PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN FUNGSI SUMBER DAYA MANUSIA PADA RESTORAN KAPIN DI SURABAYA

Cincin Novia Portania dan Ratih Indriyani, SE., MM.
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: cincin.novia@gmail.com ; ranytaa@peter.petra.ac.id

***ABSTRAK* - Dengan berjalannya waktu, persaingan dalam dunia bisnis menjadi semakin ketat sehingga perusahaan keluarga harus dikelola dan dikembangkan dengan baik agar tidak kalah dengan perusahaan publik. Penelitian ini dilakukan secara deskriptif kualitatif menggunakan metode wawancara pada perusahaan yang bergerak di bidang industri restoran *Chinese Food*. Peneliti membahas pengelolaan perusahaan keluarga kemudian melakukan analisis lingkungan internal dan eksternal sehingga diperoleh kekuatan, kelemahan, peluang, ancaman lalu membuat matriks SWOT sehingga didapat beberapa strategi alternatif. Setelah itu, dibuat formulasi strategi yang mengacu pada strategi pengembangan bisnis pada fungsi Sumber Daya Manusia. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, dapat disimpulkan pengelolaan perusahaan keluarga ini memiliki kendala pada fungsi Sumber Daya Manusia. Oleh karena itu, diperlukan strategi diferensiasi pada produk dan jasa untuk memperbaiki kualitas karyawan melalui kebijakan perekrutan, seleksi, orientasi, kompensasi, evaluasi, pelatihan dan pengembangan yang tepat.**

Kata kunci : pengelolaan usaha, pengembangan usaha, perusahaan keluarga, sumber daya manusia.

I. PENDAHULUAN

Dunia bisnis sekarang mengalami perkembangan dalam berbagai aspek dan akibatnya persaingan semakin ketat sehingga menuntut perusahaan untuk menjadi lebih baik. Salah satu pesaing yang patut diperhitungkan sekarang ini bukan hanya perusahaan swasta atau perusahaan publik, namun juga perusahaan keluarga. Menurut Donnelley (2002), suatu organisasi dinamakan perusahaan keluarga apabila paling sedikit ada keterlibatan dua generasi dalam keluarga itu dan mereka mempengaruhi kebijakan perusahaan. Sedangkan menurut Ward dan Aronoff (2002), dinamakan perusahaan keluarga apabila ada dua atau lebih anggota keluarga yang mengawasi keuangan perusahaan (dalam Susanto, Susanto, Wijanarko, Mertosono, 2007, p. 5).

Sekarang ini perusahaan keluarga sudah berkembang dan mampu menyaingi bahkan melebihi perusahaan publik dalam hal manajemen maupun eksistensinya. Banyak perusahaan-perusahaan besar nasional maupun internasional yang dimulai dari sebuah bisnis kecil-kecilan yang melibatkan keluarga dalam operasinya yang kemudian berkembang menjadi perusahaan besar yang berkuasa. Dalam terminologi bisnis, perusahaan keluarga bisa dikelompokkan menjadi dua yaitu FOE dan FBE. *Family Owned Enterprise* (FOE) adalah perusahaan yang dimiliki oleh keluarga tetapi dikelola oleh eksekutif professional dari luar lingkaran keluarga. Keluarga berperan sebagai pemilik namun tidak melibatkan diri di lapangan, hanya mengoptimalkan diri dalam fungsi pengawasan. Sedangkan *Family Business Enterprise* (FBE), adalah perusahaan yang dimiliki dan dikelola oleh anggota keluarga pendirinya. Selain itu, posisi kunci atau jabatan penting dalam perusahaan dipegang oleh keluarga (Susanto, Susanto, Wijanarko, Mertosono, 2007, p. 4).

Tabel 1. Distribusi Perusahaan/ Usaha Restoran/ Rumah Makan Berskala Menengah dan Besar Menurut Provinsi dan Tahun Mulai Beroperasi, Tahun 2010

PROVINSI/*PROVINCE*	SEBELUM 1981 *BEFORE 1981*	1981-1990	1991-1998	1999-2009	SETELAH 2009 *AFTER 2009*	JUMLAH/*TOTAL*
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
DKI JAKARTA	1,85	4,47	14,48	73,19	6,01	100,00
JAWA BARAT	6,43	9,29	20,00	63,57	0,71	100,00
JAWA TENGAH	13,21	7,55	24,53	54,72	-	100,00
D.I.YOGYAKARTA	6,82	25,00	11,36	52,27	4,55	100,00
JAWA TIMUR	11,45	5,34	21,37	60,31	1,53	100,00

Sumber: Badan Pusat Statistik (2010, p. 43) (dalam persen)

Menurut data yang didapat, jumlah restoran yang mulai beroperasi meningkat tajam dari 1999-2009 dibandingkan dengan tahun-tahun sebelumnya (Badan Pusat Statistik, Statistik Restoran/Rumah Makan, 2010). Di Jawa Timur khususnya, dapat kita lihat bahwa pertumbuhan restorannya adalah ketiga yang tertinggi setelah DKI Jakarta dan D.I Yogyakarta yaitu 60,31% dari total keseluruhan pertumbuhan restoran sejak 1981 sampai 2009.

Supaya perusahaan bisa tetap eksis dan sukses maka perlu diperhatikan fungsi-fungsi bisnis yang berperan di dalamnya. Fungsi bisnis tersebut saling berhubungan satu sama lainnya dan masing-masing mempunyai peran penting dalam membangun kesuksesan perusahaan. Dalam David (2005), dijabarkan fungsi bisnis yaitu pemasaran, produksi dan operasi, keuangan dan akuntansi, sumber daya manusia, dan sistem informasi manajemen.

Pemasaran adalah proses mendefinisikan, mengantisipasi, membuat, dan memenuhi kebutuhan atas barang dan jasa.

Produksi dan Operasi adalah aktivitas-aktivitas yang bertugas mengubah input menjadi barang dan jasa tersebut sedangkan Keuangan dan Akuntansi menentukan kekuatan dan kelemahan keuangan perusahaan. Sistem Informasi Manajemen menghubungkan fungsi bisnis bersama-sama dan menjadi dasar pegangan bagi semua keputusan manajerial. Sumber Daya Manusia adalah manusia yang mampu melakukan pekerjaan bagi suatu bisnis, memberikan kontribusi pada produksi dengan menggunakan kemampuan fisik mereka (Madura, 2007, p. 11).

Meskipun begitu, mengelola restoran bukan hal yang mudah. Menurut Saidi (2007), kesuksesan restoran tidak lepas dari kualitas sumber daya manusia yang dipunyai. Berbagai survei menunjukkan bahwa konsumen sangat memperhatikan servis dari pekerja dibanding hal lainnya. Kualitas pelayanan mempengaruhi 70% kepuasan pelanggan, terutama karyawan yang berinteraksi langsung dengan pelanggan seperti karyawan *front-line* yaitu *Waitress*, bartender, dan lainnya. Oleh karena itu, pengelolaan yang benar pada aspek tersebut haruslah diperhatikan demi tercapainya keuntungan bagi pelanggan dan restoran (Marketing, para. 1).

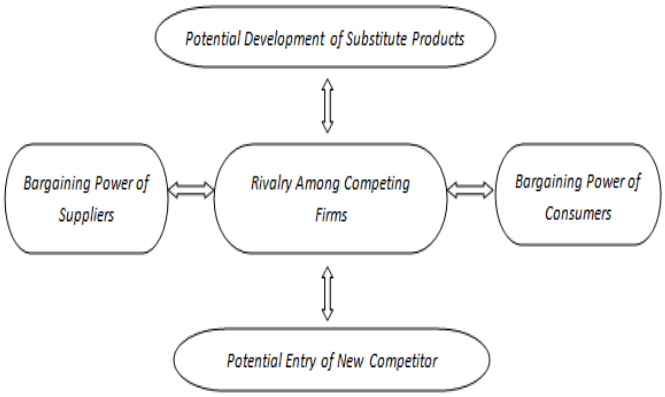
Untuk dapat menghasilkan sumber daya manusia yang berkualitas, kita harus melakukan perencanaan untuk mengetahui kebutuhan jumlah tenaga kerja bagi perusahaan dan kompetensi yang dibutuhkan dari tenaga kerja tersebut (Solihin, 2009, p. 105). Sesudah melakukan perencanaan, perekrutan dibutuhkan untuk mendapatkan calon karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan (Mardianto, 2012, p. 10) setelah sebelumnya melakukan seleksi atau pemilihan kandidat tenaga kerja yang paling memenuhi syarat perusahaan (Solihin, 2009, p. 108). Bagi karyawan baru, orientasi perlu dilakukan untuk memberikan informasi mengenai latar belakang yang dibutuhkan seperti peraturan dan kebijakan untuk menghindari kesalahan dalam waktu lama atau yang berbahaya (Dessler, 2003, p. 214). Sebagai bentuk penghargaan kepada karyawan dan sebagai balas jasa atas kontribusi yang mereka berikan kepada organisasi, perusahaan harus memberikan kompensasi (Panggabean, 2004). Untuk menilai hasil kinerja dan kemampuan karyawan, diperlukan performance apprasial atau penilaian kinerja. Dari sana dapat diketahui misalnya ada yang membutuhkan pelatihan dan pengembangan. Pelatihan bertujuan membawa perubahan permanen pada pekerja dan meningkatkan performa dalam pekerjaannya. Pelatihan dan pengembangan mirip dalam hal metode pembelajarannya, hanya berbeda pada kerangka waktunya (Decenzo & Robbins, 2007, p. 209).

Dalam menjalankan fungsi bisnis suatu perusahaan, diperlukan manajemen yang baik sebagai pedoman dan acuan dalam pelaksanaannya. Manajemen menurut Robbins dan Coutler (2005) adalah proses mengkoordinasikan aktifitas-aktifitas kerja sehingga dapat selesai secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain (p. 8). Ada empat fungsi manajemen dalam suatu perusahaan yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian.

Perencanaan (*Planning*) menurut David (2005, p. 123-124), adalah proses dimana seseorang mencoba menyelesaikan pekerjaan, berusaha dalam cara yang paling efektif untuk mencapai tujuan yang paling diinginkan. Pengorganisasian (*Organizing)* membantu menentukan tugas apa yang harus dilakukan, siapa yang harus melakukan, bagaimana cara mengelompokkan tugas-tugas itu, siapa harus melapor ke siapa, dan dimana keputusan harus dibuat (Robbins dan Coulter, 2005, p. 9). Pengarahan (*Actuating*) akan menumbuhkan semangat pada karyawan supaya bekerja giat dan membimbing mereka melaksanakan rencana dalam mencapai tujuan (Scermerhorn, 2003, p. 13). Untuk mengendalikan pelaksanaannya ada Pengendalian (*Controlling*) yang mengukur kinerja dibandingkan dengan standar, memberi penghargaan pada karyawan yang telah melakukan pekerjaan dengan baik, dan melakukan aksi perbaikan jika diperlukan" (Nickels, McHugh, McHugh, 2008, p. 197).

Selain lingkungan internal yang terdiri dari fungsi bisnis dan fungsi manajemen di atas, harus diperhatikan pula persaingan yang terjadi di lingkungan eksternal supaya perusahaan dapat mengerti dan mengantisipasi faktor-faktor yang dapat mempengaruhi posisinya. Persaingan dalam suatu industri menurut Porter (dalam David, 2011) dapat dilihat sebagai lima kekuatan.

Gambar 1. *The Five Forces Model of Competition*



Sumber: Dikutip dari Michael Porter dalam David (2011, p. 106)

Lima kekuatan tersebut pertama-tama ialah persaingan antar sesama industri yang dipengaruhi struktur dari kompetisi suatu industri (jumlah dan kapasitas kompetitor), permintaan pasar, keragaman produk, *switching cost*. Kedua, pesaing potensial baru yang masuk dipengaruhi kebutuhan untuk mencapai skala ekonomis, akses pada bahan baku dan distribusi, modal untuk investasi, peraturan pemerintah, serangan balik dari perusahaan lain, dan loyalitas konsumen. Perkembangan potensial dari produk pengganti juga mempengaruhi struktur kompetisi industri, terkait dengan loyalitas konsumen, kualitas dari produk pengganti serta *switching cost*. Selain itu harus diperhatikan pula kekuatan tawar-menawar supplier yang dipengaruhi oleh jumlah

Supplier, kelangkaan bahan baku, kualitas bahan baku dan pelayanan dari *Supplier*. Yang terakhir dan tidak kalah pentingnya ialah kekuatan tawar-menawar konsumen yang dipengaruhi oleh jumlah pembeli, nilai produk di mata konsumen, keunggulan produk dan *switching cost.*

Untuk dapat mengembangkan bisnis keluarga, ada baiknya untuk terlebih dahulu mengenali perusahaan kita sendiri sehingga mengerti kekuatan/*strength* (S) dan kelemahan/*weakness* (W) yang dipunyai perusahaan, serta peluang/*opportunities* (O) dan ancaman/*threats* (T) yang dihadapi sekarang. Pengenalan tersebut akan membantu perusahaan membuat strategi alternatif melalui matriks SWOT sehingga dapat diperoleh strategi SO, WO, ST, dan WT. Strategi SO menggunakan kekuatan internal untuk memanfaatkan peluang perusahaan. Strategi WO bertujuan memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal perusahaan. Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari, mengurangi, atau meminimalisasi dampak dari ancaman luar dan Strategi WT merupakan taktik bertahan untuk mengurangi kelemahan internal sekaligus menghindari ancaman luar (David, 2005).

Dari strategi alternatif yang didapat, perusahaan dapat melakukan formulasi strategi menggunakan strategi Generik Porter yang sesuai dengan pengembangan bisnisnya yaitu Strategi Kepemimpinan Biaya (Tipe 1 dan Tipe 2), Strategi Diferensiasi (Tipe 3), Strategi Fokus (Tipe 4 dan 5).

Menurut David (2009, p. 276), Strategi Kepemimpinan Biaya bertujuan menjadikan perusahaan sebagai produsen dengan biaya rendah untuk pasar yang besar. Strategi ini terdiri dari dua tipe. Tipe 1 adalah strategi biaya rendah yang menawarkan produk atau jasa dengan harga terendah di pasar sedangkan Tipe 2 menawarkan harga terbaik di pasaran. Strategi Diferensiasi menentukan kemungkinan bagi perusahaan untuk memasukkan satu atau beberapa fitur pembeda ke dalam produk yang bersifat unik dan memiliki atribut yang dibutuhkan. (David, 2009. p. 278). Perusahaan juga dapat menambah nilai pelayanan serta meningkatkan kualitasnya ketika produk tidak mudah didiferensiasi. Strategi Fokus terdiri dari dua tipe yaitu Tipe 4 dan Tipe 5. Tipe 4 menawarkan produk/jasa kepada sekelompok kecil konsumen dengan harga terendah di pasaran sedangkan Tipe 5 menawarkan harga terbaik yang tersedia di pasaran (David, 2009, p. 274).

Berdasar kajian teori di atas dan fenomena yang terjadi maka dapat disimpulkan masalah penelitian sebagai berikut :

1. Bagaimana pengelolaan perusahaan keluarga pada Restoran Kapin?
2. Bagaimana situasi dan kondisi internal dan eksternal pada Restoran Kapin?
3. Bagaimana analisa SWOT pada Restoran Kapin?
4. Bagaimana rencana strategi pengembangan perusahaan keluarga pada Restoran Kapin?

Dengan melakukan penelitin ini, tujuan yang ingin dicapai ialah :

1. Mendeskripsikan pengelolaan perusahaan keluarga pada Restoran Kapin.
2. Menganalisis lingkungan internal dan eksternal pada Restoran Kapin.
3. Melakukan analisa SWOT pada Restoran Kapin.
4. Menyusun rencana strategi pengembangan perusahaan keluarga pada Restoran Kapin.

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah kualitatif deskriptif. Mulyana (2004) menyebutkan bahwa tujuan dari penelitian kualitatif adalah mempertahankan bentuk dan isi perilaku manusia dan menganalisis kualitas-kualitasnya. Sedangkan penelitian dengan pendekatan deskriptif menurut Azwar (2005) melakukan analisis sampai pada taraf deskripsi, yaitu menganalisis dan menyajikan data secara sistematik sehingga lebih mudah dipahami dan disimpulkan.

Teknik pengambilan sampel menggunakan metode purposive sampling. *Purposive sampling* adalah teknik pengambilan sampel sumber data dengan pertimbangan tertentu, misalnya orang tersebut dianggap paling tahu tentang apa yang kita harapkan, atau mungkin dia sebagai penguasa sehingga akan memudahkan peneliti menjelajahi obyek/situasi sosial yang diteliti.(Sugiyono, 2012, p. 219).

Metode yang digunakan untuk memperoleh data-data dalam penelitian ini ialah wawancara. Wawancara adalah bentuk komunikasi antara dua orang, melibatkan seseorang yang ingin memperoleh informasi dari seseorang lainnya dengan mengajukan pertanyaan-pertanyaan berdasarkan tujuan tertentu. (Mulyana, 2004, p. 180).

Teknik analisis data menggunakan Miles dan Huberman (dalam Sugiyono, 2012) melalui :

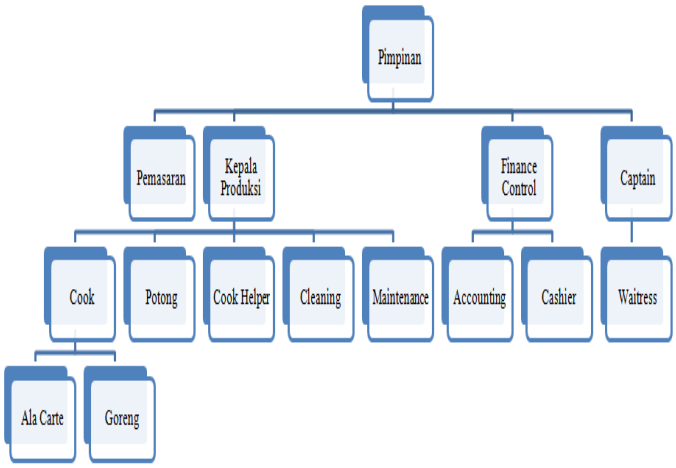
1. Reduksi Data
   Merangkum, memilih hal-hal yang pokok, memfokuskan pada hal-hal yang penting.
2. Penyajian data
   Menyajikan data dalam bentuk uraian singkat, bagan, hubungan antar kategori, *flowchart* dan sejenisnya untuk memudahkan memahami apa yang terjadi.
3. Pengambilan Kesimpulan
   Penarikan kesimpulan yang dilakukan akan kredibel jika didukung oleh bukti-bukti yang valid dan konsisten saat peneliti kembali ke lapangan untuk mengumpulkan data.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Restoran ini didirikan tahun 1952 oleh Narto, kemudian diteruskan oleh anaknya David. Mereka berdua dulunya menjadi chef sekaligus pemilik kemudian diteruskan oleh cucunya yakni Herianto, Handoyo, dan Himawan. Penelitian dilakukan pada pusat restoran di cabang Pasar Besar dengan pemilik Himawan yang pengelolaan dan kebijakannya sama dengan cabang lainnya. Karyawan restoran Kapin berjumlah 20-30 orang.

Struktur Organisasi

Gambar 2. Struktur Organisasi Restoran Kapin



Sumber : Data Perusahaan

Restoran Kapin sebagai Perusahaan Keluarga

Restoran Kapin merupakan perusahaan keluarga dengan ciri yaitu jabatan penting dalam perusahaan dipegang oleh anggota keluarga. Jabatan penting tersebut yaitu sebagai pimpinan di setiap cabang perusahaan yang tidak hanya mengepalai namun ikut mengelola dan ambil bagian dalam kegiatan operasional perusahaan sehingga diidentifikasikan sebagai *Family Business Enterprise* (FBE).

Analisis Lingkungan Internal Perusahaan

1. Pemasaran

- Perencanaan

Mengalahkan saingan lain, nama Kapin semakin dikenal orang dengan begitu menambah pelanggan restoran melalui :

Customer Analysis

melakukan riset kepada konsumen dalam bentuk kuesioner untuk mengetahui keinginan dan harapan pelanggan.

Selling product and services

Promosi di koran Jawa Pos, kerjasama dengan bank yakni dalam penggunaan kartu kredit : Bank Panin; Danamon; dan ANZ (AUSTRALIA AND NEW ZEALAND BANKING GROUP LIMITED), mencari pihak kerjasama misalnya ballroom atau gedung pertemuan, memanfaatkan event-event khusus.

Pricing

Menetapkan harga sesuai target pasar yang dituju yaitu menengah ke atas dan biaya-biaya yang telah dikeluarkan.

- Pengorganisasian

Karyawan pemasaran membagi tugasnya sendiri. Ada yang keluar ke tempat pameran, ada yang pasang iklan di koran, setiap hari mencari orderan dengan mengunjungi tempat-tempat yang memungkinkan seperti PTC ballroom, gedung The Square dan gedung pertemuan lainnya.

- Pengarahan

Berupa penentuan komisi 3% dari target penjualan serta motivasi lisan jika karyawan tidak bekerja dengan rajin.

- Pengendalian

Diskusi bersama antara pemilik tentang pemasaran yang telah dilakukan, kemudian menentukan strategi selanjutnya yang akan dijalankan.

2. Produksi dan Operasi

- Perencanaan

Memastikan kualitas, cita rasa makanan dan minuman yang dihasilkan terjamin dan memuaskan serta pembuatan orderan yang tidak memakan waktu lama/

- Pengorganisasian

Pembagian tugas masing-masing yang diterapkan pada alur produksi dan operasi agar kinerja efektif(hemat waktu) dan efisien(bahan baku tidak terbuang sia-sia).

- Pengarahan

Pemberian semangat, motivasi secara lisan dan ditegur jika karyawan melakukan kesalahan.

- Pengendalian

Pembuatan makanan dan minuman sesuai resep agar standarnya sama, peninjauan ke dapur oleh pemilik, pengorderan, pengecekan kualitas bahan baku secara berkala.

3. Keuangan dan Akuntansi

- Perencanaan

Untuk per hari mengusahakan agar pengeluaran dan pemasukan seimbang.

- Pengorganisasian

Bagian kasir bertanggung jawab pada bagian *accounting* untuk kemudian dibuat dan diperiksa laporan keuangan dari cabang tersebut. Bagian *finance* selanjutnya bertugas memeriksa seluruh laporan keuangan yang sudah dibuat masing-masing cabang.

- Pengarahan

Pemberian contoh laporan keuangan yang diinginkan perusahaan, pengawasan dalam pembuatan dan hasil akhirnya. Karena menyangkut masalah uang, karyawan diingatkan pula untuk teliti dan hati-hati.

- Pengendalian

Laporan keuangan setiap hari dibuat, diperiksa, kemudian dievaluasi supaya laporan tersebut benar adanya.

4. Sumber Daya Manusia

- Perencanaan

Menciptakan karyawan yang handal, terampil dalam bekerja supaya memuaskan bagi pelanggan dan restoran melalui perekrutan dan seleksi.

Perekrutan

Perekrutan karyawan dilakukan melalui pemasangan lowongan pekerjaan di koran, calo atau dari kenalan karyawan. Prosedur perekrutannya yaitu melakukan pengiklanan lowongan kerja di Jawa Pos atau memanggil orang tersebut jika lewat kenalan/calo. Setelah datang ke

restoran, pelamar mengisi formulir pendaftaran lamaran kerja yang sudah disediakan.

Seleksi

Setelah pelamar mengisi Formulir Pendaftaran Lamaran Kerja kemudian bisa ditentukan apakah orang tersebut mampu dan layak diterima bekerja. Formulir Pendaftaran Lamaran Kerja tersebut berisi profil pelamar kerja, deskripsi keahlian yang dimiliki, gaji yang diinginkan serta opini dan kesimpulan dari bagian HRD dan Manajer (Himawan).

- Pengorganisasian

Menempatkan karyawan bekerja sesuai kemampuan, mereka juga harus rajin masuk kerja dan datang tepat waktu. Orientasi untuk *Waitress* diberikan dengan menyampaikan secara lisan standar operasional bagi karyawan yang baru masuk yaitu ramah, murah senyum, penampilan rapi, telinga kelihatan (bagi *Waitress* perempuan), pengertian dasar akan produk restoran termasuk rasa dan cara membuat.

- Pengarahan

Melalui Orientasi dan Komunikasi

Orientasi mengarahkan karyawan dengan menyampaikan informasi yang diperlukan untuk bekerja. Komunikasi dengan karyawan dilakukan dengan motivasi lewat kata-kata misalnya pada saat pertemuan untuk memberi semangat atau dorongan.

- Pengendalian

Meliputi evaluasi dan pelatihan dan pengembangan.

Evaluasi kira-kira seminggu sekali dengan melakukan pertemuan dimana dibicarakan performa masing-masing, yang perlu diubah dan diperbaiki. Kesalahan fatal karyawan akan diberi Surat Peringatan berkisar dari 1-3 dan jika melakukan kesalahan lagi akan diberhentikan.

Pelatihan dan pengembangan secara berkala dikhususkan pada *Waitress* karena *Waitress* berhadapan langsung dengan pelanggan supaya dapat melayani dengan memuaskan. Pelatihan dan pengembangan dilakukan oleh *Captain* namun jika membutuhkan penanganan khusus akan dipanggil orang dari luar untuk melatih.

Analisis Lingkungan Eksternal Perusahaan

1. Persaingan antar Perusahaan Sesama Industri

Dipengaruhi oleh :

- Jumlah kompetitor

Jumlah kompetitor termasuk banyak yaitu XO Suki, Jade Imperial, Bima, Ming Garden, Double Happiness, Thai Village, dan lainnya. Kondisi persaingan tidak bisa dibilang ketat namun ada kebutuhan untuk investasi dalam bidang pemasaran.

- Keragaman produk

Produk Kapin tidak memiliki perbedaan signifikan, hanya dalam resep yang dipakai. Resep yang dimiliki unik karena merupakan resep keluarga turun-temurun dan karena sudah berdiri puluhan tahun dengan sukses, soal rasa dan kualitas para pelanggan pasti tidak meragukan lagi.

- Permintaan pasar

Permintaan pasar bagus karena penyebaran orang China di mana-mana dan masakan *Chinese Food* mudah diadaptasi oleh semua orang

- *Switching Cost*

Switching cost sedikit karena rata-rata harga di restoran sama dengan yang lain.

Semakin banyak pesaing akan membuat terjadinya banyak penurunan ataupun perang harga. Aktivitas pemasaran restoran XO Suki dan Bima dalam berbagai media dan tekhnologi mengancam keberadaan Kapin karena kebanyakan perusahaan bertingkat nasional sehingga lebih mudah bagi mereka untuk menjalin kerjasama dengan berbagai pihak.

2. Pesaing baru potensial yang masuk

Semakin maju suatu kota, semakin tinggi tingkat pertumbuhan restoran karena masyarakat banyak yang bekerja di perusahaan dan semakin malas memasak karena kesibukan yang dijalaninya. Hal ini menjadi alasan meningkatnya pertumbuhan restoran di banyak kota besar, contohnya Surabaya. Di sisi lain, banyaknya *barrier* (penghalang) untuk memasuki suatu industri akan menentukan jumlah pemain baru yang masuk. Barrier tersebut adalah :

- Modal

Modal yang diperlukan besar karena bisnis restoran yang dimaksud adalah restoran mewah yang fasilitasnya baik, terjamin kebersihan dan kesehatannya.

- Skala ekonomis

Skala ekonomis mengacu pada penurunan biaya tetap dikarenakan produksi skala besar yang mempengaruhi harga produk akhir. Pada restoran menengah ke atas, pembuatan makanan berdasarkan order dari pembeli. Produksi besar-besaran tidak akan memberi perbedaan signifikan bagi harga makanan dan minuman karena sebagian besar biaya restoran adalah biaya variable seperti biaya *Chef*, karyawan, dan bahan baku.

- Akses pada bahan baku

Akses perusahaan baru kepada *Supplier* cukup baik terbukti dari kemampuan mereka bertahan dari awal berdiri sampai sekarang.

- Kesetiaan konsumen pada produk yang lama

Restoran pendatang baru seperti Grand Ocean, Lao Pan dan Imperial Lamian melakukan promosi dan diskon besar-besaran pada saat awal buka, misalnya diskon sampai 50% dengan menggunakan *voucher*. Kesetiaan konsumen terbilang baik karena meskipun banyak promosi dari pesaing namun konsumen tetap loyal.

- Serangan balik dari perusahaan lain

Perusahaan lain tidak mau kalah dan melakukan pemberian diskon dan *voucher* atau pelayanan khusus pada pelanggan setia. Menjaga loyalitas konsumen dengan menjaga kualitas makanan dan menjalin komunikasi dengan pelanggan.

- Peraturan pemerintah

Hanya membutuhkan surat ijin restoran yang syarat mendapatkannya gampang yakni lokasi restoran harus di daerah peruntukan usaha dan bukan perumahan.

3. Ancaman produk pengganti

Produk pengganti dari restoran *Chinese Food* adalah restoran *fast food*, restoran prasmanan dan restoran tradisional.

Ancaman produk pengganti dalam industri restoran dipengaruhi oleh :

- Loyalitas konsumen

Produk makanan sangat bergantung pada *mood* hingga hampir tidak mungkin bagi seseorang untuk mengkonsumsi makanan yang sama terus menerus. Konsumen juga senang mengikuti tren makanan sehingga mudah beralih pada produk substitusi.

- Kualitas dari produk pengganti

Kelebihan produk pengganti yakni mudah didapatkan, penyajiannya cepat, dan harganya murah. Dari segi gizi, kualitas bahan baku biasanya lebih rendah dan mengandung banyak bahan kimia yang tidak baik bagi tubuh.

- *Switching Cost*

Switching Cost jika beralih ke produk pengganti adalah lumayan besar karena harga Kapin lebih mahal.

4. Kekuatan tawar-menawar *Supplier*

Tabel 2. Daftar *Supplier* Inti Restoran Kapin

NAMA	JENIS BAHAN	LOKASI
1. CHANDRA	SEAFOOD	SEDATI SIDOARJO
2. AGUS	SIRIP IKAN HIU	TANJUNG PERAK SURABAYA
3. KOMO	SAYUR-SAYURAN DAN LAINNYA	PASAR SURABAYA DAN PROBOLINGGO

Sumber : Data Perusahaan

Dalam industri restoran, kekuatan tawar-menawar *Supplier* dipengaruhi oleh :

- Jumlah *Supplier*

Restoran Kapin memiliki dua jenis *Supplier* yakni *Supplier* inti dan *Supplier* cadangan yang semuanya berada di Jawa Timur dan akses kepada keduanya termasuk mudah.

- Kelangkaan bahan baku

Bahan baku yang dibutuhkan bukanlah termasuk bahan baku langka karena banyak yang menyediakan.

- Kualitas bahan baku

Harga dari supplier lain lebih mahal dan kualitasnya lebih jelek. Restoran menginginkan "harga langganan" dari supplier tetap apalagi jika harga barang naik terus setiap tahunnya mengikuti nilai mata uang.

- Pelayanan *Supplier*

Kualitas dan pengiriman baik karena jarang terjadi pengembalian barang namun tidak terlalu bergantung pada *Supplier* karena bisa dengan mudah mencari *Supplier* lain.

5. Kekuatan tawar-menawar Konsumen

Dalam industri restoran, kekuatan tawar-menawar konsumen dipengaruhi oleh :

- Jumlah pembeli

Jumlah konsumen banyak, dari Surabaya dan luar Surabaya.

- Nilai produk di mata konsumen

Kadang ada pembeli yang datang khusus untuk membeli menu tertentu atau ada orang luar Surabaya sengaja datang untuk bersantap di Restoran Kapin. Oleh karena itu, produk Kapin boleh dibilang mempunyai nilai di mata konsumennya.

- Keunggulan Produk

Keunggulan pada cita rasa karena resepnya unik, turun temurun, mempertahankan cita rasa masakan Cina dan kualitasnya terjamin.

- *Switching Cos*t

Switching Cost tidak seberapa tinggi, harganya hampir sama.

Analisis SWOT

Analisis Kekuatan Perusahaan (*Strength*)

1. Manajemen sudah terstruktur
   Terlihat dari adanya struktur organisasi yang dipunyai di mana pembagian otoritas jelas.
2. Resep yang turun temurun
   Resep turun temurun yang diciptakan sendiri oleh pendirinya yaitu Narto Prayogo, bagi masyarakat Cina resep jaman dahulu mempunyai kelebihan tersendiri.
3. Penyeleksian bahan baku ketat
   Bahan baku yang didatangkan ke restoran diperiksa sendiri kualitasnya oleh pemilik.
4. Salah satu anggota keluarga bekerja sebagai *Chef*
   Dalam bisnis restoran, penting adanya penerus yang memiliki keahlian memasak supaya resep yang dipunyai tidak hilang dan terjaga kelestariannya
5. Modal dari pribadi
   Modal Restoran Kapin berasal dari keluarga Handoyo.

Analisis Kelemahan Perusahaan (*Weakness*)

1. Kinerja karyawan kurang bagus
   Karyawan malas, sering bertengkar, tidak ada hasil meskipun sudah dilatih.
2. Loyalitas karyawan rendah
   Dilihat dari karyawan yang sering bolos dan mengundurkan diri karena hal sepele.
3. Karyawan tidak tanggap terhadap keinginan konsumen
   Tidak tanggap maksudnya kurang atau lambat respon terhadap permintaan konsumen.
4. Media pemasaran terbatas
   Promosi dan diskon terbatas hanya pada beberapa media seperti iklan di koran dan kerjasama bank.

Analisis Peluang bagi Perusahaan (*Opportunity*)

1. Kelonggaran peraturan pemerintah
   Yang dibutuhkan hanya surat ijin buka restoran, sehingga mudah bagi restoran Kapin untuk mengembangkan usahanya.
2. Perkembangan dan kemajuan tekhnologi
   Tekhnologi bisa menjadi ajang promosi dalam rangka meningkatkan pemasaran dan penjualan perusahaan.
3. Permintaan akan restoran meningkat
   Perubahan gaya hidup di kota besar seperti Surabaya yang kebanyakan berada di luar rumah menyebabkan keberadaan restoran semakin diperlukan.
4. Produk pengganti tidak mementingkan gizi masakan
   Produk pengganti lebih mementingkan cepatnya pelayanan namun tidak peduli pada gizi.
5. Produk Kapin punya nilai di mata konsumen
   Meskipun banyak restoran baru yang menawarkan diskon besar-besaran, namun mereka tetap memilih makan di Restoran Kapin.

Analisis Ancaman bagi Perusahaan (*Threat*)

1. Resource pesaing lebih besar
   Modal pesaing lebih besar sehingga berani melakukan diskon lebih besar dan akses pemasaran yang lebih luas.
2. Hambatan masuk industri sedikit
   Penghalang atau hambatan masuk industri restoran sedikit hanya membutuhkan modal yang besar, akses bahan baku, dan serangan balik dari perusahaan lain.
3. Harga bahan baku terus naik
   Harga bahan baku akan terus naik karena dipengaruhi perekonomian akan menyusahkan para pemilik restoran.
4. Kekuatan tawar menawar konsumen tinggi
   Kekuatan tawar menawar konsumen bisa dipengaruhi harga atau pelayanan dari sebuah restoran.
5. Selera masyarakat cepat berubah
   Dengan adanya globalisasi, tren dari seluruh dunia bisa dengan mudah mempengaruhi konsumen terutama dalam hal makanan.

Matriks SWOT pada Restoran Kapin

Gambar 2. Matriks SWOT

INTERNAL / EKSTERNAL	STRENGTH (S)	WEAKNESS (W)
	1. 2 3. List Kekuatan 4. 5.	1. 2. 3. List Kelemahan 4. 5.
OPPORTUNITY (O)	STRATEGI SO	STRATEGI WO
1. 2. 3. List Kesempatan 4. 5.	1. 2. 3. Menggunakan kekuatan untuk memanfaaatkan peluang 4. 5.	1. 2. 3. Mengatasi kelemahan dengan memanfaatkan peluang 4. 5.
THREATS (T)	STRATEGI ST	STRATEGI WT
1. 2. 3. List Ancaman 4. 5.	1. 2. 3. Menggunakan kekuatan dan menghindari ancaman 4. 5.	1. 2. 3. Meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman 4. 5.

Sumber: David (2005, p. 204)

Berdasarkan Matriks SWOT di atas bisa dibuat berbagai macam strategi alternatif yaitu :

1. Mempertahankan citarasa Resep (S2,O5)
   Resep dari pendiri perlu dipertahankan karena berpengaruh langsung pada produk makanan untuk menjaga nilai Kapin di mata konsumen.
2. Mempertahankan kualitas bahan baku dengan pengecekan secara berkala (S3,O4,O5)
   Kapin harus mempertahankan sistem pengecekan bahan baku agar dapat mengungguli produk pengganti yang tidak mementingkan gizi masakan.
3. Pemasaran dari mulut ke mulut (S2,S3,O5)
   Resep Kapin yang unik dan bahan baku yang berkualitas dapat membuat konsumen yang puas memasarkan nama Kapin dari mulut ke mulut.
4. Membuka cabang baru (S1,S5,O1,O3)
   Dengan manajemen terstruktur dan modal yang dipunyai, peluang pembukaan cabang baru mudah karena peraturan pemerintah tidak ketat dan permintaan restoran meningkat yang artinya peluang tersebut menjanjikan.
5. Memanfaatkan kemajuan tekhnologi untuk pemasaran(W4,O2)
   Memanfaatkan kemajuan tekhnologi untuk memperluas media pemasaran melalui radio, pembuatan website, facebook, atau twiiter.
6. Memberikan kompensasi/penghargaan yang sesuai pada karyawan (W1,O3)
   Untuk mencegah *turnover* yang tinggi, perusahaan bisa memberikan penghargaan atau kompensasi agar semangat bekerja dan kesetiaan karyawan meningkat.
7. Mempertahankan kesetiaan konsumen dengan layanan yang prima.(W1,O5)
   Layanan prima dibutuhkan untuk mempertahankan nilai Kapin di mata konsumen Pelayanan yang prima dapat dicapai dengan pembenahan manajemen karyawan mulai dari standar perekrutan dan pelatihan karyawan.
8. Membuat produk unik dan berbeda dari pesaing (S2,S4,T5)
   Selera masyarakat yang mudah berubah menuntut perusahaan lebih kreatif lagi dalam menjalankan usahanya. Maka, Pak Handoyo sebagai chef dapat membuat produk yang unik dan berbeda sehingga konsumen tidak mudah beralih pada restoran lain.
9. Menjalin hubungan baik dengan supplier (S3,T3)
   Standar kualitas bahan baku yang ingin dijaga harus diimbangi dengan hubungan yang baik dengan supplier.
10. Meningkatkan fasilitas restoran (S5,T1,T2)
    Restoran juga harus menambah fasilitas yang dimiliki misalnya fasilitas parkir gratis dan kemewahan interior dalam restoran agar tidak kalah dengan pesaing lain.

11. Memperluas kerjasama dengan berbagai pihak (W4,T1,T2)
    Hal ini bisa dicapai lewat kerjasama dengan bank lain, *event organiz*er dan lainnya.
12. Menggunakan jasa konsultan restoran (W1,W3,T4)
    Kinerja karyawan yang kurang bagus bisa diatasi dengan menggunakan jasa konsultan restoran untuk melatih karyawan.
13. Memberikan kemampuan komunikasi pada karyawan(W3,T4)
    Kemampuan berkomunikasi pada konsumen diasah dengan pendididikan etika dan sikap yang baik.
14. Memberikan servis khusus pada pelanggan setia (W1,T2,T4,T5)
    Memberikan penghargaan atas kesetiaan konsumen berupa servis khusus misalnya gratis masakan tertentu atau pemberian diskon.

Formulasi Strategi Restoran Kapin

Menurut David (2007), perusahaan harus mempunyai keunggulan atau diferensiasi pada produk yang tidak cepat dan tidak mudah ditiru oleh pesaing, keunikan tersebut haruslah tahan lama, dan bukanlah masalah bagi konsumen untuk membayar lebih demi mendapat fitur diferensiasinya. Pada Kapin, keunggulan tersebut adalah resep original yang diciptakan oleh pendiri restoran sehingga Strategi Diferensiasi Tipe 3 dianggap paling tepat.

Diferensiasi juga dapat dikembangkan di sepanjang rantai nilai perusahaan termasuk sumber daya manusia. Maka Restoran Kapin bisa melakukan strategi diferensiasi pada produknya dengan memberikan nilai lebih pada produk restoran dan sumber daya manusianya.

Alasan pemilihan Strategi Diferensiasi (Tipe 3) pada pengembangan Restoran Kapin adalah :

1. Ketika ada banyak cara untuk mendiferensiasi produk atau jasa dan banyak pembeli memandang perbedaan ini sebagai sesuatu yang bernilai.
   Pendiferensiasian pada produk dan jasa restoran dapat dilakukan dengan banyak cara dan pembeli memandang hal tersebut bernilai.
2. Ketika kebutuhan dan penggunaan pembeli beragam
   Tidak semua pembeli menginginkan harga yang murah dan porsi yang besar. Banyak juga pembeli menginginkan kualitas dan pelayanan istimewa dari sebuah restoran.
3. Ketika tidak banyak perusahaan pesaing yang mengikuti pendekatan diferensiasi serupa.
   Sebenarnya banyak pesaing yang berusaha melakukan diferensiasi pada bisnisnya, namun karena lebih memperdulikan diskon dan persaingan harga, segi diferensiasinya tidak terlalu diasah atau dikembangkan.
4. Ketika perubahan tekhnologi berlangsung cepat dan kompetisi terjadi di seputar fitur-fitur produk yang berubah dengan cepat.
   Diferensiasi sebaiknya berfokus pada fitur yang jangka waktunya bertahan lama seperti resep masakan yang original serta pelayanan karyawan yang memuaskan.

Pengembangan Bisnis

Dalam melaksanakan strategi, yang harus diperhatikan adalah pembuatan tujuan tahunan serta kebijakan yang mendukung untuk memaksimalkan peran manajer dan karyawan sehingga dapat bekerja sama dengan baik mencapai tujuan perusahaan.

Strategi Pengembangan Bisnis pada Fungsi Sumber Daya Manusia

Berdasar dari wawancara yang telah dilakukan, terdapat masalah dalam sumber daya manusia. Penentuan strategi diferensiasi dapat memperbaiki masalah tersebut dengan perekrutan dan seleksi karyawan sesuai kriteria. Perusahaan juga dapat melatih dan mengembangkan karyawan sehingga kemampuan mereka bertambah, menjadi tanggap terhadap keinginan konsumen dan konsumen pun puas.

Strategi Perusahaan

Keunggulan kompetitif merupakan keunggulan yang dimiliki perusahaan yang membedakan produk dan jasanya dari produk perusahaan lain sehingga memiliki nilai lebih pada bisnisnya. Dalam upaya memperoleh keunggulan kompetitif tersebut, strategi yang akan digunakan oleh Restoran Kapin adalah strategi diferensiasi pada produk serta jasa pelayanannya.

- Diferensiasi Produk

Menurut Jeff Madura (2001), metode umum untuk mendiferensiasikan produk ada 3 yang dapat diterapkan pada Restoran Kapin yakni :

1. Rancangan Unik
   Menciptakan inovasi dan kreasi yang unik dengan membuat, mengembangkan, atau mengolah lagi resep yang sudah ada.
2. Kemasan Unik
   Masakan bisa disajikan dengan peralatan khusus atau hiasan yang mempercantik hidangan.
3. Merek Unik
   Merek membedakan produk perusahaan dari pesaing berupa nama atau simbol. Simbol Kapin yang berupa sirip ikan hiu menonjolkan produk unggulannya yang sudah terkenal dan diakui banyak orang yaitu sup sirip ikan hiu.

Variabel Diferensiasi Produk

Menurut Kottler (2002), pendiferensiasian produk Kapin dapat dilakukan melalui berbagai cara berikut :

1. Bentuk Produk
   Asparagus yang biasanya berupa sup dapat disajikan berupa *Cake* Aparagus, Nasi Goreng Widodo andalan Kapin bisa dibuat berupa nasi pot atau nasi kukus, dan lain-lain.
2. Keistimewaan
   Keistimewaan rasa bisa didapat dari pengembangan resep misalnya Hizit atau Sirip Ikan Hiu dapat disajikan

bersama *scallop* dan jamur *truffle* yang menambah cita rasa mewah, dan lainnya.

3. Mutu Kinerja
   Kualitas masakan Restoran Kapin tinggi, bisa dilihat dari kualitas bahan baku yang dipakai diperiksa setiap kali diorder.
4. Gaya
   Masakan disajikan dengan peralatan makan khas Cina dari keramik atau porselen. Di pinggir masakan diberi hiasan misalnya hiasan burung, bunga, yang dibentuk dari sayuran atau buah-buahan.
5. Desain
   Mendisain restorannya agar unik namun tetap sesuai konsep sebagai Restoran Chinese Food dengan :
   - Interior restoran didominasi warna merah yang merupakan warna keberuntungan orang Cina
   - Melengkapi setiap meja dengan meja putar. Selain memudahkan pelanggan mengambil makanan, meja putar juga merupakan khas restoran Cina.
   - *Waitress* memakai kostum khas Cina / Jibao. Kostum tersebut supaya berbeda dari lainnya dan membawa unsur kebudayaan Cina diberi bordir/lambang Naga dan berwarna merah.
   - Tampilan *Waitress* diusahakan seperti orang Cina misalnya rambut digelung dan diberi tusuk konde khas Cina.
6. Mutu kesesuaian
   Kualitas masakan harus baik dan sesuai dengan harga.
7. Daya tahan
   Masakan yang dibawa pulang (*take home*) minimal bertahan semalam artinya masakan tersebut benar-benar matang dan bahan yang digunakan masih fresh.
8. Keandalan
   Dari pembuatan masakan hingga penyajiannya terjamin kebersihan dan kesehatannya.
9. Mudah diperbaiki
   Jika terjadi kelalaian, Restoran Kapin harus siap sedia dan mengganti masakan tersebut dengan yang baru.

➢ Diferensiasi Jasa
   Untuk menambah nilai dari produk, Restoran Kapin dapat meningkatkan kualitas jasa pelayanan yang diberikan contohnya dari segi :

1. Kemudahan memesan
   Di setiap meja diberi satu orang *Waitress* yang siap sedia melayani kebutuhan konsumen.
2. Pengiriman
   Servis dengan kereta makan agar pelayan tidak perlu berjalan kesana kemari untuk membawakan makanan dan mengganggu suasana makan konsumen.
3. Konsultasi Pelanggan
   Pelayanan berupa saran atau rekomendasi menu yang diberikan oleh karyawan.
4. Layanan Konsumen
   - Membuat *Open Kitchen* sehingga pelanggan dapat melihat atraksi memasak dari *Chef* yang menyajikan hiburan tersendiri. *Open Kitchen* juga menaikkan selera makan pelanggan.
   - Saat pelanggan menunggu makanan yang sudah dipesan, *Waitress* menyajikan minuman teh Cina gratis dan snack misalnya kacang, kuaci, atau makanan ringan lainnya.
   - Saat makanan selesai dibuat, pelanggan diberi fasilitas pelayanan dengan mengambilkan menu hidangan pada piring konsumen agar konsumen tidak perlu berdiri.
   - Menyediakan *live music* untuk hari tertentu atau acara tertentu dengan menyewa penyanyi atau band yang menyanyikan lagu Cina yang sudah terkenal.

Kebijakan yang mendukung

1. Pemberian kuesioner kepada konsumen
   Perusahaan bisa mengetahui keinginan konsumen termasuk tentang kelebihan dan kelemahan produk serta ide akan produk untuk diferensiasi.
2. Training *Chef* on-the-job
   Chef perlu belajar menata masakan agar penampilannya bagus. Bisa disewa professional yang terlatih untuk mengajari *Chef-Chef* tersebut.
3. Pengembangan resep oleh pemilik
   Pak Handoyo bisa menambah dan mengembangkan produk agar variasi menu lebih banyak dan menarik.
4. Pemberian *Job-description* untuk Karyawan
   Perusahaan perlu memberikan daftar tugas (*Job-desc*) pada karyawan untuk menghindari kelalaian akan servis dan pelayanan dapat diberikan dengan teratur dan professional.

Tujuan Tahunan Fungsi Sumber Daya Manusia

Tujuan tahunan restoran Kapin adalah meningkatkan kepuasan dengan memaksimalkan kinerja karyawan.

Kebijakan yang mendukung

1. Perencanaan Sumber Daya Manusia
   - Meeting merencanakan kebutuhan tenaga kerja yang diperlukan restoran.
   - Menetapkan KSAO (*knowledge, skills, abilites, and other charateristics*) yang harus dimiliki karyawan.
   - Menetapkan karakteristik fisik, individu, dan kepribadian yang diinginkan dari karyawan.
2. Perekrutan
   - Merekrut pekerja yang mempunyai dasar dalam bidang restoran, pelayanan atau minimal lulusan SMK.
   - *Chef* harus mempunyai pendidikan dan pengalaman minimal 3 tahun.
   - *Chef* harus mempunyai keahlian dalam proses membuat masakan jika menggunakan sistem *Open Kitchen.*
   - Kepala *Chef* bisa direkrut dari luar negeri atau minimal lulusan luar negeri.
3. Seleksi
   - Wawancara karyawan secara mendalam::

Mengajukan pertanyaan tentang pengalamasn dan pengetahuannya dalam bidang jasa terdahulu dan bisa juga melakukan uji coba kinerja selama 3 hari untuk melihat kemampuan pelamar.

4. Orientasi
   - Memberikan standar operasional pada karyawan dalam penampilan dan pelayanan:
     - Semua karyawan memakai baju kerja berupa jibao atau baju khas orang Cina
     - *Waitress* penampilan harus rapi dan wangi.
     - Melakukan pelayanan seperti meletakkan serbet di pangkuan, mengambilkan makanan di meja, dan lainnya.
     - Pemberian pengetahuan pada *Waitress* tentang masakan dan cara memasak.
     - Karyawan diberi *empowerment* supaya permintaan konsumen dapat terpenuhi dan tidak memakan waktu.
5. Kompensasi
   - Memberikan kenaikan kompensasi karena secara tekhnis tugas karyawan juga menjadi banyak dengan pelayanan-pelayanan yang diberikan.
   - Pemberian reward berupa pujian di depan karyawan lainnya atau bonus kecil bagi karyawan yang telah melayani dengan baik.
6. Penilaian Kinerja (Evaluasi)
   - Pengadaan meeting sebelum dan sesudah bekerja antara karyawan dan Kepala Karyawan(*Captain*) untuk merefresh dan membangkitkan semangat karyawan sebelum bekerja.
   - Memotivasi lewat penetapan dan pemberian target serta pertumbuhan penjualan yang harus dicapai.
7. Pelatihan dan Pengembangan
   - Menggaji professional misal konsultan restoran untuk memberikan ide tentang diferensiasi serta memberikan pelatihan.
   - Mengirim *Chef* magang di restoran besar dan terkenal untuk mengasah kemampuannya serta mencari ide diferensiasi.
   - Pelatihan dan pengembangan yang diterapkan hana untuk karyawan yang mempunyai dasar untuk menjadi lebih baik serta mempunyai loyalitas terhadap perusahaan.

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Kesimpulan :

1. Manajemen sudah ada dan diimplementasikan dengan baik pada tiap-tiap fungsi bisnis.
2. Kekuatan perusahaan yaitu manajemen sudah terstruktur, resep turun temurun, penyeleksian bahan baku ketat, salah satu anggota keluarga bekerja sebagai chef, dan modal dari pribadi. Kelemahannya yaitu kinerja karyawan kurang bagus, loyalitas rendah, tidak tanggap terhadap keinginan konsumen, dan pemasaran kurang gencar. Peluangnya yaitu peraturan pemerintah longgar, teknologi yang berkembang, permintaan restoran meningkat, produk pengganti tidak mementingkan gizi masakan, dan produk mempunyai nilai di mata konsumen. Ancamannya yakni resource pesaing lebih besar, hambatan masuk industri sedikit, harga bahan baku naik, kekuatan tawar-menawar konsumen tinggi, dan selera masyarakat yang cepat berubah.
3. Strategi SO mempertahankan resep, mempertahankan kualitas bahan baku dengan pengecekan secara berkala, pemasaran dari mulut ke mulut, dan membuka cabang baru. Strategi WO memanfaatkan kemajuan tekhnologi untuk pemasaran, memberikan kompensasi yang sesuai pada karyawan, dan mempertahankan kesetiaan konsumen dengan layanan yang prima. Strategi ST membuat produk unik dan berbeda dari pesaing, menjalin hubungan baik dengan supplier, dan meningkatkan fasilitas restoran. Strategi WT memperluas kerjasama dengan berbagai pihak, menggunakan jasa konsultan restoran, memberikan kemampuan komunikasi pada karyawan, dan memberikan servis khusus pada pelanggan setia.
4. Rencana strategi pengembangan memakai strategi diferensiasi produk dan jasa. Pengembangan bidang sumber daya manusia melalui diferensiasi jasa yakni rekrutmen, seleksi, orientasi, kompensasi, evaluasi, serta pelatihan dan pengembangan ditujukan untuk memperbaiki kualitas pelayanan yang diberikan sehingga menambah nilai dari produk restoran.

DAFTAR PUSTAKA

Azwar, S. (2005) *Metode Penelitian*. Yogyakarta: Pustaka Pelajar.

Badan Pusat Statistik. (2010). *Statistik Restoran / Rumah Makan*. Retrieved September 17, 2012, from (http://www.bps.go.id/hasil_publikasi/flip_2011/8204004/index11.php?pub=Statistik%20Restoran/Rumah%20Makan%202010)

Marketing (2001) http://www.marketing.co.id/blog/2011/12/04/wah-kepuasan-pelanggan-ditentukan-oleh-karyawan/

David, F. R. (2005). *Strategic Management: Concept and Cases* (10th ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

David, F. R. (2009). *Manajemen Strategis: Konsep* (12th ed) (Dono Sunardi). Jakarta: salemba Empat.

David, F. R. (2011). *Strategic Management: Concept and Cases* (13th ed). New Jersey: Pearson Education.

Decenzo, D. A. & Robbins, S. P.(2007). *Fundamentals of Human Resource Management* (9th ed). Danver: John Wiley & Sons, Inc.

Dessler, G. (2003*). Human Resource Management* (9th ed). New Jersey: Pearson.

Kotler, P. (2002). *Manajemen Pemasaran* (Benyamin Molan & Bambang Sarwiji). Jakarta : Prenhallindo.

Madura, J. (2007). *Pengantar Bisnis* (4th ed) (buku 1) (Ali Akbar Yulianto & Krista). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Madura, J. (2007). *Pengantar Bisnis* (4th ed) (buku 2) (Ali Akbar Yulianto & Krista). Jakarta: Penerbit Salemba Empat.

Mardianto, A. (2012). *Recruitment Analysis: Optimalizing Recruitment Strategy*. Jakarta: Pinasthika Publisher.

Mulyana, D. (2004) *Metode Penelitian Kualitatif: Paradigma Baru Ilmu Komunikasi dan Ilmu Sosial Lainnya*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.

Nickels, W. G., McHugh, J. M. & McHugh, S. (2008). *Understanding Business* (8th ed). New York: McGraw-Hill/Irwin.

Panggabean, S. M. (2004). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Bogor: Ghalia Indonesia.

Robbins, S. P. & Coutler, M. K. (2005). Manajemen (8th ed) (Harry Slamet). Jakarta: PT Indeks.

Rowley, C. (2003). *The Management of People: HRM in Context*. Rollinsford NH: Biddles.

Saidi, W. (2007). *Kiat Sukses Mengelola dan Mengembangkan Bisnis Restoran*. Jakarta: MH Publishing.

Scermerhorn, J. R., Jr. (2003). *Manajemen* (buku 1). (Parnawa Putranta, Surya Dharma Ginting, Sheelyana Junaedi, Diah Widiastuti). Yogyakarta: Andi.

Solihin, I. (2009). *Pengantar Manajemen*. Jakarta: Penerbit Erlangga.

Sugiyono (2012). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Bandung: Alfabeta

Susanto, A.B., Susanto, P., Wijanarko, H., & Mertosono, S. (2007). *The Jakarta Consulting Group on Family Business*. Jakarta: The Jakarta Consulting Group.