

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA PADA DEPOT RICE BOX (STUDI KASUS PADA ASPEK PEMASARAN)

Davin Aditya Santoso dan Ratih Indriyani

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: davin_11136@yahoo.com, ranytaa@petra.ac.id

Abstrak—Analisa terhadap faktor lingkungan internal dan eksternal pada suatu usaha berguna untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman. Sehingga dapat diketahui hal-hal yang mempengaruhi dalam pengembangan suatu usaha. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa lingkungan internal dan eksternal yang mempengaruhi Depot Rice Box. Sehingga dapat disusun strategi alternatif melalui alat SWOT yaitu matrix SWOT. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian deskriptif kualitatif studi kasus. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, studi pustaka, pengamatan atau observasi. Penentuan narasumber menggunakan teknik *snowball sampling*. Keabsahan data diuji dengan triangulasi sumber. Dari hasil penelitian, Depot Rice Box memiliki beberapa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang saling berkaitan. Peneliti mencoba membuat strategi yang sesuai dengan matrix SWOT untuk aspek pemasaran karena Depot Rice Box tidak memiliki strategi pemasaran yang optimal. Sementara untuk analisis lingkungan eksternal menggunakan *Porter's Five Forces*, menunjukkan adanya ancaman persaingan perusahaan sejenis. Oleh karena itu peneliti menyarankan agar Depot Rice Box melakukan kegiatan pemasaran yang lebih gencar, mengingat pasar belum jenuh terhadap produk Depot Rice Box.

Kata Kunci—aspek pemasaran, analisa lingkungan internal dan eksternal, matrix SWOT, pengembangan usaha

I. PENDAHULUAN

Bisnis adalah kegiatan yang sangat melekat di dalam kehidupan sehari-hari kita. Menurut Griffin dan Ebert (2007) pengertian luas dari bisnis adalah semua aktivitas dan intuisi memproduksi barang dan jasa dalam kehidupan sehari-hari, sedangkan pengertian sempit dari bisnis adalah organisasi yang menyediakan barang dan jasa yang bertujuan mendapat keuntungan. Salah satu cara berbisnis yaitu mendirikan suatu usaha. Dan salah satu jenis usaha yang banyak yaitu perusahaan keluarga. Menurut Longenecker, Moore, dan Petty (2010) perusahaan keluarga adalah sebuah perusahaan yang anggota keluarganya secara langsung terlibat di dalam kepemilikan dan/atau jabatan atau fungsi.

Bisnis keluarga memainkan peran kunci dan menjadi tulang punggung pertumbuhan ekonomi suatu negara. Di Malaysia, bisnis keluarga menyumbang lebih dari setengah dari Produk Domestik Bruto (GDB) (Ngui, 2002). Studi yang terkait dengan bisnis keluarga menunjukkan bahwa lebih dari 90% dari bisnis yang ada di negara-negara demokrasi adalah bisnis keluarga (McCann et al, 2001). Menurut Classens et al (dalam Nor, Ganefri, & Sidek, 2013 par. 2) Studi pada bisnis keluarga di Malaysia menunjukkan 70% yang dimiliki adalah dikendalikan oleh keluarga dan diwariskan dari keturunan mereka sendiri.

Di Indonesia dari hasil survei yang dilakukan oleh *The Jakarta Consulting Group* menyatakan bahwa sekitar 80% perusahaan besar di Indonesia merupakan milik keluarga atau berasal dari perusahaan keluarga. Catatan dari Badan Pusat Statistik (BPS) diketahui bahwa perusahaan keluarga di Indonesia termasuk perusahaan swasta yang memberikan kontribusi besar terhadap Produk Domestik Bruto (PDB), yang mencapai 82,44% (Tantangan Perusahaan Keluarga di Era Bisnis Modern, 2012 par. 3). Dari hasil data tersebut bisa disimpulkan bahwa salah satu penggerak roda perekonomian utama di Indonesia yaitu perusahaan keluarga.

Strategi adalah suatu seni dan ilmu merumuskan, melaksanakan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional sehingga memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya (David, 2011). Strategi yang digunakan akan sangat berpengaruh terhadap kelangsungan hidup perusahaan di tiap generasinya karena perubahan waktu menuntut terjadinya permintaan pasar yang bermacam-macam. Maka dari itu perusahaan membutuhkan manajemen strategi yang tepat agar perusahaan dapat bertahan lama dan juga dapat bersaing terhadap kompetitor dengan memanfaatkan kelebihan dan meminimalisasi kekurangan yang dimiliki.

Salah satu industri yang memiliki perkembangan bisnis yang bagus yaitu industri makanan. Berdasarkan dari website GAPMMI (Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman di Indonesia) industri makanan dan minuman diperkirakan tumbuh sebesar 5% (Tahun 2014 Industri Makanan dan Minuman Masih Menghadapi Sejumlah Tantangan, 2014, par. 6).

Di Surabaya pada tahun 2011 lalu, secara umum pertumbuhan bisnis restoran di kota Surabaya masih menjanjikan. Ketua Asosiasi Pengusaha Kafe dan Restoran Indonesia (Apkrindo) Jawa Timur, Tjahjono Haryono mengatakan bahwa di tahun 2011 saja, omzet bisnis kafe dan restoran diprediksi naik 30% dibanding tahun sebelumnya dan secara umum bisnis restoran masih berkembang dengan baik. Tjahjono Haryono mencontohkan bahwa di beberapa pusat perbelanjaan, restoran-restoran terus bermunculan. Di Supermall Pakuwon Indah (SPI), sudah dibuka beberapa restoran *outdoor* yang memanfaatkan area parkir. Di ICBC Center yang ada di Jalan Basuki Rahmat, yang merupakan bekas gedung Gelael, juga sudah dibuka pusat makanan (*foodcourt*) "*Eat n Eat*" yang mampu menampung sekitar 21 penyewa restoran (Bisnis Kafe dan Resto Diramal Tumbuh 30%, 2011, para 1-3).

Depot Rice Box dihadapkan dengan permasalahan yaitu pertumbuhan omzet yang kurang optimal yang dikarenakan hanya fokus pada proses pengembangan produk seperti inovasi

makanan dan minuman karena ingin menjaga kualitas produk. Selain itu, penyebab pemasaran dalam usaha ini kurang optimal adalah belum ada divisi pemasaran yang fokus menangani pemasaran dalam usaha ini sehingga penjualan masih bergantung kepada pemesanan melalui telepon seperti *delivery* serta pelanggan yang datang langsung ke depot. Padahal pemasaran salah satu kunci sukses dalam usaha untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat.

Depot Rice Box berdiri pada April 2007 oleh kakak perempuan dari Ibu Sience Tanubrata dan Ibu Sience Tanubrata menjadi pemilik dari Depot Rice Box hingga sekarang. Depot Rice Box yang berlokasi pusat di Jl. Klampis Jaya 25 B, Surabaya dan mempunyai cabang di Jl. Raya Tenggilis 147, Surabaya merupakan Depot yang menyediakan masakan *Chinese food* dan mempunyai menu andalan yaitu Nasi Itam yang memakai tinta cumi yang diolah dengan bahan-bahan alami pilihan terbaik.

Berdasarkan pengamatan tersebut dapat disimpulkan bahwa perlu strategi, khususnya pada aspek pemasaran yang baik dan tepat agar Depot Rice Box dapat meningkatkan pertumbuhan omzetnya dan juga bersaing dan bertahan dalam persaingan bisnis makanan. Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian terhadap Strategi Pengembangan Usaha dengan Aspek Pemasaran pada Depot Rice Box.

Menurut Susanto (2007) Sebuah bisnis keluarga atau perusahaan keluarga dapat dikelompokkan sebagai bisnis keluarga apabila ada anggota keluarga yang ikut serta dalam bisnis perusahaan tersebut.

Jenis-jenis perusahaan keluarga menurut Susanto, Susanto, Wijanarko, dan Mertosono (2007) yaitu *Family Owned Enterprise (FOE)* adalah perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif profesional yang berasal dari luar lingkaran keluarga. Selanjutnya yaitu *Family Business Enterprise (FBE)* adalah perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya.

Menurut David (2011) kekuatan dalam lingkungan internal perusahaan terdiri dari : pemasaran, keuangan, produksi, dan manajemen sumber daya manusia. Berikut penjelasan mengenai kekuatan-kekuatan internal tersebut :

a. Pemasaran

Pemasaran dapat digambarkan sebagai proses mendefinisikan, mengantisipasi, menciptakan, dan memenuhi kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasa. Dalam penelitian ini fungsi pemasaran juga meneliti tentang segmenting, targeting, positioning dan juga bauran pemasaran yang terdiri dari *product, price, place, promotion*.

b. Keuangan

Kondisi keuangan sering dianggap sebagai ukuran terbaik dari posisi kompetitif perusahaan dan secara keseluruhan merupakan daya tarik bagi investor. Menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan organisasi sangat penting untuk merumuskan strategi.

c. Produksi / Operasional

Produksi / operasional fungsi bisnis terdiri dari semua kegiatan yang mengubah input menjadi barang dan jasa. Penawaran Produksi / manajemen operasi dengan input,

transformasi, dan output yang berbeda-beda di industri dan pasar.

d. Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber Daya Manusia merupakan fungsi manajemen yang terkait dengan susunan kepegawaian (*staffing*), pelatihan, penilaian kinerja, penghargaan dan hubungan kerja. (Bateman and Snell, 2009).

Analisis lingkungan eksternal menurut *Porter's Five Forces Model* dikelompokkan menjadi 5 yaitu :

a. Persaingan Antara Perusahaan Pesaing

Persaingan antara perusahaan yang bersaing biasanya yang paling kuat dari lima kekuatan kompetitif. Strategi suatu perusahaan dapat dikatakan sukses apabila perusahaan memberikan keunggulan kompetitif dibanding perusahaan pesaing.

b. Potensi Masuknya Pesaing Baru

Ancaman masuknya pendatang baru ke dalam industri tergantung pada rintangan masuk yang ada, digabung dengan reaksi dari para pesaing yang sudah ada yang dapat diperkirakan oleh pendatang baru.

c. Daya Tawar Pemasok

Daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, terutama ketika jumlah pemasok banyak, ketika hanya ada beberapa atau sedikit bahan baku pengganti yang baik, atau ketika biaya peralihan bahan baku sangat mahal.

d. Daya Tawar Konsumen

Ketika pelanggan terkonsentrasi membeli dalam jumlah yang besar, daya tawar mereka merupakan kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri.

Analisis SWOT adalah singkatan dari Kekuatan (*Strengths*) lingkungan internal dan Kelemahan (*Weaknesses*) dari suatu perusahaan dan Peluang (*Opportunities*) lingkungan dan Ancaman (*Threats*) yang dihadapi perusahaan. Analisis SWOT adalah teknik yang banyak digunakan di mana manajer membuat gambaran singkat dari situasi strategis perusahaan (Pearce and Robinson, 2005).

Matriks Kekuatan – Kelemahan – Peluang - Tantangan (SWOT) adalah sebuah alat pencocokan penting yang dapat membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi : Strategi SO (kekuatan-peluang), Strategi WO (Kelemahan-peluang), Strategi ST (kekuatan-ancaman), dan Strategi WT (kelemahan-ancaman) (David, 2011).

Tujuan penelitian ini adalah untuk menganalisis lingkungan internal dan lingkungan eksternal serta menyusun formulasi strategi pengembangan usaha dengan aspek pemasaran yang dapat diterapkan pada Depot Rice Box berdasarkan analisa SWOT.

II. METODE PENELITIAN

Penelitian kualitatif adalah prosedur penelitian yang dilakukan dengan cara mengolah dan menganalisa data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum atau generalisasi. Penelitian dengan pendekatan kualitatif akan cenderung

mengarahkan penelitian pada jenis penelitian deskriptif (Sugiyono, 2010)

Subjek dalam penelitian ini adalah orang-orang yang memberikan informasi dan data yang bersangkutan dengan proses penelitian. Dalam penelitian ini yang menjadi subjek penelitian adalah pemilik dan karyawan dari Depot Rice Box. Sedangkan untuk objek penelitian adalah strategi pengembangan usaha pada Depot Rice Box (studi kasus pada aspek pemasaran).

Jenis data yang digunakan adalah data kualitatif yang tidak dinyatakan dalam bentuk angka atau bilangan. Jenis data ini biasanya berupa kalimat yang menjelaskan suatu peristiwa atau kegiatan sehingga data yang digunakan dalam penelitian ini adalah jenis data kualitatif (Moleong, 2014).

Sumber data dibagi menjadi 2 yaitu (Sugiyono, 2010):

a. Data Primer

Sumber data primer adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Data primer yang diperoleh merupakan hasil wawancara dengan pemilik Depot Rice Box dan karyawannya.

b. Data Sekunder

Sumber data sekunder merupakan sumber data yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau lewat dokumen. Data sekunder yang diperoleh dari jurnal dan data dari buku.

Metode pengumpulan data yang digunakan yaitu menggunakan wawancara semi terstruktur. Wawancara semi terstruktur sudah termasuk dalam kategori *in-depth interview* yang pelaksanaannya lebih bebas bila dibandingkan dengan wawancara terstruktur. Tujuan wawancara jenis ini adalah untuk menemukan permasalahan secara lebih terbuka dan pihak yang diajak wawancara diminta pendapatnya. Dalam melakukan wawancara, peneliti perlu mendengarkan secara teliti dan mencatat apa yang dikemukakan oleh informan (Sugiyono, 2010).

Dalam menentukan informan untuk melakukan wawancara, peneliti menggunakan teknik *snowball sampling*. Menurut Sugiyono (2010), Teknik *snowball sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data, yang pada awalnya jumlahnya sedikit, lama-lama menjadi besar. Hal ini dilakukan karena dari jumlah sumber data yang sedikit itu belum mampu memberikan data yang lengkap dan pasti, maka mencari orang lain lagi yang dapat digunakan sebagai sumber data.

Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada konsep Milles & Huberman (dalam Sugiyono, 2010, p. 430) yang mengklasifikasikan analisis data dalam tiga langkah, 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 adalah penyajian data. Penyajian data merupakan rangkaian kalimat yang disusun secara logis dan sistematis sehingga mudah dipahami. Dengan penyajian data yang baik, peneliti akan lebih mudah dalam mengolah data tersebut.

3. Verifikasi / Penarikan Kesimpulan

Setelah data disajikan, langkah berikutnya adalah memverifikasi data tersebut. Kesimpulan yang diperoleh dapat berupa kesimpulan tetap maupun kesimpulan akhir, bergantung pada situasi apakah pada tahap awal, data-data yang dipaparkan sudah valid, konsisten, dan kredibel atau tidak.

Dalam menguji data akan menggunakan teknik triangulasi. Triangulasi dalam pengujian kredibilitas ini diartikan sebagai pengecekan data dari berbagai sumber dengan berbagai cara, dan berbagai waktu. Oleh karena itu terdapat triangulasi sumber, triangulasi teknik, triangulasi waktu. (Sugiyono, 2010, p.464-466).

1. Triangulasi Sumber

Triangulasi sumber untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data yang telah diperoleh melalui beberapa sumber, kemudian data yang didapat tersebut dideskripsikan, dikategorisasikan, dan dianalisis sehingga menghasilkan suatu kesimpulan.

2. Triangulasi Teknik

Triangulasi teknik untuk menguji kredibilitas data dilakukan dengan cara mengecek data kepada sumber yang sama dengan teknik yang berbeda. Bila dengan beberapa teknik pengujian kredibilitas data tersebut menghasilkan data yang berbeda-beda, maka pengumpul data melakukan diskusi lebih lanjut kepada sumber data yang bersangkutan atau yang lain, untuk memastikan data mana yang dianggap benar.

3. Triangulasi Waktu

Waktu juga sering mempengaruhi kredibilitas data. Data yang dikumpulkan dengan teknik wawancara di pagi hari pada saat nara sumber masih segar, belum banyak masalah, akan memberikan data yang lebih valid sehingga lebih kredibel. Untuk itu dalam rangka pengujian kredibilitas data dapat dilakukan dengan cara melakukan pengecekan dengan wawancara dalam waktu atau situasi yang berbeda.

Peneliti menggunakan teknik triangulasi sumber, karena teknik ini lebih mengacu pada pengujian keabsahan data melalui pengecekan beberapa data yang telah diperoleh dari beberapa sumber.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa Lingkungan Internal Depot Rice Box

1. Pemasaran

Segmenting, Targeting, Positioning (STP)

a. *Segmenting*

Menurut hasil wawancara dengan pemilik, proses segmentasi dilakukan berdasarkan demografi dan psikografis. Maksud dari demografi adalah pengelompokan didasarkan pada pendapatan rata-rata konsumen per bulan yaitu ekonomi rendah hingga menengah, umur yaitu antara usia anak-anak hingga usia dewasa, gender yaitu jenis kelamin laki-laki maupun perempuan, pekerjaan yang sebagian besar bekerja di kantor, pendidikan mulai Taman Kanak-Kanak hingga Perguruan Tinggi, etnis yaitu semua etnis di Indonesia, dan agama yaitu semua agama di Indonesia. Psikografis adalah pengelompokan didasarkan pada gaya hidup atau tren masa kini. Hasil wawancara ini juga diperkuat dengan pernyataan

kepala pengawas dan operasional dan kepala dapur yang mengatakan bahwa proses segmentasi dilakukan berdasarkan aspek pendapatan dan aspek tren atau gaya hidup.

Depot Rice Box mematok harga yang terjangkau untuk masyarakat yang mempunyai pendapatan rendah hingga menengah. Harga yang dipatok yaitu mulai dari Rp 13.000 untuk makanan dan Rp 3000 untuk minuman sehingga konsumen dapat menikmati makanan yang enak dengan harga yang tidak menguras kantong dari konsumen yang mempunyai pendapatan rendah sampai menengah. Untuk aspek gaya hidup karena produk makanan dan minuman dari Depot Rice Box disesuaikan dengan gaya hidup konsumen. Makanan dan minuman di Depot Rice Box selalu berinovasi yang selalu mengikuti tren sehingga menarik minat dari konsumen. Karena menyediakan masakan *Chinese Food* maka tren yang diikuti yaitu inovasi makanan yang berhubungan dengan *Chinese Food*, salah satu contohnya yaitu Nasi Goreng Itam yang memakai tinta cumi yang diolah dengan bahan-bahan dan bumbu-bumbu alami pilihan terbaik.

b. Targeting

Untuk *Targeting*, target dari depot menurut pemilik dan kepala pengawas dan operasional adalah kalangan masyarakat yang mempunyai pendapatan rendah hingga menengah, karyawan, anak kuliahan, dan ibu rumah tangga yang malas memasak di rumah karena terlalu sibuk.

c. Positioning

Positioning depot menurut hasil wawancara dengan pemilik dan kepala pengawas dan operasional yaitu dengan harga yang terjangkau. Harga yang terjangkau menjadi sesuatu yang diingat oleh masyarakat dengan pendapatan yang rendah hingga menengah.

Bauran Pemasaran (*Product, Price, Place, Promotion*)

a. Product

Depot Rice Box memproduksi berbagai macam makanan dan minuman *Chinese Food* yang diolah dengan berbagai macam varian seperti nasi, mie, kwetiau, bihun, sayuran, *appetizer* seperti cakue isi, lumpia, jamur isi, dan lain-lain. Jenis makanan dengan varian olahan terbanyak yaitu jenis makanan nasi karena kebanyakan konsumen suka olahan makanan nasi sehingga varian olahan nasi lebih banyak dan salah satu makanan ciri khas (*features*) dari Depot Rice Box yaitu Nasi Goreng Itam yang menggunakan tinta cumi. *Packaging* untuk *delivery service* menggunakan box berbentuk persegi enam yang berwarna oranye. Dengan desain *packaging* yang unik dan menarik juga akan menambahkan citra positif dari konsumen kepada produk makanan tersebut.

Untuk ukuran porsi (*size*) cukup banyak karena konsumen lebih puas dengan porsi yang banyak tetapi juga disesuaikan juga dengan harga bahan baku dan lain-lain. Kualitas (*quality*) dan mutu makanan dan minuman sangat diperhatikan oleh para kepala bagian yang sesuai dengan standar depot dikarenakan *brand name* Depot Rice Box masih belum terlalu dikenal masyarakat sehingga konsumen yang sudah pernah mencoba makan akan tertarik untuk datang kembali.

Dalam hal pelayanan Depot Rice Box selalu berusaha memberikan yang terbaik untuk konsumen, baik pelayanan di dalam Depot maupun *delivery service*. Depot Rice Box juga menjamin jika terjadi suatu kesalahan dalam hal pelayanan

akan diganti saat itu juga oleh pihak Depot yang tidak disengaja. Pengembangan produk makanan dan minuman juga terus dilakukan disamping tidak meninggalkan identitas atau ciri khas dalam Depot Rice Box.

b. Price

Menurut hasil wawancara dengan ketiga narasumber, pemilik mengatakan bahwa dalam penentuan harga Depot Rice Box melakukan pertimbangan berdasarkan biaya bahan baku, biaya yang dikeluarkan untuk proses produksi, dan harga dari produk pesaing. Alasan penentuan harga berdasarkan biaya bahan baku karena harga bahan baku bisa menjadi sangat mahal sehingga untuk menutupi biaya produksi beberapa kali ada sedikit peningkatan dalam harga makanan dan minuman walaupun hanya sedikit.

Untuk produk yang hampir sama digunakan metode penentuan harga berdasarkan harga pesaing. Dalam penentuan harga dari produk pesaing ada selisih harga sekitar Rp 1.000 sampai Rp 1.500 untuk harga makanan dan minuman. Konsumen yang pernah makan di Depot Rice Box mengatakan bahwa harga nasi goreng ayam Depot Rice Box sedikit lebih murah dibandingkan pesaing sedangkan mie goreng ayam dari Depot Rice Box sedikit lebih mahal dibandingkan pesaing. Selisih harganya sekitar Rp 1.000 sampai Rp 1.500 untuk makanan maupun minuman. Untuk harga makanan dimulai dengan harga Rp 13.000 dan untuk minuman dimulai dengan harga Rp 3.000.

Untuk pemotongan harga atau diskon Depot Rice Box tidak ada karena harga yang ditetapkan sudah sangat mepet dengan biaya produksi. Selain itu kepala keuangan juga mengatakan bahwa harga yang ditawarkan sudah sesuai dan tidak perlu ada potongan lagi.

c. Place

Menurut hasil wawancara dengan ketiga narasumber, pemilik mengatakan bahwa tidak menggunakan jasa distributor untuk menjual produk makanan dan minumannya. Untuk saluran distribusi bahan baku dimulai dari supplier dikirim ke kantor, lalu dari kantor didistribusikan ke outlet pusat dan outlet cabang. Dalam pendistribusian bahan baku dari kantor ke outlet pusat dan outlet cabang memakai kendaraan milik pemilik yaitu truk. Untuk lingkup pasar dari Depot Rice Box saat ini berada di daerah Surabaya saja. Depot Rice Box juga menyediakan layanan pemesanan atau *delivery service* yang tidak dikenakan biaya ongkos kirim. Menurut kepala pengawas dan operasional serta kepala dapur juga mengatakan bahwa lingkup pasar penjualan sampai saat ini hanya berada di wilayah Surabaya saja.

Menurut pemilik, lokasi dari Depot Rice Box cukup strategis karena dekat dengan daerah perkantoran, perumahan, dan kampus. Dengan lokasi tersebut Depot Rice Box dapat memanfaatkan untuk menarik konsumen kalangan karyawan, anak kuliahan, dan ibu rumah tangga yang tidak sempat memasak karena terlalu sibuk. Kepala pengawas dan operasional serta kepala dapur juga mengatakan bahwa lokasi dari Depot Rice Box cukup strategis karena dekat dengan kampus, perkantoran, dan perumahan.

d. Promotion

Promosi yang telah dilakukan oleh Depot Rice Box adalah melalui mulut ke mulut. Belum ada promosi publikasi seperti

iklan, brosur dan lain-lain. Menurut wawancara dengan pemilik yang menyatakan bahwa promosi yang dilakukan selama ini dengan mulut ke mulut saja, belum ada alternatif lain dalam pemasaran yang dilakukan dengan alasan karena pemilik tidak fokus pada pemasaran dan juga tidak ada seorang yang ahli dalam pemasaran yang membantu untuk mengembangkan pemasaran sehingga pemasaran yang dilakukan sekarang tidak optimal. Menurut kepala dapur mengatakan bahwa promosi yang dilakukan oleh Depot Rice Box hanya dari mulut ke mulut.

Kepala pengawas dan operasional juga mengatakan bahwa Depot Rice Box melakukan promosi selama ini dengan cara mulut ke mulut dan belum ada yang lainnya.

2. Keuangan

Menurut hasil wawancara dengan pemilik dan kepala kasir yang memegang keuangan dan membuat data keuangan menyatakan bahwa keputusan keuangan yang dilakukan dalam depot dilakukan oleh pemilik sendiri. Pembiayaan biaya bahan baku, biaya listrik, alat-alat dapur, dan produksi, dan gaji karyawan di tentukan oleh pemilik. Pemilik mengatakan biaya, laba, jumlah penjualan, dan pertumbuhan omzet selama 3 tahun terakhir adalah sebagai berikut:

Biaya yang dikeluarkan: 2011: Rp 456.000.000; 2012: Rp 424.000.000; 2013: Rp 447.000.000. Laba yang diperoleh: 2011: Rp 194.000.000; 2012: Rp 141.000.000; 2013: Rp 240.000.000. Jumlah penjualan yang didapat: 2011: sekitar 50.000 porsi, 2012: sekitar 43.000 porsi, 2013: sekitar 52.850 porsi Jumlah omzet: 2011: sekitar Rp 650.000.000; 2012: sekitar Rp 565.000.000; 2013: sekitar Rp 687.000.000.

3. Produksi / Operasional

a. Proses

- Pada awalnya bahan mentah seperti daging, udang, ayam, dan lain-lain dibumbui dengan bumbu-bumbu dapur seperti bawang merah, bawang putih, bawang bombay, cabai, saos, kecap, dan lain-lain yang telah disiapkan.
- Setelah bahan mentah seperti daging, udang, ayam, dan lain-lain dibumbui dengan bumbu dapur seperti bawang putih, bawang merah, saos, kecap, dan lain-lain lalu diolah.
- Bahan mentah seperti daging, ayam, udang dan lain-lain yang telah dibumbui dan diolah lalu digoreng atau dimasak sesuai dengan pesanan.

b. Kapasitas

Untuk kapasitas bahan baku dalam sehari kepala pengawas dan operasional akan mengecek kapasitas bahan baku dan biasanya sudah disiapkan bahan baku untuk 1 hari agar tetap segar dan menjaga kualitas bahan baku. Dalam sehari Depot Rice Box dapat memproduksi kurang lebih sebanyak 100 porsi per hari untuk hari biasa dan untuk hari sabtu minggu dan hari libur dapat memproduksi kurang lebih sebanyak 200 porsi per hari. Hal itu juga dibenarkan oleh kepala pengawas dan operasional dan juga kepala dapur yang menyatakan bahwa untuk hari biasa dapat memproduksi sekitar 100 porsi per hari dan untuk hari sabtu minggu dan hari libur dapat memproduksi sekitar 200 porsi per hari. Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat kecocokan antara tiga sumber yang berbeda mengenai kapasitas produksi.

c. Inventori / Persediaan

Penyimpanan yang dilakukan oleh Depot Rice Box dilakukan di dapur untuk bahan baku dan bumbu-bumbu dapur. Untuk mengatur persediaan bahan baku setiap hari kepala pengawas dan operasional dan juga kepala kasir melakukan stock opname sehingga akan ketahuan jika ada persediaan bahan baku yang kurang dan langsung akan ditambah lagi. Sampai saat ini jarang sekali melakukan penyimpanan karena dalam sehari-hari bahan baku selalu habis dan bila mengatasi kekurangan bahan baku bisa pinjam atau mengambil dari cabang yang berada di daerah Tenggulis atau langsung memesan dari supplier.

d. Tenaga Kerja

Dalam proses produksi peran tenaga kerja sangat berpengaruh karena mereka yang mengerjakan proses produksi tersebut. Depot Rice Box sangat memperhatikan kinerja karyawan dengan cara pengawasan kerja oleh kepala pengawas dan operasional dan juga kepala dapur sehingga akan ketahuan jika terjadi kecurangan atau kelalaian dalam proses produksi serta bila ada kecelakaan dalam bekerja. Hasil wawancara dengan 3 narasumber mengatakan bahwa harus ada pengawasan agar tidak terjadi kelalaian atau kecurangan. Dalam menjalankan proses produksi makanan dan minuman ada 5 orang termasuk kepala dapur dengan 1 kepala pengawas dan operasional untuk mengawasi proses produksi yang sedang berjalan. Ada 3 waiter yang siap melayani konsumen yang ingin memesan makanan dan minuman. Lalu juga ada 4 orang untuk delivery service. Para karyawan tersebut semua diawasi oleh kepala pengawas dan operasional sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak asal dalam bekerja karena ada pengawasan yang dilakukan.

e. Kualitas

Kualitas produk yang dihasilkan serta bahan baku dari Depot Rice Box terjamin dengan baik dan diusahakan selalu segar karena jika bahan baku yang dibeli dari supplier tidak sesuai atau kualitasnya jelek maka tidak akan dibeli atau dipakai. Selain itu kepala pengawas dan operasional serta kepala dapur selalu melakukan pengawasan dalam proses produksi maupun pemilihan bahan baku yaitu dengan cara ikut memilih bahan baku yang akan dibeli dari supplier. Jika bahan baku seperti daging atau sayuran tidak segar atau ada yang cacat, maka akan dipilih supplier lain yang mempunyai daging atau sayuran yang lebih baik dan segar sehingga menjamin kualitas dan mutu dari bahan baku produksi maupun makanan dan minuman yang dihasilkan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kualitas bahan baku serta produksi makanan dan minuman dari Depot Rice Box terjamin baik.

4. Sumber Daya Manusia

a. Rekrutmen

Sumber daya manusia dalam Depot Rice Box melewati beberapa tahap ketika masih menjadi calon pekerja atau karyawan karena sumber daya manusia berpengaruh juga pada proses produksi dan juga berpengaruh pada kualitas produk yang dihasilkan. Tahap pertama adalah tahap rekrutmen. Menurut hasil wawancara dengan pemilik yang menyatakan bahwa proses perekrutan dilakukan dengan wawancara kerja dan tidak ada cara atau syarat yang khusus seperti tes dan lain-lain tetapi hanya menyerahkan CV (*Curriculum Vitae*), KTP,

serta ijasah. Kemudian dilakukan wawancara kerja oleh supervisor atau terkadang pemilik. Saat wawancara juga melihat kepribadian dan keniatan dari calon karyawan tersebut. Ketiga narasumber lain juga mengatakan bahwa perekrutan calon karyawan dilakukan dengan cara sederhana yaitu wawancara kerja.

b. Seleksi

Tahap kedua yaitu tahap seleksi. Tahap seleksi ini dilakukan oleh pemilik sendiri. Tahap penyeleksian dilakukan berdasarkan hasil wawancara kerja yang telah dilakukan. Yang lebih diutamakan dalam seleksi tersebut yaitu identitas yang lengkap, pendidikan, pengalaman kerja, dan kepribadian seperti kejujuran dan keniatan dari calon karyawan tersebut. Kepala pengawas dan operasional juga mengatakan jika penyeleksian dilakukan berdasarkan pendidikan, pengalaman kerja, dan kepribadian. Sehingga dapat disimpulkan seleksi lebih didasarkan pada pendidikan, pengalaman kerja, dan kepribadian dan selama ini dilakukan secara efektif karena mendapat calon karyawan yang baik dan bertanggung jawab.

c. Orientasi

Tahap orientasi merupakan tahap pengenalan lingkungan kerja terhadap calon karyawan baru. Hal ini dapat mempengaruhi karyawan dalam bekerja. Menurut wawancara dengan pemilik calon karyawan yang telah diseleksi akan melewati tahap orientasi dengan diperkenalkan dengan lingkungan pekerjaan dan tugas-tugas yang harus dilakukan seperti tahapan menjalankan proses produksi dan memperkenalkan alat-alat dapur yang digunakan dan juga prosedur dan aturan-aturan dan pelanggaran apa saja yang tidak boleh dilakukan. Untuk calon karyawan baru yang terpilih akan langsung terjun bekerja sambil dibimbing oleh karyawan yang sudah lama bekerja. Kepala pengawas dan operasional juga mengatakan orientasi yang ada di Depot Rice Box dengan cara mengenalkan lingkungan kerja dan memberi tahu tentang tugas-tugas apa yang harus dilakukan serta memberitahu aturan-aturan yang berlaku saat bekerja.

d. Pelatihan

Berdasarkan hasil wawancara dengan pemilik, direktur operasional dan kepala dapur, proses pelatihan tidak diberikan oleh depot karena karyawan hanya mengoperasikan alat-alat dapur dan untuk mengoperasikan alat-alat tersebut tidak dibutuhkan *skill* yang tinggi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa depot tidak memberikan pelatihan kepada karyawannya.

e. Penilaian Kinerja

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan pemilik, penilaian kinerja dilakukan oleh semua karyawan karena sistem kerja adalah tim, jadi semua karyawan bisa menilai masing-masing dari kinerja dari teman-temannya. Dan juga setiap sebulan sekali diadakan rapat atau briefing dalam sebulan sekali. Dari rapat atau briefing tersebut dapat dilihat siapa saja yang mempunyai kinerja baik dan mempunyai kinerja yang buruk. Untuk kinerja yang baik secara terus menerus kemungkinan dapat kenaikan gaji dan untuk yang kinerjanya buruk akan diberi peringatan.

f. Mengelola Kompensasi dan Tunjangan

Berdasarkan wawancara dengan pemilik Depot Rice Box pengelolaan kompensasi dan tunjangan dilakukan oleh kepala

pengawas dan operasional serta kepala kasir. Kompensasi diberikan sesuai dengan UMR (Upah Gaji Minimum) dan diberikan untuk semua karyawan secara rutin setiap akhir bulan. Untuk kompensasi finansial seperti gaji pokok karyawan sesuai dengan UMR dan untuk gaji kepala bagian ditentukan oleh pemilik sendiri. Untuk kompensasi non finansial tidak ada.

Tunjangan biasanya diberikan jika karyawan melakukan lembur kerja yaitu dengan diberikan bonus lembur dan juga tunjangan hari raya (THR) untuk semua karyawan. Sehingga dapat disimpulkan bahwa depot telah memberikan kompensasi kerja dengan baik yaitu dengan memberikan kompensasi gaji pokok bulanan sesuai dengan UMR untuk semua karyawan dan tunjangan bonus lembur untuk karyawan yang melakukan lembur kerja.

Analisa Lingkungan Eksternal Depot Rice Box

1. Persaingan Antara Perusahaan Pesaing

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan pemilik, persaingan yang terjadi antar anggota industri sangat ketat dan jumlahnya sangat banyak menurut pernyataan pemilik karena banyak pengusaha yang bergerak di bidang usaha dan minuman dengan konsep *Chinese Food* salah satunya yaitu House of Wok Resto. Wawancara dengan kepala pengawas dan operasional juga mengatakan bahwa persaingan antar industri ini sangat banyak dan ketat karena banyak usaha di industri makanan dan minuman dengan menjual makanan *Chinese Food*. Selain itu juga kualitas produk dan layanan antar pesaing juga tidak terlalu berbeda jauh.

Menurut wawancara dengan pemilik pertumbuhan industri ini cukup cepat karena permintaan tinggi dan juga jumlah pasokan banyak. Artinya permintaan konsumen akan makanan *Chinese Food* mengalami peningkatan dan juga disertai dengan bahan baku yang disediakan oleh pemasok juga banyak. Menurut kepala pengawas dan operasional juga mengatakan bahwa pertumbuhan industri cukup cepat karena permintaan konsumen yang tinggi disertai juga dengan pasokan bahan baku yang cukup oleh pemasok. Sehingga persaingan semakin ketat karena perebutan pasar.

Menurut wawancara dengan pemilik, kualitas produk pesaing kurang lebih sama dengan Depot Rice Box karena dari tiap depot atau restoran pasti ada kekurangan dan kelebihan dari masing-masing sama halnya dengan Depot Rice Box jadi tidak ada yang sempurna. Begitu pula dengan kepala pengawas dan operasional mengatakan bahwa kualitas produk pesaing kurang lebih sama dengan Depot Rice Box. Sehingga persaingan semakin tinggi karena kualitas yang diberikan hampir sama.

Menurut wawancara dengan pemilik, biaya tetap yang dikeluarkan untuk usaha ini cukup tinggi seperti biaya listrik alat-alat dapur dan pembelian bahan baku sebesar Rp 10.000.000 sampai Rp 15.000.000 per bulannya. Selain itu bahan baku yang dipakai mudah rusak jika disimpan terlalu lama karena akan menjamur sehingga dapat menurunkan kualitas dari makanan dan minuman yang nantinya akan diolah. Wawancara dengan kepala pengawas dan operasional juga mengatakan biaya tetap yang ditanggung cukup tinggi dan bahan baku yang digunakan rentan sehingga mudah rusak dan mengakibatkan penurunan terhadap kualitas makanan dan

minuman. Kepala kasir juga mengatakan hal yang sama yaitu biaya yang dikeluarkan cukup tinggi dan juga bahan baku tidak bisa bertahan terlalu lama

Menurut hasil wawancara dengan pemilik, kepala pengawas dan operasional, serta kepala dapur, ketiga sumber tersebut mengatakan bahwa konsumen sangat mudah untuk dapat beralih merk. Beralihnya merk yang dilakukan konsumen dikarenakan oleh faktor ketidakpuasan konsumen terhadap kualitas makanan dan minuman serta pelayanan yang diberikan. Oleh karena itu pemilik selalu mengatakan agar tetap berusaha memberikan yang terbaik kepada konsumen, baik dari segi kualitas makanan dan minuman yang diproduksi maupun pelayanan yang diberikan. Hal ini sangat penting agar bisa mendapatkan kepercayaan dari konsumen sehingga konsumen tidak mudah untuk beralih ke merk pesaing

2. Hambatan Pendetang Baru

a. Skala Ekonomi

Dalam skala ekonomi calon pendatang baru mengalami beberapa hambatan dalam memulai usaha. Menurut wawancara dengan pemilik menyatakan bahwa calon pendatang baru yang ingin memasuki bisnis usaha makanan dan minuman memiliki hambatan dalam selera konsumen. Apabila dalam mendirikan usaha tidak sesuai dengan selera konsumen maka tidak akan ada konsumen yang berkunjung. Selain itu depot atau usaha makanan lainnya harus mempunyai ciri khas yang unik sehingga konsumen akan tertarik dan selalu ingat dengan depot atau usaha makanan tersebut. Selanjutnya yaitu mempunyai pelayanan yang baik untuk mendapat kepercayaan dari konsumen sehingga untuk menjadi pendatang baru diperlukan untuk membangun kepercayaan dari para konsumen yang tentu saja tidaklah mudah. Sehingga dapat disimpulkan bahwa hambatan pendatang baru dari skala ekonomi cukup besar.

b. Diferensiasi Produk

Menurut hasil wawancara dengan pemilik, diferensiasi produk cukup berpengaruh terhadap pendatang baru, karena dalam industri makanan dan minuman konsumen cukup mudah untuk beralih ke merk lain karena bentuk makanan atau minuman yang lebih menarik dan unik serta harga yang lebih terjangkau. Dan untuk melakukan diferensiasi produk bisa dikatakan cukup mudah untuk dilakukan oleh pendatang baru karena hanya perlu memberikan ciri khas yang unik dari produk makanan dan minuman yang dihasilkan. Jadi dapat disimpulkan bahwa diferensiasi produk sangat berpengaruh terhadap pendatang baru dan cukup mudah untuk dilakukan.

c. Kebutuhan Modal

Menurut hasil wawancara dengan pemilik dan kepala pengawas dan operasional, hambatan bagi pendatang baru yang lain yaitu harus memiliki modal yang cukup besar, karena harus membeli atau menyewa lahan usaha dan juga pembelian alat-alat operasional yaitu alat-alat dapur serta bahan baku yang cukup banyak. Modal awal yang dikeluarkan sekitar Rp 30.000.000. Jadi dapat disimpulkan bahwa untuk menjadi calon pendatang baru dibutuhkan modal yang cukup besar.

d. Loyaltas Pelanggan

Menurut hasil wawancara dengan pemilik dan kepala pengawas dan operasional, loyalitas konsumen juga menjadi hambatan bagi pendatang baru. Loyalitas konsumen sangat

diperlukan karena jika konsumen loyal terhadap produk makanan dan minuman yang dihasilkan maka konsumen akan terus membeli di depot atau usaha makanan tersebut dan disamping juga konsumen yang loyal juga bisa memberitahu kepada orang lain untuk makan di tempat yang biasa mereka makan. Beberapa faktor yang mempengaruhi loyalitas konsumen yaitu produk makanan dan minuman harus enak, harga cukup bersahabat dan terjangkau, tempat yang strategis, serta menyediakan *delivery service*.

e. Kebijakan Pemerintah

Berdasarkan wawancara dengan pemilik ada beberapa kebijakan yang harus dipenuhi untuk memulai usaha ini yaitu SIUP (Surat Ijin Usaha Dagang) yaitu surat ijin untuk dapat melakukan kegiatan usaha dagang, NPWP (Nomor Pokok Wajib Pajak) yaitu nomor yang diberikan kepada wajib pajak sebagai sarana dalam administrasi perpajakan yang dapat digunakan sebagai tanda pengenalan diri atau identitas wajib pajak dalam melaksanakan hak dan kewajiban perpajakannya, dikenakan pajak restoran sebesar 10%, dan juga membayar gaji karyawan sesuai UMR. Untuk kendala yang dihadapi dari kebijakan pemerintah yaitu kenaikan UMR dari tahun ke tahun sehingga memberatkan pendatang baru untuk membuka usaha industri ini.

3. Potensi Ancaman Barang Substitusi

Berdasarkan wawancara dengan pemilik mengatakan bahwa adanya produk pengganti dari Depot Rice Box. Usaha makanan dan minuman pesaing disebutkan cukup mengancam karena banyak sekali usaha sejenis yang menawarkan makanan dan minuman yang unik. Untuk segi kualitas produk juga tidak kalah karena produk makanan dan minuman dari Depot Rice Box selalu menjaga kualitas bahan baku sehingga dapat menghasilkan makanan dan minuman yang berkualitas serta sehat. Salah satunya yaitu Gotri Resto.

Gotri Resto juga menawarkan makanan *Chinese Food* dengan harga yang hampir sama bahkan sedikit lebih murah dari Depot Rice Box. Meskipun harga mungkin sedikit lebih murah tetapi kebanyakan konsumen lebih memikirkan kualitas makanan dan minuman dibandingkan dengan harga karena percuma bila harga murah tetapi makanan dan minumannya kualitasnya jelek atau tidak enak.

Salah satu barang substitusi dari Gotri Resto yaitu nasi bakar. Nasi bakar termasuk barang substitusi karena disamping unik juga sebagai pengganti makanan *Chinese Food* karena nasi bakar termasuk makanan yang jarang ada di Surabaya sehingga konsumen tertarik untuk membeli makanan tersebut. Selain itu sebagai pilihan varian makanan lain bagi konsumen agar tidak bosan dengan makanan-moakanan sebelumnya.

4. Daya Tawar Pemasok

Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan pemilik yang menyatakan pemasok tidak hanya memasok Depot Rice Box saja tetapi juga memasok di tempat usaha lain sehingga memunculkan intensitas persaingan yang cukup tinggi dalam industri pemasok. Tetapi pemasok ada memberi prioritas kepada Depot Rice Box seperti memberi info dan memilihkan jika ada bahan baku seperti daging, sayuran, beras, dan lain-lain yang berkualitas baik.

Jumlah pemasok dari depot Rice Box sekitar 10 pemasok. Jika ada pemasok yang tidak dapat memenuhi kebutuhan bahan baku yang dipesan atau kualitas bahan baku yang disediakan tidak baik serta harganya terlalu mahal maka Depot Rice Box akan mencari pemasok lain yang lebih murah dan mempunyai bahan baku yang berkualitas baik sehingga antar pemasok selalu bersaing dalam menyediakan kualitas bahan baku yang baik serta persaingan dalam harga.

Pemasok yang memasok Depot Rice Box dalam bentuk perorangan yaitu orang yang memiliki bahan baku seperti daging, sayuran, dan lain-lain salah satu pemasoknya yaitu Bapak Anshor. Juga ada dalam bentuk lembaga seperti contohnya untuk bahan baku bumbu dapur seperti, gula, garam, merica, dan lain-lain salah satu pemasoknya adalah SGP Balong.

5. Daya Tawar Konsumen

Berdasarkan wawancara dengan pemilik menyatakan bahwa konsumen memiliki kekuatan dalam pasar karena banyak usaha yang bergerak dibidang yang sama konsumen dapat memilih kepada siapa dia akan membeli produk makanan dan minuman. Selain itu yang menjadi pertimbangan konsumen untuk menentukan pilihan yaitu harga yang bersahabat dan terjangkau, kualitas dan mutu terjamin, ada *delivery service*, dan tempat yang cukup strategis.

Terdapat juga kendala untuk mendapatkan kosumen baru yaitu penyesuaian dengan apa kemauan dan keinginan konsumen yang baru dan cara mengatasinya yaitu dengan menerima saran dan kritik dari konsumen baru. Tetapi banyak konsumen lama yang masih setia untuk membeli makanan dan minuman di Depot Rice Box karena layanan dan kualitas makanan dan minuman yang terjamin. Selain itu harga yang diberikan sesuai dengan konsumen sampai saat ini.

Analisa 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). Dalam analisis ini, langkah pertama yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang dimiliki oleh perusahaan.

1. *Strength*

- Memiliki kualitas makanan dan layanan yang memuaskan pelanggan.
- Mempunyai makanan yang khas.
- Pemasok yang cukup banyak.

2. *Weakness*

- Belum ada divisi khusus untuk pemasaran dan SDM.
- Promosi yang dilakukan selama ini masih sangat kurang.
- Merk kurang dikenal masyarakat.

3. *Opportunity*

- Adanya hambatan bagi pendatang baru.
- Daya tawar pemasok tidak terlalu kuat.

4. *Threat*

- Banyaknya jumlah pesaing.
- Adanya pendatang baru.
- Persaingan yang ketat antar sesama industri.

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

1. Strategi SO

a. Penambahan jenis produk (S1,O1)

Penambahan jenis produk dilakukan dengan menambahkan jenis produk seperti masakan ikan atau bebek dengan digoreng, dipanggang, atau dibakar. Penambahan jenis produk ini untuk memanfaatkan dan lebih mengoptimalkan kekuatan yang dimiliki oleh Depot Rice Box yaitu meningkatkan kepuasan konsumen atas kualitas makanan dan minuman serta layanan dari Depot Rice Box. Selain itu dengan penambahan jenis produk ini juga dilakukan melihat peluang besarnya hambatan pendatang baru untuk masuk.

b. Perluasan Pasar (S1,S2,O1)

Perluasan pasar dilakukan dengan menambah wilayah pasar. Perluasan pasar akan dilakukan ke wilayah kota Jawa timur seperti Malang, Kediri, Jember dan lain-lain karena konsumen wilayah tersebut memiliki daya beli yang besar dan juga untuk lebih mengenalkan produk makanan dan minuman Depot Rice Box dengan harga yang terjangkau.

c. Menambah pemasok untuk bahan baku (S3,O2)

Melakukan penambahan pemasok sehingga tidak tergantung dengan pemasok yang sekarang. Penambahan pemasok ini dilakukan atas dasar memperkuat kekuatan yaitu memiliki hubungan baik dengan pemasok dan mengatasi ancaman adanya persaingan yang ketat.

2. Strategi WO

a. Menciptakan divisi pemasaran (W1,W2,W3,O1)

Menciptakan divisi pemasaran dengan cara merekrut orang-orang yang memang ahli dibidang pemasaran melalui lowongan di koran atau media lainnya. Pengadaan divisi pemasaran ini bertujuan agar pemasaran Depot Rice Box bisa berjalan dengan lebih optimal. Menciptakan divisi pemasaran ini dilakukan karena melihat Depot Rice Box masih belum memiliki divisi pemasaran sendiri dan promosi yang dilakukan masih kurang sehingga jika bagian pemasaran didalam usaha ini dapat dioptimalkan otomatis penjualan dapat ikut meningkat.

3. Strategi ST

a. Meningkatkan kualitas makanan dan minuman serta layanan (S1,S2,T2,T3)

Meningkatkan kualitas makanan dan minuman serta layanan dengan cara melakukan pengawasan ekstra terhadap proses produksi dan layanan yang dilakukan. Guna mengurangi kesalahan dan kelalaian dalam pembuatan makanan dan minuman yang dapat mengurangi kualitas makanan dan minuman yang dihasilkan yang berdampak pada pendapatan.

4. Strategi WT

a. Melakukan promosi dengan gencar (W1W2,W3,T1,T2,T3)

Melakukan promosi dengan melakukan pembuatan brosur atau memasang iklan di televisi maupun radio sehingga konsumen dapat lebih tertarik dan penjualan dapat meningkat. Jika penjualan meningkat juga dapat menutupi biaya yang dikeluarkan

Pengembangan Usaha

Berdasarkan analisa SWOT dapat tersusun strategi yang dapat diterapkan untuk pengembangan usaha Depot Rice Box yang bermanfaat untuk lebih mengembangkan usaha Depot

Rice Box. Pengembangan usaha ini ditunjukkan untuk membawa depot menjadi lebih baik lagi dari sebelumnya.

Aspek Pemasaran

a. Membentuk divisi Pemasaran

- Membentuk divisi pemasaran yaitu merekrut orang-orang yang berkompeten dalam bidang pemasaran sehingga promosi dapat lebih optimal.
- Setelah merekrut kurang lebih 4 karyawan yang berkompeten dalam bidang pemasaran maka ditunjuk satu kepala pada bagian pemasaran agar lebih terorganisasi dan lebih optimal.
- Memperkenalkan Depot Rice Box kepada masyarakat agar lebih mengenal Depot Rice Box dengan cara promosi yaitu membuat iklan yang salah satunya yaitu pembagian brosur di mall atau tempat-tempat yang ramai dan spanduk di pinggir jalan serta katalog tentang produk makanan dan minuman dari Depot Rice Box.
- Divisi pemasaran harus mampu melihat dan melaporkan perubahan dalam pasar dan perkembangan masa kini terkait dalam pemasaran yang sedang dilakukan.
- Membuat layanan konsumen atau *customer service* sehingga konsumen dapat memberikan saran dan kritik kepada Depot Rice Box. Selain itu juga dapat menjadi sarana promosi melalui SMS maupun telepon untuk menginformasikan tentang menu makanan dan minuman yang baru maupun paket promosi makanan dan minuman tertentu sehingga dapat menarik minat dari konsumen.

b. Berdasarkan 4 elemen pokok yaitu *product, price, place* dan *promotion* (Kotler and Keller, 2006)

Product

- Untuk produk Depot Rice Box dapat lebih memperhatikan pengemasan (*packaging*) makanan dan minuman supaya tidak terjadi kerusakan untuk makanan dan minuman, dapat menjaga dan meningkatkan kualitas produk, dan dapat menerima tanggapan positif dari konsumen.
- Penambahan variasi jenis makanan dan minuman juga dapat dilakukan guna untuk dapat lebih memperluas pasar dan meningkatkan penjualan. Misalnya seperti penambahan jenis produk ikan atau bebek dengan digoreng, dipanggang, maupun dibakar karena sekarang konsumen juga mulai banyak menyukai jenis produk makanan tersebut.
- Produk makanan dan minuman dari Depot Rice Box jika dilihat dari dimensi kualitas produk yang terdiri dari *quality, features, brand name, packaging, size, services, warranties, returns* dan *styles*, produk ini memiliki merek dagang (*brand name*) yang kurang dikenal masyarakat sehingga perlu pemasaran yang baik agar produk makanan dan minuman dari Depot Rice Box dapat dikenal oleh masyarakat. Selain itu untuk ukuran (*size*) porsi makanan lebih dibuat agak besar karena konsumen kebanyakan suka porsi makanan yang besar

Price

- Metode penentuan harga

Untuk metode penentuan harga, Depot Rice Box dapat mempertahankan metode penetapan harga berbasis biaya yaitu dengan cara menghitung biaya bahan baku, biaya yang dikeluarkan untuk proses produksi, dan harga dari produk

pesaing sehingga dapat menutupi biaya yang dikeluarkan seperti biaya gaji karyawan, biaya transportasi, dan lain-lain.

- Harga dibanding pesaing

Depot Rice Box disarankan untuk terus menawarkan harga yang terjangkau agar menjaga loyalitas konsumen serta tetap bisa menjual makanan dan minuman pada konsumen kalangan menengah dan kalangan bawah.

- Potongan harga

Depot Rice Box sebaiknya mencoba memberi potongan harga. Contohnya yaitu membuat voucher potongan harga untuk setiap transaksi minimal Rp 100.000 atau memberikan potongan harga khusus dalam *delivery service* jika memesan dalam jumlah yang banyak.

Place

Tempat atau saluran distribusi adalah saluran yang dapat meneruskan produk atau jasa ke konsumen. Saluran distribusi memiliki beberapa tipe yaitu :

1. Produsen–Konsumen/Produsen-Industri(pendek)

Bentuk saluran distribusi ini merupakan yang paling pendek dan sederhana karena tanpa menggunakan perantara. Produsen menjual barang langsung ke konsumen. Saluran ini disebut saluran distribusi langsung.

2. Produsen–Pengecer–Konsumen(agakpendek)

Produsen melakukan penjualan kepada pedagang, lalu dari pedagang besar diteruskan ke pengecer lalu ke konsumen.

3. Produsen–PedagangBesar–Pengecer–Konsumen (panjang)

Saluran distribusi ini banyak digunakan oleh produsen, dan dinamakan saluran distribusi tradisional. Di sini, produsen hanya melayani penjualan dalam jumlah besar kepada pedagang besar saja, tidak menjual kepada pengecer. Pembelian oleh pengecer dilayani pedagang besar, dan pembelian oleh konsumen dilayani pengecer saja.

4. Produsen–Agen–Pengecer–Konsumen(panjang)

Saluran distribusi ini terjadi ketika produsen memilih agen sebagai penyalurnya yang menjalankan kegiatan perdagangan besar lalu menyalurkan barang para pengecer besar.

5. Produsen–Agen–PedagangBesar–Pengecer–Konsumen (sangatpanjang)

Saluran distribusi ini terjadi ketika produsen menggunakan agen penjualan sebagai perantara untuk menyalurkan barangnya kepada pedagang besar yang kemudian menjualnya kepada toko-toko kecil. (Kotler, 2006)

Tipe saluran distribusi yang sesuai dengan Depot Rice Box adalah tipe saluran distribusi pendek karena Depot Rice Box pusat maupun cabang langsung memproduksi makanan dan minuman ke konsumen dan juga tanpa memerlukan perantara dari pihak lain sehingga dapat menekan beban biaya.

Promotion.

1. *Advertising*

Advertising yang dapat dilakukan Depot Rice Box adalah dengan cara iklan. Beberapa contohnya yaitu membuat brosur dan spanduk di pinggir jalan. Diharapkan iklan yang telah dibuat bersifat menginformasikan, membujuk dan juga mengingatkan. Depot Rice Box juga dapat membuat katalog sebagai strategi promosi.

2. *Sales promotion*

Untuk sales promotion, Depot Rice Box dapat membuat voucher potongan harga 10% untuk setiap transaksi minimal Rp 100.000 misalnya atau memberikan potongan harga khusus dalam *delivery service* jika memesan dalam jumlah yang banyak. Selain itu juga mengadakan kerjasama dengan kampus-kampus atau melakukan promosi paket makan siang untuk perusahaan yang mempunyai karyawan yang banyak. Hal ini bertujuan untuk menarik minat konsumen agar kembali makan dan minum di Depot Rice Box serta menjaga loyalitas konsumen akan produk makanan dan minuman dari Depot Rice Box.

3. Public Relation

Untuk *public relation*, Depot Rice Box dapat melakukan promosi dengan cara mengadakan acara gathering atau event bakti sosial seperti pembagian makanan gratis atau buka puasa gratis untuk orang yang kurang mampu. Event tersebut dapat menunjukkan rasa peduli Depot Rice Box terhadap masyarakat sambil mempromosikan produk makanan dan minuman.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Pada lingkungan internal Depot Rice Box dapat disimpulkan bahwa Depot Rice Box memiliki kelebihan pada varian produk makanan dan minuman yang beragam dan juga memiliki ciri khas makanan yang unik yaitu Nasi Goreng Itam. Selain itu Depot Rice Box juga memberikan layanan yang terbaik untuk konsumen. Tetapi untuk kegiatan pemasaran masih sangat kurang karena tidak adanya divisi pemasaran sehingga pemasaran hanya melalui mulut ke mulut sehingga kurang optimal.
2. Pada lingkungan eksternal Depot Rice Box dapat disimpulkan bahwa adanya hambatan yang cukup besar bagi pendatang baru dan memiliki hubungan yang baik dengan pemasok menjadi peluang Depot Rice Box dalam mengembangkan usahanya. Tetapi Depot Rice Box juga menghadapi ancaman yang terjadi yaitu adanya produk pengganti dan persaingan antar sesama anggota industri semakin ketat.
3. Untuk strategi pengembangan usaha alternatif dapat diterapkan oleh Depot Rice Box berdasarkan analisa SWOT yaitu strategi SO dan WO. Strategi SO terdiri dari penambahan jenis produk, perluasan lingkup pasar di daerah Surabaya dan sekitarnya, dan menambah pemasok. Untuk strategi WO yaitu menciptakan divisi pemasaran supaya pemasaran lebih optimal seperti pengiklanan melalui media surat kabar ataupun majalah bisnis makanan.
4. Strategi pengembangan usaha pada aspek pemasaran meliputi pembentukan divisi untuk pemasaran yang khusus menangani pengembangan bisnis pada usaha ini

Saran

1. Disarankan untuk mengoptimalkan pemasaran dengan

cara penambahan divisi pemasaran sehingga ada divisi yang secara gencar melakukan promosi sehingga dapat meningkatkan penjualan dan juga dapat bersaing dengan usaha makanan dan minuman lainnya.

2. Menambah varian jenis makanan dan minuman karena konsumen selalu ingin mencoba hal yang baru dan juga agar konsumen tidak cepat bosan.
3. Meningkatkan kualitas makanan dan minuman serta layanan yang sudah diberikan sehingga mempunyai nilai lebih bagi konsumen baru.
4. Memperluas lingkup wilayah pasar dengan membuka cabang di sekitar wilayah Surabaya maupun di kota-kota lainnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Bateman, Thomas S. & Snell, Scott A. (2009). *Management: Leading and Collaborating in the Competitive World (8th ed.)*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Bank Mandiri (2012, May 22). POWER LUNCH “Tantangan Perusahaan Keluarga di Era Bisnis Modern”. Retrieved March 11, 2015, from <http://csr.bankmandiri.co.id/power-lunch-tantangan-perusahaan-keluarga-di-era-bisnis-modern/>
- Buang, Nor Aishah., Ganefri., & Sidek, Saliza. (2013). *Family Business Succession of SMEs and Post-Transition Business Performance*. Canadian Center of Science and Education
- David, Fred R. (2011). *Strategic Management, Concept & Cases (13th ed.)*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- GAPMMI. (2014, January 21). Tahun 2014, Industri Makanan dan Minuman Masih Menghadapi Sejumlah Tantangan. Retrieved March 11, 2015, from <http://www.gapmmi.or.id/?pilih=lihat&id=25542>
- Griffin, Ricky W. & Ebert, Ronald J. (2007). *Business Essentials (6th ed.)*. Pearson Education Ltd
- Kabar Bisnis. (2011). Bisnis Kafe dan Resto Diramal Tumbuh 30%. Retrieved March 30, 2015, from <http://www.kabarbisnis.com/read/2820403>
- Kotler, Philip., Keller, K.L. (2006). *Marketing Management. (12th ed.)*. New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Longenecker, J. G., Petty, J. W., Palich, L. E., & Moore, C. W. (2010). *Small Business Management*. USA: South-Western Cengage Learning.
- Moleong, Lexy J. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Rev. Ed.)*. Bandung: Remaja Rosdakarya.
- Sugiyono. (2010). *Metodologi Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: CV. Alfabeta.
- Susanto, A. B. (2007). *Family Business (1st Ed.)*. Jakarta: Consulting Group.
- Susanto, A. B., Susanto, P., Wijanarko, H., & Mertosono, S. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.