabang Bakso Pak Djo.

Depot Bakso Pak Djo ini memproduksi dan menjual bermacam-macam produk makanan dan minuman. Menu utama yang ditawarkan adalah Bakso Campur Biasa, yang terdiri dari bakso halus, bakso kasar, bakso kotak, tahu isi, siomay basah, dan gorengan. Menu tambahan yang ditawarkan juga seperti tahu isi goreng, siomay goreng, bakso puyuh, telur ayam kampung, dan bakso lulu.

Analisa internal berdasarkan fungsi bisnis pada Depot Bakso Pak Djo, yaitu fungsi pemasaran, keuangan, produksi/operasional, dan sumber daya manusia. Pada fungsi pemasarannya:

(1) Analisa Konsumen: Depot Bakso Pak Djo menarget konsumen golongan apapun baik muda sampai tua, pada tingkat ekonomi kelas menengah ke atas. Bakso Pak Djo ini memang memiliki harga jual yang lebih mahal dibanding rata-rata harga bakso lainnya. Pemilik sendiri mengakui bahwa beliau memang harus menarget pasar masyarakat kelas menengah ke atas karena beliau ingin menjual bakso dengan kualitas yang baik. Berdasarkan penilaiannya, beliau berpendapat bahwa rasa dan kualitas lebih penting bagi konsumen, sedangkan harga bukan masalah bagi masyarakat kalangan menengah ke atas.

(2) Perencanaan Produk/Jasa: Strategi pemasaran yang diterapkan oleh Depot Bakso Pak Djo dalam perencanaan produk dan jasanya adalah mengutamakan pada kepuasan pelanggan pada produknya, yaitu dengan menyediakan produk bakso yang berkualitas, disukai masyarakat, dan sehat. Depot Bakso Pak Djo juga sempat memodifikasi macam produk baksonya dengan menambahkan seperti bakso telur ayam, bakso telur puyuh, bakso lulu, dan lain-lain. Namun untuk saat ini belum ada perencanaan produk baru oleh Depot Bakso Pak Djo. Selain itu Depot Bakso Pak Djo juga menyediakan tempat yang nyaman dan bersih bagi pelanggan yang makan di tempat. Sehingga dapat memenuhi kepuasan pelanggannya.

(3) Penjualan Produk/Jasa: Aktifitas pemasaran dalam penjualan Bakso Pak Djo hanya ketika membuka cabang baru berupa penyebaran brosur untuk mengenalkan kepada masyarakat sekitar lokasi. Sedangkan selebihnya lebih mengandalkan pada *word of mouth* pelanggannya untuk mempromosikan usahanya. Hal ini dinilai sebagai cara yang

efektif untuk memasarkan produknya karena banyak pelanggan Bakso Pak Djo loyal.

(4) Penetapan Harga: Harga jual yang ditetapkan Bakso Pak Djo saat ini adalah Rp. 14.000 untuk bakso campurnya. Bahan baku dan harga pasar sebagai dasar dalam penetapan harga jual tersebut. Bahan baku, terutama daging, merupakan biaya yang paling besar dalam produksinya. Oleh karena itu bahan baku berperan dalam penetapan harga jual Bakso Pak Djo. Selain itu, harga pasar juga menjadi pertimbangan penetapan harga untuk menciptakan harga yang bersaing dalam pasar.

(5) Distribusi: Sistem distribusi yang diterapkan oleh Depot Bakso Pak Djo adalah distribusi langsung. Usaha ini menyampaikan hasil produksinya langsung kepada konsumen. Produk-produk Bakso Pak Djo disalurkan melalui depot dan outlet-outletnya. Selain pusat cabang yang berlokasi di Manyar Tirta Asri, Depot Bakso Pak Djo juga memiliki 2 cabang yaitu di Rungkut dan Nirwana Eksekutif, 3 outlet di Galaxy Mall, Tunjungan Plaza, dan Ciputra World, juga 5 outlet keliling yang bertugas berjualan berkeliling di area-area yang ditentukan.

Pada fungsi keuangannya, kegiatan fungsi keuangan dalam usaha Depot Bakso Pak Djo ini sangat kurang. Pengelola dalam keuangan dipegang oleh pihak pemilik sendiri. Belum ada pengelolaan dana untuk jangka panjang yang dilakukan oleh Depot Bakso Pak Djo. Dana yang ada hanya dianggarkan untuk memenuhi kebutuhan operasional Depot Bakso Pak Djo seperti belanja bahan baku untuk produksi dan pengupahan karyawan Depot Bakso Pak Djo. Dana yang diperoleh juga berasal dari hasil penjualan usaha hari sebelumnya. Tidak ada keputusan keuangan maupun keputusan investasi yang dilakukan dalam fungsi bisnis keuangannya. Pencatatan laporan keuangan dalam Depot Bakso Pak Djo belum berjalan, hal ini dapat dilihat dari pencatatan yang sederhana, yang hanya mencatat penjualan yang dilaporkan oleh kasir, tanpa pengawasan yang lebih.

Analisa fungsi produksi/operasional terdiri dari 4 fungsi.

(1) Proses: Jenis proses yang diterapkan oleh Depot Bakso Pak Djo adalah proses *make-to-stock*, yaitu dengan memperkirakan pesanan dalam perencanaan produksi, kemudian melakukan produksi menghasilkan produk berupa bakso, sebagai produk utama, dan produk-produk lainnya, yang kemudian barang jadi tersebut disimpan dan sedia untuk disampaikan kepada konsumen sebagai respon dari pesanan konsumen. Penerapan proses ini menghasilkan pelayanan yang cepat dari persediaan barang jadi untuk konsumen. Proses produksi produk utama, yaitu bakso dilakukan oleh pemilik, yaitu Pak Wakijo, dengan 3 karyawan bagian produksi baksonya pada waktu pagi hari sebelum jam operasional depot. Pak Wakijo bertugas meracik bumbu-bumbu bakso, kemudian diolah dengan bahan baku yang sudah ada oleh 3 karyawan yang sudah secara khusus dilatih pemilik untuk memproduksi bakso. Produksi bakso ini sudah berdasarkan takaran komposisi yang telah ditetapkan oleh pemilik. Sedangkan untuk produk-produk lain seperti gorengan, tahu isi, siomay, dan lainnya, dikerjakan oleh karyawan-karyawan operasional lainnya yang di pagi hari

belum memulai kegiatan operasional depotnya, dibawah pengawasan pemilik sendiri. Kemudian barang jadi produksi dijual kepada konsumen melalui lokasi-lokasi penjualan yang dimiliki. Proses produksi ini dilakukan di dalam rumah pemilik yang juga berlokasi tepat bersebelahan dengan pusat cabang Depot Bakso Pak Djo. Kebersihan dan kesehatan dalam proses produksi juga menjadi hal yang utama bagi pemilik, sehingga pemilik menjamin bahwa hasil produksinya higienis dan sehat, tidak menggunakan bahan pengawet maupun zat berbahaya lainnya. Dalam produksinya Depot Bakso Pak Djo tidak menggunakan peralatan dan teknologi, produksinya hanya menggunakan tenaga kerja manusia. Pemilik berpendapat bahwa hasil produksi manual dengan tangan tenaga kerja manusia akan menghasilkan bakso yang lebih enak.

(2) Kualitas: Dalam hal kualitas produk barangnya, fungsi produksi/operasional Depot Bakso Pak Djo ini memastikan bahwa produk yang dihasilkannya memiliki kualitas yang tinggi. Jaminan kualitas menjadi hal yang utama bagi Pak Wakijo. Oleh karena itu beliau sudah menetapkan standar kualitas untuk produk-produknya, yaitu dengan menggunakan bahan-bahan baku yang berkualitas tinggi, sekalipun biaya produksi yang dikeluarkan juga lebih besar. Selain itu secara detil Pak Wakijo juga memberi takaran komposisi yang tepat dalam memproduksi agar memastikan rasa produk yang dihasilkan bagi konsumen konsisten. Tenaga kerja yang digunakan dalam produksi bakso juga merupakan pekerja yang terlatih untuk membuat dan mencetak bakso dengan baik sesuai standar yang ditetapkan Pak Wakijo. Standar kebersihan produksi juga ditetapkan Pak Wakijo untuk memastikan bahwa produknya bersih dan sehat. Oleh karena itu Pak Wakijo juga menetapkan bahwa kebersihan tempat produksi harus dijaga. Demikian juga dengan kebersihan depot harus dijaga agar konsumen yang mengkonsumsi produk di Depot Bakso Pak Djo merasa nyaman.

(3) Kapasitas: Kapasitas produksi Depot Bakso Pak Djo ditetapkan berdasarkan tenaga kerja karena dalam proses produksi Depot Bakso Pak Djo tidak mengandalkan fasilitas-fasilitas peralatan produksi. Tenaga kerja yang digunakan untuk produksi dapat menggunakan seluruh karyawan operasional karena produksi dilakukan di pagi hari sebelum jam operasional depot. Sehingga apabila ada pesanan khusus dari pelanggan, Depot Bakso Pak Djo tetap dapat meningkatkan jumlah produksinya untuk memenuhi permintaan pelanggan. Pemasok Depot Bakso Pak Djo juga dinilai terpercaya dan layak dalam memenuhi kebutuhan produksi Depot Bakso Pak Djo, juga untuk memenuhi kebutuhan bahan baku Depot Bakso Pak Djo saat kebutuhan meningkat. Untuk merencanakan jumlah produksinya, Pak Wakijo mempertimbangkan dengan adanya persediaan barang jadi dan menyesuaikan dengan permintaan konsumen pada musim-musim tertentu.

(4) Inventori: Pemesanan bahan baku utama Depot Bakso Pak Djo, yaitu daging sapi, dilakukan setiap hari di pagi hari, untuk memastikan bahwa daging sapi yang digunakan untuk produksi

dalam kondisi segar. Sedangkan bahan-bahan baku lainnya yang dapat disimpan dalam waktu lama disimpan di dalam gudang yang berada di belakang rumah Wakijo. Untuk daging sapi yang dipesan kepada pemasok, sebelum sampai ke tempat produksi dibawa terlebih dahulu ke penggilingan. Kemudian daging sapi giling dan bahan-bahan baku lain tersebut dibawa ke proses produksi untuk diolah menjadi barang jadi. Barang jadi yang dihasilkan kemudian disimpan di dalam *freezer* di dalam gudang tersebut untuk disimpan dan dijual keesokan harinya. Jadi Depot Bakso Pak Djo selalu siap stok produk-produknya di dalam gudang *freezer*. Sehingga apabila stok di tempat penjualan habis Pak Wakijo dapat mengambil barang jadi yang disimpan di dalam *freezer*. Sedangkan ketika produk yang dijual tidak habis dapat disimpan dalam *freezer* untuk dijual keesokan harinya. Penyimpanan barang jadi hanya dapat bertahan di dalam *freezer* maksimal selama 1 minggu karena tidak ada penggunaan bahan pengawet. Depot Bakso Pak Djo sendiri memiliki pemasok tetap untuk memenuhi pengadaan bahan bakunya. Bahkan pemasok bahan utama, yaitu daging sapi telah memasok daging sapi untuk Depot Bakso Pak Djo selama hampir 20 tahun.

Fungsi sumber daya manusia pada Depot Bakso Pak Djo kurang optimal. Pelatihan karyawan pada Depot Bakso Pak Djo hanya berlaku untuk mengenalkan pekerjaan kepada karyawan baru, bukan untuk meningkatkan kemampuan dan motivasi karyawan. Hal ini dinilai cukup untuk Depot Bakso Pak Djo saat ini karena karyawan dinilai sudah dapat mengerti dan mengerjakan pekerjaannya masing-masing. Tetapi pemilik sendiri mengakui bahwa karyawan-karyawannya yang kurang terlatih tersebut mengakibatkan pelayanan kepada konsumen tidak bisa maksimal. Sistem pengupahan yang diterapkan untuk karyawan Depot Bakso Pak Djo berbeda-beda. Untuk karyawan operasional di pusat cabang, Pak Wakijo memberikan gaji tetap bulanan. Sedangkan karyawan yang melayani konsumen di cabang maupun outlet-outlet menerima upah dalam bentuk komisi persentase penjualan. Hubungan antara pemilik dengan para karyawan Depot Bakso Pak Djo ini dinilai baik. Karena Pak Wakijo menerapkan hubungan dengan asas kekeluargaan. Selain karena banyak karyawan merupakan saudara dari pihak pemilik, hal ini juga dapat dilihat bahwa banyak diantara karyawan Depot Bakso Pak Djo yang tinggal di belakang rumah Pak Wakijo, yang juga menjadi gudang penyimpanan. Sehingga nilai-nilai kekeluargaan antar pemilik dengan karyawan maupun sesama karyawan terjaga dengan baik. Kemudian tidak ada kegiatan penyusunan kepegawaian maupun penilaian kinerja yang dilakukan oleh Depot Bakso Pak Djo.

Hasil analisa lingkungan eksternal menggunakan *Porter's Five Forces model*. Berikut hasil analisisnya:

Persaingan dengan Pesaing

Menurut informan jumlah pesaing Depot Bakso Pak Djo banyak. Bersaing dengan para penjual bakso lainnya baik dari tingkat outlet bakso keliling hingga penjual sekelas dengan Depot Bakso Pak Djo. Dalam menghadapi persaingan dengan pesaing yang banyak tersebut Depot Bakso Pak Djo

memberikan keunggulan persaingan berupa standar produk yang terjamin. Produk Depot Bakso Pak Djo diproduksi dengan bahan-bahan berkualitas, komposisi dan rasa yang konsisten dan disukai konsumen, tanpa penggunaan bahan pengawet, dan terjamin kebersihannya. Menurut informan-informan pelanggan Depot Bakso Pak Djo tidak mudah beralih merek sekalipun dalam persaingan dengan pesaing yang banyak. Pak Wakijo sendiri telah menjamin konsistensi produknya sehingga menjaga pelanggannya agar pelanggannya puas dan tidak beralih ke bakso pesaing. Oleh karena itu para informan mengakui tidak ada dampak dalam persaingan pada usaha Depot Bakso Pak Djo.

Potensi masuknya pesaing baru

Tidak dibutuhkan tingkat pengalaman yang tinggi untuk masuk dalam industri yang sama. Mudah untuk memulai usaha dalam industri ini. Tetapi tidak mudah untuk tetap bertahan dalam persaingan industri tersebut. Umumnya konsumen Depot Bakso Pak Djo memiliki loyalitas pada produknya dalam menghadapi munculnya pesaing baru. Terutama pelanggan Depot Bakso Pak Djo yang sudah lama berlangganan. Menurut para informan, bakso merupakan makanan kegemaran banyak orang sehingga memiliki banyak peminat. Hal ini membuktikan bahwa potensi pasar dalam industri sejenis menarik.

Potensi produk pengganti

Produk pengganti dari Depot Bakso Pak Djo adalah dari berbagai macam jenis makanan lain yang ada di sekitar lokasi penjualan Bakso Pak Djo. Informan-informan menilai bahwa harga produk pengganti bervariasi. Ada yang lebih mahal, tetapi secara keseluruhan memiliki harga yang relatif sama dengan harga Bakso Pak Djo. Para informan juga berpendapat bahwa konsumen dapat memilih dan mencoba jenis makanan lain sesuai selera mereka, tetapi tidak berarti bahwa pelanggan tersebut beralih dari Depot Bakso Pak Djo. Oleh karena itu para informan sepakat bahwa munculnya produk pengganti tidak mempengaruhi usaha Depot Bakso Pak Djo.

Daya tawar pemasok

Jumlah pemasok bahan baku Depot Bakso Pak Djo hanya satu untuk masing-masing bahan baku. Pemasok yang paling berpengaruh bagi Depot Bakso Pak Djo adalah pemasok daging sapi. Karena bahan baku utama memproduksi bakso adalah daging sapi dan membutuhkan pasokan daging sapi yang banyak. Pemasok tersebut merupakan pilihan dari Pak Wakijo dengan alasan kualitas. Harga yang ditawarkan oleh pemasok daging sapi, sebagai pemasok yang paling berpengaruh, tidak lebih murah dibandingkan dengan pemasok lain. Tetapi pemasok daging sapi tersebut mempunyai kualitas daging sapi yang dinilai lebih baik dibanding yang lainnya. Hubungan kerja sama ini telah dibangun selama hampir 20 tahun pemasok kepercayaan Pak Wakijo itu memasok, dan tidak pernah ada masalah berarti dengan pemasok.

Daya tawar konsumen

Sebenarnya konsumen bisa dengan mudah beralih ke produk pesaing atau pengganti, tetapi konsumen Depot Bakso Pak Djo memiliki loyalitas karena keunggulan produk yang dimiliki oleh Depot Bakso Pak Djo. Harga jual yang

ditetapkan oleh Depot Bakso Pak Djo memang lebih tinggi dibanding dengan harga jual bakso kebanyakan. Tetapi informan menilai bahwa harga tersebut tidak masalah bagi para pelanggan.

Berdasarkan hasil analisa lingkungan, disimpulkan dengan analisa matriks SWOT dalam tabel sebagai berikut:

Tabel 1. Matriks SWOT

	(S1) hasil penjualan yang cukup besar (S2) memiliki keunggulan produk dengan kualitas bahan baku, rasa, dan kebersihan (S3) sudah memiliki standar takaran komposisi produksi yang tetap	(W1) tidak memiliki fungsi keuangan yang memadai (W2) tidak ada pelatihan pengembangan karyawan sehingga pelayanan konsumen tidak maksimal. (W3) kurangnya aktifitas pemasaran yang dilakukan
(O1) potensi pasar dalam industri menarik, tidak dalam kejenuhan pasar (O2) kualitas dan pelayanan pemasok baik (O3) permintaan konsumen banyak (O4) konsumen loyal dan tidak mudah beralih merek	- Mengembangkan pasar dengan membuka gerai penjualan di daerah geografis lain (S1,S3,O1,O3) - Meningkatkan kapasitas produksi (S3, O2,O3) - Menjaga keunggulan bersaing dengan menjaga kualitas dan rasa produk (S2,S3,O1,O4)	- Melakukan aktifitas fungsi keuangan seperti perencanaan investasi, penganggaran dana, dan pencatatan laporan keuangan. (W1, O1) - Melakukan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam melayani pelanggan, dan menetapkan standar operasional karyawan (W2,O1)
(T1) jumlah pemasok utama hanya satu dan biaya mahal (T2) banyaknya jumlah pesaing dalam industri sejenis	-Tetap menjaga hubungan baik dengan pemasok untuk menjaga kualitas bahan baku (S2,T1)	- Meningkatkan aktifitas promosi seperti pengiklanan dan promosi melalui media cetak maupun media sosial. (W3,T2)

Berdasarkan pemaparan pada analisa Matriks SWOT, strategi-strategi alternatif tersebut cenderung mengarah pada strategi

pengembangan pasar, yaitu memperkenalkan produk atau jasa sekarang ke dalam daerah geografis yang baru. Keadaan Depot Bakso Pak Djo saat ini sebagian besar memenuhi indikator-indikator efektifnya strategi pengembangan pasar. Saat ini Depot Bakso Pak Djo dalam keadaan yang berhasil, dapat dilihat dengan tingkat penjualan tiap harinya, selain itu saat ini perusahaan juga memiliki beberapa anak cabang. Saluran distribusi baru yang dapat dikembangkan adalah dengan membuka cabang penjualan yang baru, juga dapat dengan menawarkan waralaba. Pasar dalam industri bakso juga dinilai berpotensi dan tidak dalam keadaan pasar jenuh. Perusahaan juga dinilai memiliki modal yang cukup, dapat diperkirakan dari besarnya hasil penjualan usaha ini, sedangkan tenaga kerja perlu ditingkatkan untuk mengelola operasi yang dilebarkan. Kapasitas produksi Depot Bakso Pak Djo saat ini juga berlebih, dan dapat ditingkatkan sesuai besarnya permintaan dalam pasar.

Dengan strategi pengembangan pasar, Depot Bakso Pak Djo dapat mengembangkan pasarnya di kota Surabaya dengan membuka cabang-cabang baru di area lainnya dengan tujuan memasuki pasar baru dan menarik konsumen dalam pasar yang baru. Pengembangan pasar saat ini dapat dilakukan di kota yang sama karena keterbatasan fungsi internal perusahaan. Selain itu Depot Bakso Pak Djo dapat juga menawarkan waralaba mengingat Depot Bakso Pak Djo ini sudah populer, memiliki keberhasilan, dan produknya memiliki hak paten. Standar operasional perusahaan juga harus ditetapkan.

Pengembangan pada pasar baru juga perlu disertai dengan standar operasional yang ditetapkan. Menjaga keunggulan produk saat ini yang memiliki standar kualitas yang baik dan rasa yang enak. Selain itu juga menentukan standar operasional untuk diterapkan dalam operasional Depot Bakso Pak Djo agar seiring dengan berkembangnya usaha, kualitas produk dan operasional perusahaan dalam melayani konsumen tidak menurun.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan dari hasil analisa lingkungan internal dan eksternal dari Depot Bakso Pak Djo dan penyusunan alternative strategi untuk pengembangan Depot Bakso Pak Djo, dapat disimpulkan bahwa, pada fungsi bisnis internal:

Kondisi pemasaran Depot Bakso Pak Djo saat ini baik, sudah memiliki banyak pelanggan loyal, dan memiliki keunggulan produk. Tetapi aktifitas pemasaran masih minim, tidak ada promosi, pengiklanan melalui media apapun. Perusahaan hanya mengandalkan *word of mouth* pelanggan. Fungsi keuangan seperti perencanaan modal, penganggaran dana, dan investasi tidak ada dalam perusahaan. Pencatatan laporan keuangan juga masih minim. Standar operasional perusahaan masih belum ada. Proses produksi yang memiliki standar, karena pemilik turun tangan dalam proses produksi. Kualitas produk terjamin pada proses, bahan baku, rasa, dan kebersihannya. Tidak ada kegiatan pelatihan untuk meningkatkan kemampuan maupun motivasi untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Pada analisa lingkungan eksternal dapat disimpulkan bahwa: Pesaing yang bersaing dalam industri ini berjumlah banyak. Perusahaan mempertahankan keunggulan bersaingnya dengan menjaga kualitas produk dan kenyamanan konsumennya. Tidak ada hambatan yang cukup besar bagi pesaing baru untuk bersaing dalam industri. Tetapi hadirnya pesaing baru tidak berdampak karena pelanggan pada umumnya loyal, dan Depot Bakso Pak Djo memiliki keunggulan bersaing. Produk pengganti dari produk perusahaan adalah jenis makanan-makanan lain. Perusahaan menganggap produk pengganti sebagai pilihan lain bagi pelanggan untuk mengkonsumsi jenis makanan lain. Maka tidak berdampak pada perusahaan. Daya tawar pemasok utama, yaitu pemasok daging sapi, cukup kuat. Perusahaan hanya mempunyai satu pemasok, karena kualitas barangnya dianggap paling baik dan telah terbukti memenuhi kebutuhan perusahaan selama 20 tahun.

Daya tawar konsumen tidak menjadi ancaman karena konsumen tidak mudah beralih ke produk pesaing maupun produk pengganti. Harga jual produk yang diatas rata-rata juga dapat diterima oleh konsumen karena produk mempunyai keunggulan.

Hingga disimpulkan bahwa strategi alternatif yang paling cocok untuk pengembangan usaha Depot Bakso Pak Djo adalah dengan strategi pengembangan pasar. Yaitu dengan membuka cabang usaha baru di daerah lain, maupun menawarkan waralaba, juga didukung dengan penetapan standar operasional perusahaan.

Untuk mengimplementasikan strategi tersebut fungsi-fungsi bisnis perusahaan perlu ditingkatkan. Pada fungsi pemasaran, kegiatan pemasaran seperti promosi pengiklanan perlu dilakukan untuk meningkatkan penjualan produk. Pada fungsi keuangan, keputusan perencanaan keuangan seperti perencanaan modal untuk investasi, penganggaran dana, juga pencatatan laporan keuangan perlu dilakukan. Pada fungsi operasional, standar operasional perlu ditetapkan terutama dalam pelayanan konsumen. Untuk proses produksi sudah cukup baik. Kapasitas produksi dapat mengikuti permintaan konsumen. Pada fungsi sumber daya manusia, pelatihan rutin untuk karyawan perlu dilakukan untuk meningkatkan kemampuan karyawan, agar dapat menambah karyawan produksi, juga meningkatkan kualitas pelayanan pelanggan, untuk karyawan operasional depot.

DAFTAR PUSTAKA

- Bateman, T. S., (2004). *Management: The New Competitive Landscape (6th ed)*. Boston : McGraw-Hill
- David, F. R. (2005). *Strategic Management: concept and cases (10th ed)*. South California : francis Marion University
- David, F. R. (2011). *Strategic Management: concept and cases (13rd ed)*. South California : francis Marion University
- Gill, A.& Biger, N. (2013). "Barriers to Small Business Growth in Canada"
- Gunawan, I. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif: Teori & Praktik*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hunger, J. David (2001). *Manajemen Strategis*. Yogyakarta *Kadin: Empat kendala penghambat pengembangan UMKM*. Retrieved October 3, 2014, from <http://www.kabarbisnis.com/read/2845011>
- Karanja, T.; Muturi, P.; Mukabi,M.; Kabata,D.; Wahome, S.; Kayogo,M. (2013) "Small Business Management"
- Kotler, P. (2012). *Marketing Management (14th ed)*. New Jersey : Pearson Education, Inc.
- Lancaster, G. (2005). *Research Method in Management : a concise introduction to research in management and business consultancy*. Amsterdam: Elsevier Butterwooth-Heinemann
- Manajemen Masih Menjadi Masalah Utama Keberlangsungan Usaha Industri UKM*. Retrieved October 3, 2014, from <http://ukm-indonesia.net/manajemen-masih-menjadi-masalah-utama-kelangsungan-usaha-industri-ukm.html>
- Moleong, L. J. (2005). *Metode Penelitian Kualitatif*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya
- Nazir, M. (2005). *Metode Penelitian*. Jakarta: Ghalia Indonesia
- Prasetyo, P. E. (2008). "Peran Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM) dalam Kebijakan Penanggulangan Kemiskinan dan Pengangguran
- Schroeder, R. G., (2008). *Operations Management: Contemporary Concepts and Cases (4th ed.)*. Singapore: McGraw-Hill
- Sugiyono (2010). *Metode Penelitian Bisnis : pendekatan kuantitatif, kualitatif, dan R & D (15th ed)*. Bandung : Alfabeta
- Undang-Undang No. 20 Tahun 2008 Tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Retrieved October 3, 2014, from <http://www.bi.go.id/id/tentang-bi/uu-bi/Documents/UU20Tahun2008UMKM.pdf>
- Wheelen, T. L. (2008). *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Yan, S. (2010) "Competitive Strategy and Business Environment: The Case of Small Enterprise in China