

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PADA DEPOT BLESSING DI KUPANG, NUSA TENGGARA TIMUR

Stanly Sanjaya

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: stanlysanjaya11@gmail.com

Abstrak—Pertumbuhan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) di Indonesia sangat pesat. Hanya saja peningkatan jumlah gerai UMKM yang dibuka juga diikuti dengan penurunan jumlah UMKM yang tidak dapat bertahan dalam jangka panjang. Penelitian ini dilakukan pada Depot Blessing, sebagai salah satu UMKM yang bergerak di bidang industri makan di kota Kupang. Penelitian ini dimaksudkan untuk menyusun rencana pengembangan usaha bagi Depot Blessing. Penelitian ini menggunakan metode penelitian kualitatif deskriptif. Pengumpulan data melalui wawancara semi terstruktur kepada informan yang telah ditentukan dengan metode *purposive sampling*. Data yang diperoleh diuji validitasnya dengan menggunakan metode triangulasi sumber. Analisa internal dan eksternal perusahaan berdasarkan fungsi bisnis dan *Five Porter Analysis*, kemudian dianalisa menggunakan analisa SWOT. Hasil dari analisa SWOT akan menentukan alternatif strategi yang sesuai untuk pengembangan Depot Blessing. Penyusunan strategi pengembangan akan dilakukan pada setiap fungsi bisnis Depot Blessing seperti melakukan penambahan tenaga kerja, membuka gerai baru, dan memperbaiki fungsi bisnis internalnya. Selain itu dibutuhkan aktivitas promosi lain untuk meningkatkan pemasaran dari depot Blessing. Pengiklanan melalui koran dan pembagian selebaran dapat menjadi alternatif media promosi yang dapat dilakukan.

Kata Kunci—Pengembangan Usaha, Industri Makanan dan Minuman, Rencana Kerja

I. PENDAHULUAN

Kondisi persaingan bisnis di Indonesia saat ini semakin sulit dan ketat. Salah satu penyebab ketatnya persaingan ini adalah banyaknya investor asing yang masuk ke Indonesia. Hasil survey Asia Business Outlook the Economist Corporate network tahun 2013, Indonesia menempati peringkat ke 3 di Asia sebagai negara yang menjadi tujuan utama investor asing untuk berinvestasi setelah negara China dan India. Pertumbuhan ekonomi Indonesia di angka 6% - 7% inilah yang menjadi sasaran para investor datang ke Indonesia.

Usaha Mikro Kecil dan Menengah atau biasa disebut UMKM memegang peranan penting bagi negara berkembang di Indonesia. Hal ini terbukti berdasarkan data kementerian koperasi dan Usaha Mikro kecil dan menengah, jumlah Usaha Mikro Kecil dan Menengah di Indonesia mengalami peningkatan pesat. Dari sekitar 40 juta pada tahun 2001 meningkat menjadi 49,840 juta pada tahun 2007 dan pada tahun 2012 jumlah UMKM yang tercatat sebanyak 56,534 juta. Data dari kementerian koperasi dan UMKM juga menunjukkan bahwa presentase jumlah UMKM dibandingkan perusahaan besar pada tahun 2012 adalah sebanyak 56.534.592 atau sebesar 99,9%, sedangkan perusahaan besar hanya 4.962 atau hanya

sebesar 0,01%. Pada tahun yang sama jumlah tenaga kerja yang diserap oleh sektor UMKM ini mencapai 107.657.509 atau sebesar 91,6% dari total angkaan kerja yang sedang bekerja. Sektor UMKM memberikan kontribusi pada produk domestik bruto (PDB) sebesar Rp. 4.869.568,1 miliar atau sekitar 59,08% dari total Produk Domestik Bruto (PDB). (www.bps.go.id)

Data dari Badan Pusat Statistik (BPS) menunjukkan bahwa persentase jumlah Usaha Kecil dan Menengah (UKM) dibandingkan dengan total perusahaan pada tahun 2007 adalah sebanyak 49,840 juta perusahaan atau sebesar 99,9 persen, sedangkan perusahaan besar hanya sebanyak 4,52 ribu atau hanya sebesar 0,01 persen. Pada tahun yang sama jumlah tenaga kerja yang terserap pada sektor ini mencapai 91.752.318 atau sebesar 99,5 persen dari total angkatan kerja yang bekerja. Sumbangan pada Produk Domestik Bruto (PDB) pada perekonomian Indonesia mencapai Rp. 2.121,3 trilyun atau sebesar 53,6 persen dari total Produk Domestik Bruto (PDB).

Namun pada kenyataannya ternyata masih banyak UMKM yang kurang menggunakan manajemen dengan baik karena kurangnya pengetahuan dari pelaku bisnis tersebut. Salah satu penyebabnya adalah mayoritas pemilik usaha ini tidak menempuh pendidikannya sampai taraf sarjana. Kurangnya pendidikan menjadi alasan utama mengapa para pelaku UMKM ini menjalankan bisnisnya tanpa menggunakan strategi yang baik. Salah satu contohnya adalah Depot Blessing yang terletak di kota Kupang Nusa Tenggara Timur. Depot Blessing ini berdiri pada tahun 2009. Depot Blessing ini menjual berbagai macam menu makan dari Jawa. Lokasi usaha ini terletak di salah satu jalan teramai di kota Kupang yaitu jalan Siliwangi. Selain itu keunggulan dari lokasi depot Blessing ini adalah di sepanjang jalan Siliwangi tersebut hanya terdapat satu kompetitor yang memiliki usaha sejenis dan bukan dalam bentuk depot melainkan hanya berupa warung. Sehingga persaingan yang dihadapi depot Blessing ini tidak ketat.

Dengan melihat fakta di atas yaitu adanya kesempatan untuk mengembangkan usaha, maka pemilik hendaknya mulai memikirkan langkah-langkah yang harus dilakukan untuk dapat mengelola dan mengembangkan usahanya sehingga dapat mengalahkan kompetitor dalam persaingan dan berhasil menjaga kelangsungan hidup usahanya. Oleh karena itu peneliti tertarik untuk menganalisa lingkungan internal dan eksternal dari depot Blessing dan bagaimana upaya pengembangan usaha yang dapat dilakukan oleh depot Blessing sehingga dapat melakukan pengembangan usaha pada Depot Blessing.

Analisa lingkungan internal dalam penelitian ini melihat pada keempat fungsi bisnis yang terdiri dari:

a. Pemasaran

Menurut David (2005, p.128), pemasaran dapat dideskripsikan sebagai proses mendefinisikan, menciptakan, dan memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen untuk produk dan jasa. fungsi pemasaran ini terdiri dari analisa konsumen, perencanaan produk dan jasa, penjualan produk dan jasa, penetapan harga, dan distribusi.

b. Keuangan

Dalam mengevaluasi fungsi keuangan dapat dilihat melalui tiga keputusan yang terdiri dari keputusan investasi, keputusan pendanaan, dan pengelolaan keuangan

c. Produksi dan Operasional

Fungsi produksi dan operasional merupakan suatu usaha untuk mengubah input menjadi output. Terdapat lima fungsi produksi dan operasional yaitu proses, kapasitas, inventori, tenaga kerja, dan kualitas.

d. Sumber Daya Manusia

Menurut Dessler (2005,p.10) fungsi sumber daya manusia terdiri dari penyusunan kepegawaian, pengarahan, kompensasi, dan hubungan dengan tenaga kerja.

Analisa lingkungan eksternal dilakukan dengan menggunakan lima kekuatan Porter yang terdiri dari

a. Potensi masuknya pesaing baru

Hambatan bagi masuknya perusahaan baru dapat berupa kebutuhan untuk mencapai skala ekonomi yang cepat; kebutuhan untuk menguasai teknologi dan trik-trik praktis; kurangnya pengalaman; loyalitas konsumen yang kuat; preferensi merek yang kuat; persyaratan modal yang besar; kurangnya saluran distribusi yang memadai; kebijakan regulatif pemerintah; kurangnya akses ke bahan mentah; kepemilikan paten; lokasi yang kurang menguntungkan; serangan balik dari perusahaan; potensi penyaringan pasar.

b. Kekuatan tawar-menawar pemasok

Daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri, khususnya ketika terdapat sejumlah besar pemasok, atau ketika hanya terdapat sedikit bahan mentah pengganti yang bagus, atau ketika biaya peralihan ke bahan mentah lain sangat tinggi.

c. Kekuatan tawar-menawar pembeli

Ketika konsumen berkonsentrasi untuk membeli dalam volume besar, daya tawar mereka dapat menciptakan kekuatan besar yang mempengaruhi intensitas persaingan di suatu industri. Daya tawar konsumen dapat menjadi kekuatan terpenting yang mempengaruhi keunggulan kompetitif ketika konsumen mudah beralih, menduduki tempat penting bagi penjual, penjual menghadapi penurunan permintaan, konsumen memegang informasi, dan memegang kendali mengenai apa dan kapan mereka bisa membeli produk.

d. Tekanan produk pengganti

Hadirnya produk-produk pengganti akan membuat adanya batas tertinggi untuk harga jual produk yang dapat ditawarkan sebelum konsumen beralih ke produk pengganti. Batas tertinggi harga setara dengan batas tertinggi laba dan kompetisi yang lebih intens antar pesaing. tekanan kompetitif yang meningkat dari produk pengganti bertambah ketika harga produk pengganti tersebut turun dan biaya peralihan konsumen juga turun.

e. Persaingan dengan pesaing

Intensitas persaingan antar perusahaan cenderung meningkat disebabkan oleh jumlah pesaing bertambah; pesaing lebih setara dalam hal ukuran dan kapabilitas; permintaan akan produk di industri itu menurun; serta ada potongan harga; Persaingan juga meningkat manakala konsumen dapat beralih merek dengan mudah; Hambatan untuk meninggalkan pasar tinggi; Biaya tetap tinggi; Permintaan konsumen tumbuh lambat atau turun sehingga pesaing memiliki kelebihan kapasitas dan atau persediaan; Produk yang dijual adalah komoditas yang tidak mudah dideferensiasi.

Setelah mengetahui lingkungan internal dan eksternal perusahaan, maka tahap selanjutnya yang perlu dilakukan adalah analisa SWOT. Analisa ini bertujuan untuk mengetahui apa saja kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan.

Tahap selanjutnya adalah menyusun SWOT *matrix* berdasarkan hasil analisa SWOT yang sudah dilakukan. Hasil SWOT *matrix* merupakan alternatif strategi yang dapat dilakukan dengan mengembangkan keempat strategi yang terdiri dari:

a. Strategi *strength-opportunity* (SO)

Strategi yang menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk dapat mengambil peluang yang menguntungkan.

b. Strategi *weakness-opportunity* (WO)

Strategi yang bertujuan untuk menghadapi kelemahan internal dengan mengambil keuntungan dari peluang di luar

c. Strategi *strength-threat* (ST)

Strategi yang menggunakan kekuatan internal yang dimiliki perusahaan untuk menghindari atau mengurangi ancaman dari luar.

d. Strategi *weakness-threat* (WT)

Strategi yang digunakan untuk mengurangi kelemahan internal perusahaan dan menghindari ancaman dari luar perusahaan.

Menurut Terry (2014), terdapat empat jenis strategi yang terdiri dari:

a. *Retrenchment Strategy*

Retrenchment strategy ini juga dapat dikatakan sebagai strategi penghematan seperti Penciutan organisasi, menjual ataupun membubarkan organisasi

b. *Stability Strategy*

Strategi ini dilakukan ketika organisasi sudah puas dengan keadaan sekarang.

c. *Growth Strategy*

Strategi ini dilakukan untuk memperbesar ukuran organisasi.

d. *Combination Strategy*

Strategi ini dilakukan organisasi dengan cara menggabungkan ketiga strategi diatas.

Pengaplikasian strategi pengembangan usaha yang sudah dibuat disesuaikan dengan keempat fungsi bisnis berdasarkan:

a. Pemasaran

Terdapat empat indikator dalam menyusun strategi pemasaran yaitu produk, harga, tempat, dan promosi.

b. Keuangan

Fungsi keuangan dapat dilakukan dengan cara menetapkan kebutuhan jangka pendek dan panjang, menyusun anggaran keuangan, dan melakukan pengawasan keuangan.

c. Produksi dan operasional

Penerapan strategi pada fungsi produksi dan operasional berdasarkan *facility location, facility layout, purchasing, just in time inventory control, material require planning, quality*.

d. Sumber daya manusia

Perencanaan strategis dalam fungsi sumber daya manusia dapat dilakukan dengan menetapkan kebutuhan tenaga kerja dan *job analysis* kemudian melakukan rekrutmen, seleksi, pelatihan dan pengembangan, evaluasi kinerja, kompensasi, dan penjadwalan.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis penelitian kualitatif deskriptif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bermaksud untuk memahami fenomena tentang apa yang dialami oleh subjek penelitian misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dll., secara holistik, dan dengan cara deskriptif dalam bentuk kata-kata dan bahasa, pada suatu konteks khusus yang alamiah dan dengan memanfaatkan berbagai metode alamiah (Moeleong, 2013).

Jenis Data: **Data Primer:** Data primer adalah data yang langsung diperoleh dari hasil wawancara dengan subjek penelitian yang telah ditetapkan. **Data Sekunder:** Data sekunder adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat dokumen..

Metode Pengumpulan Data

Wawancara Semi terstruktur

Pewawancara telah menyiapkan sendiri pertanyaan yang akan diajukan, tetapi tidak menutup kemungkinan adanya tambahan pertanyaan lain. Dalam penelitian ini peneliti akan menyiapkan pertanyaan-pertanyaan guna mendapat informasi yang dibutuhkan untuk menjalankan penelitian ini.

Teknik Penentuan Informan

Untuk menentukan informan yang digunakan dalam penelitian ini, peneliti menggunakan teknik *purposive sampling*. teknik ini merupakan teknik penentuan atas dasar pertimbangan tertentu. Pertimbangan tersebut adalah informan tersebut dianggap paling mengerti mengenai informasi yang kita butuhkan.

Dengan menggunakan teknik *purposive sampling* pada penelitian ini, peneliti terlebih dahulu menentukan pemilik dari depot Blessing yang bernama Rudy Santoso sebagai informan pertama. Selanjutnya, Linawati sebagai informan kedua dan juru masak depot Blessing yang bernama Djoko sebagai informan ketiga.

Teknik Analisis Data

Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2011, p. 246), terdapat 3 tahapan untuk menganalisa data yaitu:

1. Reduksi data

Reduksi data dilakukan untuk menyeleksi data-data yang diperoleh melalui wawancara sesuai dengan kebutuhan. Tujuannya adalah untuk memperoleh informasi yang lebih fokus dan memang dibutuhkan.

2. Penyajian data

Langkah selanjutnya setelah data direduksi adalah menyajikan data. Dalam penelitian kualitatif data dapat diberikan dengan bentuk uraian singkat.

3. Penarikan Kesimpulan

Data yang telah disajikan kemudian akan dideskripsikan untuk ditarik kesimpulan. Kesimpulan yang diperoleh dapat berupa kesimpulan akhir atau tetap, kesimpulan yang bergantung pada situasi dan kesimpulan berdasarkan *valid* atau tidaknya data.

Untuk menguji keabsahan data maka peneliti menggunakan teknik Triangulasi. Dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber data untuk menguji keabsahan data, karena dengan menggunakan triangulasi sumber data peneliti dapat membandingkan atau mengecek balik keabsahan informasi yang diperoleh dengan membandingkan hasil wawancara dengan beberapa sumber lain dan dengan pengamatan yang dilakukan, membandingkan hasil wawancara dengan data-data tertulis yang dimiliki perusahaan. (Sugiyono, 2011).

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa Lingkungan Internal Perusahaan

Analisa lingkungan internal perusahaan melalui fungsi bisnis sebagai berikut:

1. Fungsi Pemasaran

Berdasarkan hasil analisa fungsi pemasaran Depot Blessing sudah berjalan dengan baik. Penetapan segmen konsumen dan penentuan harga oleh Depot Blessing ini sudah tepat. Melihat masyarakat sekitar depot Blessing adalah kalangan menengah kebawah sehingga harga yang ditetapkan ada Rp 10.000 – Rp 15.000. Hanya saja promosi yang dilakukan depot Blessing termasuk kurang karena hanya menggunakan satu media saja. Masyarakat dapat lebih mengenal depot Blessing ketika promosi juga dilakukan dengan media lain seperti pembagian brosur dan iklan melalui koran setempat.

2. Fungsi Pemasaran

Fungsi keuangan depot Blessing dikelola sendiri oleh Rudy dengan baik. Menurut David (2005) pengelolaan fungsi keuangan dibagi menjadi tiga yaitu keputusan investasi, keputusan pendanaan, dan pengawasan keuangan. Fungsi keuangan dalam Depot Blessing ini sesuai dengan teori tersebut dimana Rudy selalu melakukan pengawasan keuangan dengan baik dan membedakan pemakaian pribadi dari pendapatan depot. Pendapatan dan pengeluaran depot setiap harinya selalu dicatat dengan benar sehingga laporan keuangan setiap bulannya tidak salah Modal dari usaha ini berasal dari pemilik sendiri dan penambahan modal juga berasal dari pemilik. Selain itu Rudy juga menggunakan sebagian pendapatan depot untuk investasi guna pengembangan depot seperti pembukaan gerai baru di lokasi lain. Adanya pembukaan gerai baru yang sudah direncanakan ini sudah dipersiapkan modalnya oleh pemilik sehingga penambahan gerai baru dapat berjalan lancar

3. Fungsi Keuangan

Berdasarkan hasil analisa fungsi produksi dan operasional depot Blessing sudah berjalan cukup baik. David (2005) mengatakan bahwa terdapat lima fungsi produksi dan

operasional yang harus dapat berjalan dengan baik yaitu *process, capacity, inventory, workforce, quality*. Jenis proses yang diterapkan oleh Depot Blessing yaitu dengan memperkirakan pesanan dalam perencanaan produksi, kemudian melakukan produksi menghasilkan produk. Salah satu fungsi tidak berjalan dengan baik dapat mengganggu fungsi lainnya sehingga aktivitas produksi dan operasional tidak berjalan dengan baik. Depot Blessing sudah memiliki standar sehingga proses produksi dan kualitas dari Depot Blessing ini berjalan dengan baik. Perencanaan bahan baku dikelola dengan baik sehingga terdapat meminimalisir kerugian akibat kerusakan bahan baku dan bahan baku dapat tersedia tepat waktu dengan jumlah yang tepat. Hanya saja pengelolaan tenaga kerja dalam depot Blessing termasuk kurang. Kurangnya tenaga kerja ini dapat menjadi penghambat Depot Blessing untuk berkembang. Rudy kurang bisa mengelola jumlah tenaga kerja dengan baik sehingga aktivitas produksi dan operasional depot Blessing ini terganggu karena kurangnya tenaga kerja tersebut. Untuk itu pengelolaan tenaga kerja dari Depot Blessing ini perlu dibenahi agar aktivitas produksi dan operasional depot dapat berjalan lancar.

4. Fungsi Produksi/ Operasional

Menurut Desler (2005) terdapat 4 hal penting dalam menjalankan fungsi sumber daya manusia dalam sebuah perusahaan yaitu perencanaan tenaga kerja, pengarahan, pemberian kompesasi, dan menjalin hubungan baik dengan pegawai. Berdasarkan hasil analisa fungsi sumber daya manusia Depot Blessing sudah dilakukan Rudy dengan cukup baik. Pemberian kompensasi dilakukan Rudy sesuai dengan kinerja karyawannya masing-masing. Rudy terkadang menyempatkan untuk berkomunikasi dengan karyawan sehingga ada hubungan yang terbentuk. Komunikasi ini berupa arahan-arahan agar karyawannya mau bekerja lebih baik lagi. Fungsi sumber daya manusia yang kurang dalam depot Blessing ini adalah perencanaan tenaga kerja. Rudy kurang merencanakan jumlah tenaga kerja yang dibutuhkan Depot Blessing. Sehingga seringkali pelayanan depot Blessing kurang memuaskan ketika depot sedang ramai tidak semua konsumen dilayani dengan baik.

Analisa Lingkungan Eksternal Perusahaan

1 Potensi Masuknya Pesaing Baru

a. Tingkat Pengalaman yang Dibutuhkan

Menurut para informan, dibutuhkan tingkat pengalaman yang tinggi untuk masuk dalam industri yang sama. Hal ini dikarenakan untuk menciptakan produk yang sesuai dengan selera konsumen tergolong susah. Selain itu tidak muda bertahan daalam persaingan dengan kompetitor yang sudah memiliki nama dan banyak pelanggan. Hanya saja untuk memulai usaha ini tergolong mudah dikeranakan modal yang dikeluarkan untuk usaha ini tidak terlalu besar.

b. Lokasi

Menurut para informan, lokasi operasional depot sangat menentukan tingkat penjualan pada setiap usaha. Apabila lokasi operasional usaha mendekati keramaian maka produk akan semakin dikenal sehingga tingkat penjualan dapat meningkat. Dalam hal ini Depot Belssing terletak di salah satu jalan teramai di Kota Kupang yaitu jalan siliwangi dan

hanya ada satu pesaing yang menjual makanan selain depot Blessing.

c. Modal

Menurut para informan, modal yang dibutuhkan untuk membuka usaha sejenis tidaklah besar. Hal ini menyebabkan banyak pendatang baru yang mudah masuk kedalam industri sejenis.

2. Kekuatan Pemasok

a. Jumlah Pemasok

Jumlah pemasok bahan baku Depot Blessing hanya satu untuk bahan baku daging sapi. Sedangkan untuk baha baku lainnya diperoleh di pasar sambil membandingkan harga antar pemasok. Pemasok yang paling berpengaruh bagi Depot Blessing adalah pemasok daging sapi dikarenakan bahan baku utama memproduksi bakso adalah daging sapi sehingga membutuhkan pasokan daging sapi yang banyak. Pemilihan pemasok dilakukan oleh Rudy berdasarkan kualitas bahan baku yang ditawarkan oleh pemasok.

b. Harga dan Kualitas Pemasok

Harga yang ditawarkan oleh pemasok daging sapi pada Depot Blessing bukan yang paling murah dibandingkan pemasok lain. Hanya saja pemasok yang dipilih ini menawarkan kualitas bahan baku yang sesuai dengan keinginan Rudy dan memberikan harga yang sesuai dengan kualitas yang ditawarkan. Selain itu layanan yang dilakukan oleh pemasok daging sapi ini dinilai Rudy sangat baik dikarenakan jumlah pesanan yang dipesan tidak pernah kurang dan pengiriman dilakukan dengan tepat waktu sesuai dengan perjanjian yang ada.

c. Hubungan dengan Pemasok

Menurut informan-informan, hubungan Depot Blessing dengan pemasok baik. Hubungan kerja sama ini telah dibangun selama hampir 6 tahun dan Rudy tidak pernah membeli bahan baku daging dari pemasok lainnya.

3. Kekuatan Pembeli

a. Loyalitas Konsumen

Menurut informan, konsumen bisa dengan mudah beralih ke produk pesaing atau pengganti. Konsumen menjadi kunci penting dalam sebuah usaha. Tanpa adanya konsumen maka produk kita tidak akan terjual. Untuk mendapatkan loyalitas konsumen ini Depot Blessing harus memberikan pelayanan terbaik dan memberikan produk berkualitas sehingga konsumen puas.

b. Informasi tentang Produk dan Harga

Harga jual yang ditetapkan oleh Depot Blessing lebih rendah dibandingkan dengan kompeitor-kompetitor di kelasnya. Informan menilai bahwa harga menjadi salah satu faktor yang menentukan apakah konsumen mau membeli produk kita atau tidak.

4. Potensi Produk Pengganti

a. Jenis Produk Pengganti

Menurut Informan produk pengganti dari Depot Blessing ada berbagai macam seperti soto, rawon, nasi padang, nasi sei, dan sebagainya. Oleh sebab itu Depot Blessing tidak hanya menjual juga menjual produk makanan lain seperti nasi campur, nasi rendang, mie dan mie ayam sehingga dapat menjadi alternatif bagi konsumen Depot Blessing tanpa harus berpindah ke depot lain .

b. Tingkat Harga Produk Pengganti

Informan-informan menilai bahwa harga produk pengganti yang ditawarkan pesaing bervariasi. Ada yang lebih mahal, tetapi secara keseluruhan memiliki harga lebih mahal dibandingkan Blessing. Para informan juga berpendapat bahwa konsumen dapat memilih dan mencoba jenis makanan lain sesuai selera mereka tetapi tidak berpengaruh pada penjualan produk Depot Blessing dikarenakan Depot Blessing tidak hanya menjual satu jenis masakan saja.

c. Dampak Produk Pengganti

Produk pengganti tentunya berdampak pada penjualan depot Blessing. Menurut para informan produk yang dijual depot Blessing sudah memiliki pelanggan tersendiri sehingga adanya produk pengganti tidak terlalu berdampak pada penjual depot Blessing. Namun untuk menghadapi kebosanan konsumen, depot Blessing juga menjual produk pengganti berupa mie ayam, nasi campur, dan nasi rendang sehingga dapat memberi pilihan konsumen untuk makan di Depot Blessing.

5. Persaingan dengan Pesaing

a. Jumlah pesaing

Menurut informan jumlah pesaing Depot Blessing cukup banyak. Hanya saja disekitar lokasi depot Blessing hanya ada satu kompetitor yang menjual makanan sejenis yaitu bakso. Pesaing yang dinilai berada dalam kelas yang sama dengan Depot Blessing adalah Bakso RIA dan Depot Berkas Lancar karena kedua kompetitor tersebut menjual produk yang sama dengan depot Blessing yaitu bakso dan mie ayam.

b. Keunggulan dibanding Pesaing

Keunggulan bersaing dari Depot Blessing dibandingkan para kompetitornya adalah lokasi operasional Depot Blessing yang berada di jalan ramai dan kebersihan yang selalu terjaga. Selain itu harga depot Blessing yang tergolong murah ini juga menjadi keunggulan bersaing tersendiri bagi Depot Blessing. Adanya standar produksi juga membantu Depot Blessing untuk menghasilkan produk berkualitas sama setiap harinya.

c. Kemudahan Konsumen Beralih Merek

Menurut informan-informan pelanggan Depot Blessing tidak mudah beralih merek sekalipun dalam persaingan dengan pesaing yang banyak. Para informan yakin bahwa pelanggan Depot Blessing telah menyadari perbedaan produk Depot Blessing dibandingkan produk pesaing. Keunggulan produknya dan tidak akan beralih ke pesaing lainnya.

Analisis SWOT

Analisis SWOT adalah sebuah alat pencocokan penting yang dapat membantu para manajer untuk dapat mengembangkan empat jenis strategi. Strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), strategi WT (kelemahan-ancaman). Langkah awal yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan.

1. Kekuatan

- Penetapan harga sesuai
- Cita rasa produk konsisten
- Kebersihan terjaga
- Pengawasan keuangan baik

2. Kelemahan

- Kurangnya tenaga kerja
- Aktivitas promosi kurang
- Tidak ada pelatihan

3. Peluang

- Tingkat permintaan konsumen besar
- Kualitas dan pelayanan pemasok baik
- Jumlah pesaing sedikit

4. Ancaman

- Hanya ada satu pemasok
- Banyak produk pengganti
- Pesaing mudah masuk dalam industri sejenis

Berdasarkan analisa SWOT diatas maka dapat disimpulkan strategi alternatif sebagai berikut:

1. Strategi SO

a. Membuk gerai baru di lokasi lain (S1,S2, S4,O1,O3)

Potensi pasar yang masih dapat berkembang dan permintaan konsumen yang banyak mendukung dibukanya gerai penjualan di daerah strategis lainnya. Adanya modal dan penghasilan yang cukup besar dapat mendukung pembukaan gerai baru sebagai upaya pengembangan usaha ini. Selain itu adanya standar yang telah ditetapkan di setiap proses produksinya dapat membantu menjaga kualitas produk walaupun adanya pengembangan usaha. Produk yang dijual pada depot ini tidak hanya satu sehingga pembukaan gerai baru dapat membantu penjualan produk lainnya.

b. Meningkatkan kapasitas produksi (S1,S2,O1,O2,O3)

Besarnya permintaan dari konsumen dan potensi pasar yang masih dapat berkembang mendukung adanya peningkatan kapasitas produksi sebagai respon terhadap hal tersebut. Adanya pemasok yang dapat dipercaya dan dapat memberikan bahan baku dengan kualitas terjamin dapat membantu Depot Blessing dalam meningkatkan kapasitas produksi.

c. Mempertahankan kualitas produk (S1,S2,S4,O1)

Dengan adanya potensi pasar yang dapat berkembang, kualitas dan rasa produk yang ditawarkan harus sesuai standar dan tidak berubah-ubah. Penetapan harga melihat potensi pasar yang menarik yang berada dibawah pesaing menjadi salah satu keunggulan bersaing dari depot Blessing yang membedakan dari pesaing.

2. Strategi ST

a. Menjaga hubungan baik dengan pemasok (S2,T1)

Keberadaan pemasok bagi Depot Blessing ini sangat penting. Kualitas produk yang dihasilkan sangat bergantung pada bahan baku yang diberikan oleh pemasok. Dengan melihat ketergantungan ini maka Depot Blessing harus dapat menjaga hubungan baik dengan pemasok agar proses produksi berjalan lancar dan produk yang dihasilkan berkualitas.

b. Mencari pemasok lain untuk mengurangi ketergantungan (S1,T1)

Ketergantungan yang tinggi pada pemasok dapat menjadi ancaman dari luar bagi usaha depot Blessing ini. Rudy dan Lina perlu untuk mencari pemasok lain untuk membandingkan kualitas dan harga serta untuk mengurangi tingkat ketergantungan pada pemasok.

c. Menjaga keunggulan bersaing (S2,S3)

Kemudahan pesaing dalam masuk industri sejenis dapat menjadi ancaman bagi depot Blessing dalam bersaing di pasar. Kemudahan pesaing baru untuk masuk dapat meningkatkan persaingan yang ada. Cita rasa produk yang konsisten dan kebersihan yang menjadi keunggulan depot Blessing harus dapat tetap dijaga.

3. Strategi WO

a. Melakukan penambahan tenaga kerja (W1,O1)

Kurangnya tenaga kerja menjadi penghambat untuk Depot Blessing ini dapat berkembang. Depot Blessing perlu melakukan penambahan pegawai agar operasional depot dapat berjalan lancar.

b. Menambah aktivitas promosi (W2,T3)

Menambah aktivitas pemasaran dapat dilakukan oleh depot Blessing sebelum pesaing bertambah banyak. Hal ini dilakukan agar depot Blessing dapat menarik konsumen untuk makan di depot Blessing.

4. Strategi WT

a. Memperbaiki sistem manajemen

Depot Blessing perlu memperbaiki sistem manajemen yang ada saat ini. Diperlukan perhitungan sumber daya manusia sesuai kebutuhan untuk memperlancar aktivitas produksi dan operasional depot Blessing.

Alternatif Strategi

Berdasarkan pemaparan pada analisa Matriks SWOT, strategi-strategi alternatif tersebut cenderung mengarah pada *growth strategy*, yaitu melakukan pengembangan usaha dengan menambah tenaga kerja, membuka gerai baru di lokasi lain, serta meningkatkan kapasitas produksi.

Strategi pengembangan usaha dilakukan dengan melihat keempat fungsi bisnis depot Blessing yaitu

a. Pemasaran

Fungsi pemasaran Depot Blessing sudah berjalan dengan cukup baik. Produk yang dihasilkan memiliki kualitas dan rasa yang sesuai dengan standar sehingga konsumen tidak berpindah ke produk pesaing. Harga yang ditetapkan Depot Blessing tergolong murah dikarenakan menyesuaikan dengan segmen pasar yang dituju yaitu kelas menengah kebawah. Lokasi operasional Depot Blessing ini juga menguntungkan dikarenakan terletak di salah satu jalan teramai di Kota Kupang dan hanya ada 1 pesaing yang berada di sekitar lokasi tersebut. Dalam hal promosi, Depot Blessing hanya menggunakan selebaran atau brosur untuk menarik konsumen agar mau membeli produknya. Seharusnya Depot Blessing menambah usaha promosinya dengan menggunakan media promosi lain seperti koran dan brosur sehingga depot Blessing dapat semakin dikenal

b. Keuangan

Fungsi keuangan Depot Blessing dipegang sendiri oleh Rudy. Selain itu penentuan kebutuhan jangka pendek dan jangka panjang bagi depot Blessing diperlukan sehingga dapat menyusun anggaran keuangan dengan baik. Setiap harinya Rudy mencatat seluruh biaya-biaya yang dikeluarkan untuk proses produksi dan operasional Depot Blessing serta mencatat pendapatan yang didapat setiap harinya. Selain itu Rudy memisahkan pendapatan Depot Blessing ini dengan pendapat dari usaha yang lainnya sehingga setiap bulannya Rudy dapat mengetahui dengan pasti berapa pendapatan dan

keuntungan yang diterima dari Depot Blessing Pendapatan yang didapatkan tidak sepenuhnya digunakan untuk keperluan pribadi, Rudy juga menyisihkan sebagian pendapatan untuk pengembangan Depot Blessing dalam jangka panjang. Hal ini terbukti pada Bulan Mei ini akan dibuka gerai baru untuk Depot Blessing.

c. Produksi dan Operasional

Fungsi produksi dan operasional Depot Blessing sudah berjalan baik. Kualitas produk dari depot Blessing sudah terjaga dengan adanya standar dalam memproduksi produknya. Pengaturan persediaan bahan baku juga sudah dilakukan dengan baik oleh informan satu dan informan dua. Hal ini dilakukan sehingga dapat meminimalkan persediaan bahan baku yang ada dan menghindari kerusakan bahan baku. Pengaturan untuk sumber daya manusia yang dibutuhkan masih kurang, hal ini menyebabkan aktivitas produksi dan operasional depot Blessing tidak dapat berjalan lancar. perlu adanya penambahan tenaga kerja untuk dapat menjalankan produksi dan operasional depot Blessing dengan lebih baik. Selain itu untuk menghindari ketergantungan tinggi pada pemasok utama, diharapkan depot Blessing dapat mencari pemasok lain guna membandingkan kualitas dan harga bahan baku yang diperlukan. Hal ini dilakukan juga untuk mengurangi tingkat ketergantungan yang tinggi pada pemasok utama tersebut.

d. Sumber Daya Manusia

Fungsi sumber daya manusia pada Depot Blessing ini masih kurang. Kurangnya tenaga kerja menjadi penghambat bagi aktivitas produksi dan operasional Depot Blessing untuk dapat berjalan maksimal. Untuk saat ini Rudy sudah memiliki lima orang karyawan yang terdiri dari dua orang karyawan yang bertugas membantu proses produksi dan operasional Depot. Dua orang ini adalah karyawan kepercayaan Rudy yang juga bertugas sebagai kasir. Dua orang karyawan sebagai pelayan depot dan satu orang bertugas mencuci perlengkapan depot seperti piring dan gelas kotor. Perencanaan strategis sumber daya manusia terdiri dari menetapkan kebutuhan tenaga kerja dan *job analysis*, kemudian melakukan rekrutmen dengan cara memasang iklan di koran atau pembagian brosur untuk mendapatkan calon pekerja. Selanjutnya calon pekerja diseleksi sesuai kriteria dan pekerja yang dipilih diberikan pelatihan untuk menjelaskan tugas-tugas yang perlu dia kerjakan. Untuk kasir bertugas untuk menerima pembayaran dari konsumen dan bertanggung jawab atas hasil penjualan depot. Setiap malam kasir akan menghitung hasil penjualan berdasarkan nota dan uang yang ada di dalam kotak kasir kemudian memberikan hasil penjualan itu pada pemilik, sedangkan pelayan bertugas melayani konsumen dengan baik. Mencatat setiap pesanan konsumen dengan benar kemudian mengantarkan makanan ke konsumen dengan tepat. Tahap selanjutnya adalah melakukan evaluasi kinerja atas pekerjaan yang telah dilakukan. Hal ini dapat menjadi dasar pertimbangan bagi pemilik untuk menentukan kompensasi yang sesuai. Langkah terakhir yaitu penjadwalan dilakukan dengan menetapkan jam masuk dan pulang karyawan. Dalam hal ini juru masak masuk pukul 06.00-17.00 dan untuk pegawai biasa masuk pukul 09.00-20.00.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Lingkungan Internal

a. Pemasaran

Fungsi pemasaran dari Depot Blessing berjalan baik. Depot Blessing sudah memiliki pelanggan loyal dan memiliki keunggulan bersaing. Penetapan harga yang dilakukan sudah sesuai dengan segmen konsumen yang dituju. Proses distribusi juga sudah berjalan lancar dimana proses distribusi yang dilakukan adalah distribusi langsung. Hanya saja aktivitas promosi dari depot Blessing masih kurang dikarenakan hanya menggunakan media radio saja.

b. Keuangan

Keuangan depot Blessing dikelola sendiri oleh pemilik dimana pencatatan selalu dilakukan setiap hari untuk setiap pendapatan dan pengeluaran yang ada. Modal dari usaha ini berasal dari pemilik dan penambahan modal berasal dari pemilik. Dalam hal investasi, pemilik tidak menggunakan seluruh pendapatan depot untuk keperluan pribadi melainkan untuk pengembangan depot juga.

c. Produksi dan Operasional

Depot Blessing sudah memiliki standar produksi yang menjamin produk yang dihasilkan memiliki kualitas dan rasa yang tidak berubah-ubah. Selain itu kualitas bahan baku yang digunakan juga baik karena bahan baku didapat dari *supplier* yang sudah terpercaya. Operasional depot ini belum berjalan maksimal dikarenakan kurangnya tenaga kerja untuk menjalankan operasional Depot Blessing.

d. Sumber Daya Manusia

Fungsi sumber daya manusia dari Depot Blessing masih sangat sederhana. Pemilik tidak pernah memperhitungkan kebutuhan akan sumber daya manusia ini dengan baik.. Hal ini mengakibatkan aktivitas produksi dan operasional depot tidak dapat berjalan lancar. Selain itu pelatihan khusus hanya diberikan pada dua karyawan dari Jawa, sehingga karyawan lainnya tidak bisa berkontribusi banyak dalam proses produksinya. Pembagian tugas bagi setiap karyawan tidak terbagi dengan baik juga dikarenakan kurang tenaga kerja sehingga tugas yang dilakukan setiap karyawan tidak teratur dan tercampur.

2. Lingkungan Eksternal

a. Persaingan dengan Pesaing

Persaingan tidak begitu ketat dikarenakan masih belum banyak pesaing yang menjual produk sejenis. Adanya standar produksi membantu Depot Blessing untuk menjaga kualitas produknya tidak berubah-ubah serta harga yang murah membuat konsumen mau untuk mengkonsumsi produk Depot Blessing.

b. Potensi masuknya pesaing baru

Tidak ada hambatan yang cukup besar bagi pesaing baru untuk masuk dikarenakan modal yang dikeluarkan tidak terlalu besar. Hal ini dapat memicu potensi pesaing baru untuk masuk dalam industri sejenis. Adanya pesaing baru tidak berdampak besar terhadap Depot Blessing dikarenakan adanya loyalitas pelanggan. Selain itu lokasi operasional depot Blessing yang strategis membantu mengurangi dampak masuknya pesaing baru. Lokasi depot

yang tepat dapat berpengaruh terhadap pendapatan dan persaingan dengan kompetitor sekitar.

c. Potensi Produk Pengganti

Produk pengganti dari produk perusahaan adalah jenis makanan-makanan lain. Banyaknya produk pengganti ini dapat menjadi ancaman tersendiri bagi depot Blessing. Oleh karenanya Depot Blessing tidak menjual satu jenis makanan saja sehingga mengantisipasi kebosanan konsumen.

d. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

Daya tawar pemasok utama, yaitu pemasok daging sapi, kuat. Hal ini dikarenakan Depot Blessing hanya memiliki satu supplier untuk daging sapi. Adanya satu pemasok bahan baku utama saja menimbulkan tingkat ketergantungan yang tinggi pada pemasok termasuk.

e. Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli

Daya tawar konsumen tidak menjadi ancaman dikarenakan loyalitas konsumen selalu terjaga. Penetapan harga yang sesuai membuat konsumen mau mengkonsumsi produk Depot Blessing. Ancaman daya tawar konsumen ini dapat diantisipasi dengan menjaga keunggulan bersaing yang sudah dimiliki sehingga loyalitas konsumen dapat terjaga dan daya tawar konsumen berkurang.

Dapat disimpulkan bahwa strategi alternatif yang cocok untuk Depot Blessing adalah strategi pengembangan usaha. Pengembangan usaha dapat dimulai dengan memperbaiki fungsi-fungsi bisnis internal dari depot Blessing. Melakukan penambahan tenaga kerja sesuai kebutuhan dan menambah aktivitas promosi dari depot Blessing dapat menjadi salah satu alternatif untuk melakukan pengembangan usaha. Selain itu melihat adanya potensi pasar yang masih dapat berkembang dan permintaan konsumen yang besar, maka pembukaan gerai baru di lokasi lain dapat dilakukan untuk pengembangan usaha depot Blessing.

Saran

Untuk dapat melakukan pengembangan usaha pada Depot Blessing, peneliti menyarankan untuk melakukan perbaikan terhadap fungsi bisnis Depot Blessing. Fungsi sumber daya manusia perlu dibenahi dengan melakukan penambahan tenaga kerja yang disesuaikan dengan kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan Depot Blessing. Melakukan proses rekrutmen untuk mencari calon karyawan yang sesuai dengan kriteria. Menyeleksi para calon karyawan tersebut untuk memperoleh karyawan yang sesuai dengan kebutuhan. Hal lain yang perlu diperhatikan adalah memberikan pelatihan mengenai tugas dan menjelaskan tanggung jawab masing-masing karyawan dengan jelas sehingga operasional Depot Blessing berjalan lancar. Adanya penambahan tenaga kerja akan membantu fungsi produksi dan operasional Depot Blessing berjalan lancar. Selain itu fungsi pemasaran depot Blessing juga perlu ditingkatkan. Penggunaan media promosi lain seperti iklan pada koran dan pembagian brosur dapat menjadi alternatif bagi depot Blessing untuk meningkatkan pemasarannya. Dengan melihat potensi pasar yang masih dapat berkembang dan permintaan konsumen yang besar maka Pembukaan gerai baru juga merupakan salah satu cara untuk dapat mengembangkan Depot Blessing. dalam hal ini juga diperlukan pengelolaan fungsi keuangan dengan lebih baik.

DAFTAR PUSTAKA

- Abor, Joshua. Peter Quartey. (2010). Issue in SME Development in Ghana and South Africa . *International Research Journal of Finance and Economic* 39. Retrieved September 24, 2014.
- Badan Pusat Statistik Indonesia (2012). Perusahaan Industri Pengolahan, Retrieved September 1, 2014 from http://www.bps.go.id/brs_file/pdb_05feb14.pdf
- Daryanto, Abdullah. (2013). *Pengantar Ilmu Manajemen dan Komunikasi cet.1*. Jakarta: Prestasi Pustakaraya.
- David, Fred R (2009). *Strategic Management : Concepts and Cases 12th ed*. NJ: Pearson Education,Inc.
- Dessler, Gary. (2005). *Human Resource Management 10th ed*. New Jersey : Pearson Prentice Hall.
- Gill, A.& Biger, N. (2013). Barriers to Small Business Growth in Canada. *Journal of Small Business and Enterprise Development* 19. Retrieved November 28, 2014.
- “Indonesia Masuk 3 Negara Teratas untuk Tujuan Investasi Asia 2013”. Retrieved October 5, 2014 from <http://bisnis.liputan6.com/read/482548/indonesia-masuk-3-negara-teratas-untuk-tujuan-investasi-asia-2013>.
- “Kebab Turki Baba Rafi Siap Ke Luar Negeri ”. Retrieved October 15, 2014, from <http://bisnisukm.com/kebab-turki-baba-rafi-siap-ke-luar-negeri.html>
- Lexy J, Moleong (2013). *Metodologi Penelitian Kualitatif Ed. Rev. Cet. 3*. Bandung: PT. Remaja Rosdakarya.
- Nickles, William G., McHugh, James M., McHugh, Susan M. (2008). *Understanding Business 8th ed*. Boston: McGraw Hill/Irwin.
- Rangkuti, Freddy (2006). *Business Plan : Teknik Membuat Perencanaan Bisnis dan Analisa Kasus*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.
- Salda, Johnny. (2009). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Retrieved June 8,2015.
- Sugiyono (2011). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R dan D*. Bandung: Alfabeta.
- Tambunan, Tulus. (2008). Development of SME In ASEAN With Reference to Indonesia and Thailand. *Chulalongkorn Journal of Economic* 20. Retrieved November 29, 2014.
- Terry, George R. (2014). *Principles of Management 15th ed*. (G.A. Ticoalu). Jakarta: Bumi Aksara.