PENGELOLAAN DAN PENGEMBANGAN USAHA PADA USAHA MIKRO KECIL MENENGAH (STUDI DESKRIPTIF PADA RUMAH MAKAN PALEM ASRI SURABAYA)

Ay Ling
Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya
E-mail: ay.ling@yahoo.com

***Abstrak*—Tujuan penelitian ini adalah mendeskripsikan pengelolaan usaha, menganalisa lingkungan internal dan lingkungan eksternal, serta merencanakan pengembangan bisnis pada Rumah Makan Palem Asri.Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara.Metode analisa data yang digunakan adalah analisa deskriptif kualitatif.**

Berdasarkan hasil analisa data, penulis menemukan bahwa pengelolaan lingkungan internal Rumah Makan Palem Asri sudah berjalan dengan baik dilihat dari aspek sumber daya manusia, aspek keuangan, dan aspek produksi dan operasional. Sedangkan dalam analisa lingkunagn eksternal menunjukkan bahwa Rumah Makan Palem Asri memiliki posisi bersaing yang lemah karena tidak memiliki diferensiasi produk. Strategi yang digunakan perusahaan adalah strategi pengembangan pasar (market development) yang diperoleh dari hasil analisa SWOT dan matriks strategi besar.

***Kata Kunci*—pengelolaan usaha, lingkungan internal, lingkungan eksternal, SWOT, pengembangan produk, pengembangan bisnis.**

I. PENDAHULUAN

Usaha kecil menengah (UKM) mempunyai peran penting dan strategis bagi pertumbuhan ekonominegara, baik negara berkembang maupun negara maju.Pada saat krisis ekonomi berlangsung di Indonesia, kemampuan UKM untuk tetap bertahan di masa krisis ekonomi adalah bukti bahwa sektor UKM merupakan bagian dari sektor usaha yang cukup tangguh. Terdapat tiga alasan yang mendasari negara berkembang belakangan ini memandang penting keberadaan usaha mikro dan kecil (Berry, et al.,2001).Alasan *pertama* adalah karena kinerja usaha mikro dan kecil cenderung lebih baik dalam hal menghasilkan tenaga kerja yang produktif. *Kedua*, sebagai bagian dari dinamikanya, usaha mikro dan kecil sering mencapai peningkatan produktivitasnya melalui investasi dan perubahan teknologi.*Ketiga* adalah karena sering diyakini bahwa usaha mikro dan kecil memiliki keunggulan dalam hal fleksibilitas ketimbang usaha besar.

Sedangkan Sulistyastuti (2004) mengemukakan bahwa di negara-negara maju dan industri baru, UKM memberikan kontribusi terhadap peningkatan ekspor dan sebagai subkontraktor yang menyediakan berbagai input bagi usaha yang berskala besar sekaligus sumber inovasi.

Meningkatnya pertumbuhan UKM di Indonesia ternyata cukup di dominasi pleh industri makanan dan minuman.Sejak beberapa tahun lalu, perkembangan bisnis di bidang makanan dan minuman mengalami pertumbuhan yang sangat signifikan.Industri restoran dan rumah makan hingga saat ini masih diyakini sebagai slaah satu bentuk usaha yang memiliki prospek yang cukup bagus, bahkan dalam kondisi krisis sekalipun. Namun demikian dalam periode yang sama banyak restoran yang gulung tikar, karena tidak mampu mempertahankan jumlah pengunjungnya. Sukses dibidang makanan dan minuman tidak hanya ditentukan oleh jumlah pengunjungnya, tetapi juga ditentukan oleh kemampuan meningkatkan pertumbuhan pelanggannya.

Menurut Terry (2004) fungsi manajemen terdiri dari : (1)*Planning*, yaitu proses penentuan tujuan, strategi, dan kebijakan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan, (2)*Organizing*, yaitu proses pembagian tugas, wewenang, dan sumber daya di antara anggota organisasi untuk mencapai tujuan tertentu, (3)*Actuating*, yaitu proses memotivasi, membimbing, dan mengarahkan karyawan dalam rangka mencapai tujuan, (4)*Controlling*, yaitu fungsi manajemen yang berhubungan dengan prosedur pengukuran hasil kinerja terhadap tujuan perusahaan.

Selain itu, pengelolaan yang baik juga dilihat dari beberapa faktor yang diidentifikasi dalam lingkungan internal perusahaan (David, 2009) : (1)Sumber Daya Manusia, yaitu suatu proses untuk memperoleh, melatih, menilai, dan memberikan kompensasi kepada karyawan, serta memperhatikan hubungan kerja dengan karyawan, (2)Keuangan, yaitu keputusan investasi dan keputusan pembiayaan, (3) Produksi dan Operasi, yaitu semua aktivitas yang mengubah input menjadi barang dan jasa, (4) Pemasaran, yaitu proses pendefinisian, pengantisipasian, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumenakan produk dan jasa.

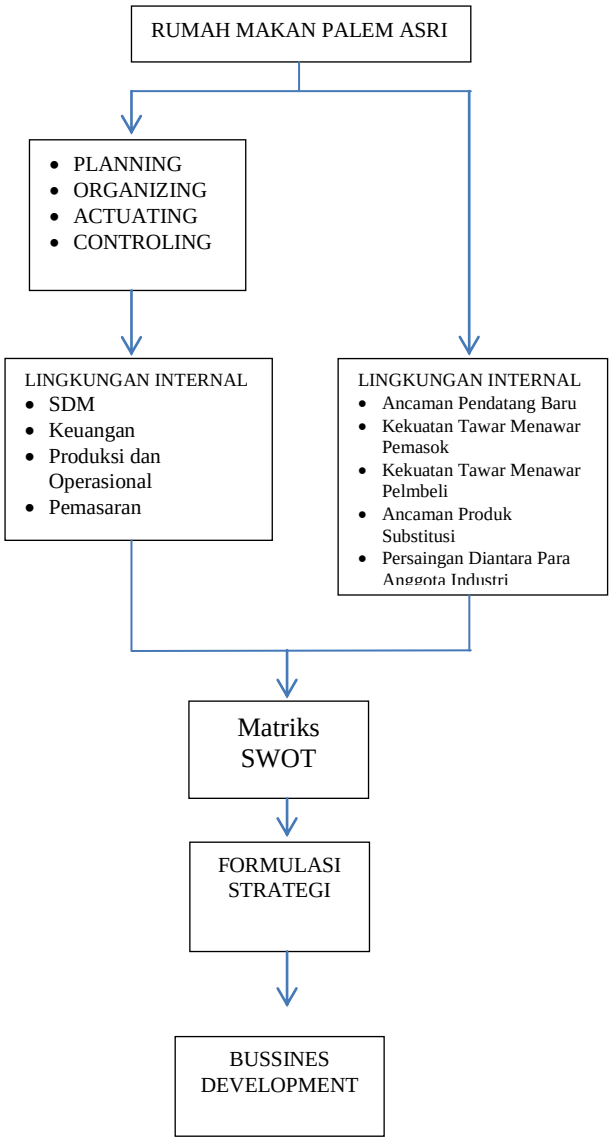
Dalam pengembangan usaha juga melihat lingkungan eksternal perusahaan yang diperlukan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat memberikan peluang dan ancaman bagi perusahaan.Lingkungan eksternal itu sendiri menurut Michael Porter dalam teori Lima Kekuatan Porter terdiri dari ancaman pendatang baru, kekuatan tawar-menawar pemasok, kekuatan tawar-menawar pembeli, ancaman produk substitusi, persaingan diantara para anggota industri.

Penelitian ini memiliki tiga tujuan.Pertama, mendeskripsikan pengelolaan usaha di Rumah Makan Palem Asri, Kedua menganalisa lingkungan internal dan eksternal.Ketiga Merencanakan pengembangan bisnis.

Gambar 1 menyajikan kerangka penelitian berdasarkan gambar tersebut maka penelitian ini diawali dengan mendeskripsikan pengelolaan usaha di Rumah Makan Palem

Kerangka Pemikiran

Gambar 1. Kerangka Pemikiran



Asri yang terdiri dari fungsi manajemen yang ada pada setiap fungsi bisnis yaitu sumber daya manusia, keuangan, produksi dan operasi, dan pemasaran. Lingkungan eksternal dilihat dari Model Lima Kekuatan Porter yaitu ancaman pendatang baru, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menwar pembeli, amcaman produk substitusi, dan persaingan diantara para anggota industri.

Setelah mendapatkan informasi terkait lingkungan internal dan eksternal, peneliti melakukan analisa SWOT yang bertujuan untuk mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang terdapat pada perusahaan.Hasil analisa tersebut dimasukkan kedalam matriks SWOT yang kemudian didapatkan alternatif-alternatif strategi.Dari berbagai alternatif strategi yang ada, kemudian peneliti melanjutkan formulasi strategi matriks strategi besar yang merupakan pemilihan strategi yang berhubungan dengan salah satu alternatif strategi.Tahap akhir dari penelitian adalah menyusun rencana pengembangan usaha.

II. METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan jenis penelitian kualitatif deskriptif. Strategi penelitian kualitatif ini dipilih penulis untuk mengamati suatu fenomena, mengumpulkan informasi, dan menyajikan hasil penelitian.

Definisi Konseptual

Usaha Kecil Menengah

Rumah Makan Palem Asri merupakan Usaha Kecil Menengah. Penggolongan tersebut didasarkan pada kenyataan bahwa hasil penjualan tahunan lebih dari Rp300.000.000,00 (tiga ratus juta rupiah) sampai dengan paling banyak Rp2.500.000.000,00 (dua milyar lima ratus juta rupiah).

Fungsi-fungsi Manajemen Usaha

Perusahaan memiliki suatu sistem manajemen, dimana di dalam sistem manajemen tersebut terdapat empat fungsi, yaitu:

1. Perancanaan (planning), yang meliputi aktivitas:
   a.Menentukan tujuan (jangka pendek dan jangka panjang).
   b. Merumuskan kebijakan dan prosedur sebagai rencana kerja untuk mencapai tujuan perusahaan
   c. Merumuskan kebijakan dan prosedur sebagai rencana kerja untuk mencapai tujuan perusahaan
   d. Melakukan peninjauan secara berkala untuk memantau rencana kerja yang telah di tetapkan
2. Pengorganisasian (*organizing*), yang meliputi aktivitas:
   a. Penentuan dan penelitian kegiatan-kegiatan
   b. Pengklasifikasian kegiatan perusahaan
   c. Pembagian tugas kepada sumber daya sesuai keahlian
3. Pengarahan (*actuating*), yang meliputi aktivitas:
   a. Pemotivasian karyawan
   b. Memimpin karyawan
   c. Cara mengarahkan
4. Pengawasan (controlling), yang meliputi aktivitas:
   a. Menetapkan standart dan metode untuk mengukur prestasi
   b. Mengukur prestasi kerja
   c. Menentukan apakah prestasi kerja memenuhi standar
   d. Mengambil tindakan korektif

Analisa Lingkungan Internal

a. Sumber Daya Manusia; merupakan langkah-langkah mengenai manajemen SDM, keterampilan dan motivasi kerja, produktivitas, dan sistem imbalan.
b. Keuangan; terkait dengan keputusan investasi dan keputusan pembiayaan.
c. Produk dan Operasi; yaitu proses, kapasitas, persediaan, angkatan kerja, dan kualitas produk.
d. Pemasaran; merupakan proses memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan, pendefinisian, pengantisipasian, penciptaan, serta pemenuhan kebutuhan dan keinginan konsumen akan produk dan jasaRumah Makan Palem Asri, misalnya analisis konsumen, penjualan produk, perencanaan produk, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran, dan analisis peluang.

Analisis Lingkungan Eksternal

Dalam lingkungan eksternal perusahaan, terdapat beberapa kekuatan yang dapat mempengaruhi perusahaan, yaitu:

a. Ancaman pendatang baru, faktor penghambat pendatang baru antara lain:skala ekonomis, diferensiasi produk,

kebutuhan modal, biaya beralih pemasok, akses saluran distribusi,dan biaya tak menguntungkan terlepas dari skala.

b. Kekuatan tawar-menawar pemasok, pemasok memiliki daya tawar yang kuat apabila pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan, pemasok tidak bersaing dengan produk-produk lain dalam industri, industri bukan pelanggan yang penting bagi pemasok.
c. Kekuatan tawar-menawar pembeli, pelanggan memiliki kemampuan untuk menekan dan menurunkan harga produk serta meningkatkan pelayanan. Kelompok pembeli dikatakan kuat jika kelompok pembeli terpusat, produk tidakterdeferensiasi, pembeli mendapat laba kecil, pembeli memiliki informasi lengkap.
d. Ancaman produk substitusi, produk pengganti yang kualitasnya hampir sama dan menawarkan harga yang relatif murah. Produk substitusi yang perlu mendapat perhatian adalah produk yang kualitasnya menandingi kualitas produk bahkan lebih tinggi.
e. Persaingan diantara para anggota industri, persaingan di antara anggota industri terjadi karena perebutan posisi dan dilakukan dengan menggunakan strategi. Persaingan tersebut di sebabkan oleh jumlah pesaing, pertumbuhan industri, karakteristik produk, biaya tetap yang besar, kapasitas, dan hambatan keluar.

Subjek dan Objek Penelitian

Subjek dari penelitian ini adalah orang-orang yang bersangkutan dalam memberikan informasi serta menjadi sumber informasi di dalam pengelolaan Rumah Makan Palem Asri. Dengan demikian, dalam penelitian ini yang menjadi subjek penelitian adalah pemilik Rumah Makan Palem Asri yaitu Bapak Andri, sedangkan yang menjadi objek penelitian adalah Rumah Makan Palem Asri.

Penentuan Narasumber

Untuk pennetuan narasumber penulis menggunakan teknik *snowball.* Pertama-tama penulis menghimpun informasi pada satu narasumber. Apabila informasi yang dirasa kurang mencukupi, penulis akan melakukan wawancara dengan sumber lain yang relevan dengan penelitian melalui hasil rekomendasi dari narasumber awal.

Jenis dan Sumber Data

Jenis Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data kualitatif yang merupakan data yang bukan berupa angka-angka, namun berupa sebuah fakta dengan uraian-uraian atau kalimat-kalimat serta memaparkan keadaan objek penelitian berdasarkan fakta-fakta aktual sesuai kenyataan sehingga menuntut penafsiran peneliti secara mendalam terhadap makna yang terkandung di dalamnya (Moleong, 2005).

Sumber Data

Dalam penelitian ini, sumber data yang digunakan adalah sebagai berikut:

1. Data primer sebagai data yang didapat dari sumber pertama, baik dari individu atau perseorangan seperti hasil dari proses wawancara yang dilakukan oleh peneliti. Peneliti akan memperoleh data primer dengan mencatat melalui catatan tertulis dan melalui perekaman *audio tapes* dari proses wawancara secara langsung kepada pemilik Rumah Makan Palem Asri yaitu Bapak Andri.
2. Data sekunder merupakan data yang didapat bukan dari sumber pertama. Peneliti akan mendapatkan dari Rumah Makan Palem Asri berupa struktur organisasi perusahaan dan gambaran produk.

Metode Pengumpulan Data

Dalam mendapatkan data guna membantu dalam penelitian ini, penulis menggunakan metode pengumpulan data berupa wawancara semi terstruktur yaitu interview membuat garis besar pokok-pokok pembicaraan, namun dalam pelaksanaannya interviewer mengajukan pertanyaan secara bebas, pokok-pokok pertanyaan yang dirumuskan tidak perlu dipertanyakan secara berututan dan pemilihan kata-katanya tidak baku (Satori dan Komaariah, 2009).

Teknik Analisa Data

Dalam penelitian ini, data yang telah dikumpulkan oleh peneliti akan dianalisis dengan menggunakan teknik analisis data kualitatif. Informasi yang diperoleh dari para informan akan diolah dengan cara: (a) Menelaah seluruh data dari berbagai sumber, (b) Reduksi data, (c) Kategorisasi, (d) Penafsiran data (Moleong, 2005).

Pengujian Keabsahan Data

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode pengujian data berupa trianggulasi sumber yaitu membandingkan dan mengecek drajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh dari berbagai sumber.Triangulasi sumber ini berdasarkan masing-masing informan yang mampu memberikan informasi terkait dalam setiap fungsi manajemen dalam fungsi bisnis dan lingkungan eksternal. Triangulasi informan sumber daya manusia adalah Bapak Andry, Bapak Budi, dan Ibu Dewi. Triangulasi keuangan adalah Bapak Andry, Bapak Budi, dan Laila. Triangulasi produksi dan operasional adalah Bapak Andry, Bapak Budi, dan Bapak Dedi. Triangulasi pemasaran adalah Bapak Andry, Bapak Budi, dan Ibu Dewi. Sedangkan untuk triangulasi informan lingkungan eksternal adalah Bapak Andri, Bapak Budi, Ibu Dewi, dan Irene.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Lingkungan Internal

Analisa lingkungan internal terdiri dari fungsi manajemen yang meliputi *planning, organizing, actuating,* dan *controlling* pada setiap fungsi bisnis yaitu fungsi sumber daya manusia, fungsi keuangan, fungsi produksi dan operasional, dan fungsi pemasaran.

Analisa Sumber Daya Manusia

Perusahaan menetapkan perencanaan yang akan dicapai dalam aspek sumber daya manusia misalnya terdapat karyawan yang mau mengundurkan diri maka karyawan harus melaporkan sebulan sebelum pengunduran diri tersebut agar perusahaan memiliki waktu untuk merekrut karyawan baru. Perekrutan karyawan dilakukan secara formal melalui wawancarayang dilakukan oleh *owner,* manajer, dan kapten.Standard penerimaan untuk sumber daya manusia didasarkan pada jenjang pendidikan, pengalaman kerja, maupun skill tertentu. Minimal SMA untuk waiters, D2 untuk kapten, dan pengalaman kerja 2 tahun untuk bagian kitchen.

Proses penerimaan karyawan diawali dengan pemberian kontrak selama 3 bulan masa percobaan. Dalam 3 bulan karyawan akan di beri pelatihan dan dinilai kinerjanya. Diakhir masa percobaan diadakan evaluasi dan penilaian, bila

puas terhadap kinerja karyawan tersebut maka akan diperpanjang dan bila tidak puas maka kontrak akan diberhentikan.Kendala yang dihadapi perusahaan dalam melakukan perencanaan ini adalah waktu, karena untuk merekrut dan mengajarkan karyawan baru membutuhkan waktu yang cukup lama.

Didalam perusahaan tidak terdapat divisi khusus untuk mengatur sumber daya manusia.Perusahaan hanya mempekerjakan karyawan di bagian luar dan bagian dapur, pembagian kerja yang dilakukan perusahaan sudah sesuai dengan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing karyawan. Dalam hal hari dan jam kerja, perusahaan mempekerjakan karyawan dari hari senin sampai hari minggu. Untuk jam kerja karyawan perusahaan membagi menjadi 2 shift, dimana masing-masing shift memiliki waktu 7 jam kerja. Shift pertama pukul 08.30-15.30 dan shift kedua pukul 15.00-22.00.

Pengarahan yang di terapkanpada divisi ini adalah dengan cara orientasi. Dimana *owner*akan memberikan pengarahan yang perlu kepada manajer agar kegiatan dapat dilakukan dengan baik, kemudian dari manajer juga akan memberikan orientasi kepada para kapten dan karyawan. Sedangkan prinsip pengarahan yang di terapkan adalah mengarah kepada tujuan perusahaan, dimana dengan pengarahan ini perusahaan diharapkan setiap karyawan memiliki etos kerja yang baik.Perusahaan memotivasi para karyawan dengan memberikan *reward* apabila karyawan sudah bekerja dengan baik dan memuaskan. Bonus yang diberikan berupa uang atau asuransi kesehatan.

Kapten akan mengawasi setiap aktivitas/kegiatan dari para karyawan apabila ada karyawan yang melanggar peraturasn maka akan di beri teguran, jika mengulangi lagi akan di beri peringatan kedua dan di skorsing, apabila sudah tiga kali melakukan kesalahan yang sama maka karyawan akan dikeluarkan tanpa di beri pesangon. Setiap hari sebelum memulai aktivitas karyawan akan melakukan briefing terlebih dahulu. Fungsi briefing pada dasarnya adalah sebuah control yang efektif, karena memlalui forum inimasing-maisng karyawan dapat saling memberi masukan yang pada akhirnya mengefektifkan kinerja mereka.

Analisa Keuangan

Keuangan perusahaan di kelola oleh manajer dimana aktivita skeuangan dengan melakukan system pembukuan secara manual dengan menggunakan pencatatan akuntansi, mengurus nota penjulan dan nota pembelian. Penghasilan yang diperoleh perusahaan adalah dari penjualan produk makanan dan minuman, sedangkan pengeluaran perusahaan meliputi gaji karyawan setiap bulan, bonus kerja, biaya tidak terduga, biaya produksi dan operasional, dan pembelian bahan baku.

Karena laporan keuangan perusahaan masih dilakukan secara manual maka tidak jarang ditemukan ketidaktelitian dalam proses pembukuan. Oleh karena itu untuk kedepannya perusahaan merencanakan untuk menggunakan teknologi komputer dalam pembuatan laporan keuangan, dengan meggunakan teknologi ini diharapkan dapat meminimalkan ketidaktelitian dalam pencatatan.Berdasarkan laporan keuangan *owner* sudah mengetahui rata-rata biaya yang harus dikeluarkan untuk dana operasional. Dana operasional yang dikeluarkan merupakan realisasi jangka pendek, sisa dana sebagian disimpan untuk hal yang yang mungkin terjadi di luar rencana menyangkut perusahaan, dan sebagian lagi diputar untuk mempercepat pelaksanaan rencana jangka panjang. Rencana jangka panjang itu seperti membuka cabang, cabang bisa dikota yang sama atau bisa juga di lain kota yang dianggap mempunyai daya beli.

Fungsi divisi keuangan perusahaan dilakukan oleh karyawan bagian kasir.Manajer memberi informasi kepada staf keuangan untuk mengerjakan tugas yang sudah ditetapkan yaitu menulis pembukuan secara manual dibuku, mencatat nota, mencatat transaksi pembelian dari supplier maupun pembelian kepada konsumen.Kepemilikan modal mutlak sepenuhnya menjadi wewenang pemilik perusahaan.

Sistem keuangan dilakukan perusahaan dengan mencatat penjualan yang dihitung setiap hari. Hasil semua penjualan direkapitulasi oleh manajer yang selanjutnya akan dilaporkan kepada pemilik. Jadi disini manajer terus melakukan pengawasan apakah kasir sudah bekerja dengan jujur dan teliti.

Analisa Produksi dan Operasional

Proses produksi merupakan tahapan yang snagat penting bagi perusahaan, dimana pada tahap ini barang mentah diolah menjadi barang jadi yang nantinya akan dijual kepada konsumen untuk pemuasan kebutuhan. Sebelum proses produksi berlangsung, ada beberapa langkah yang dilakukan sebelumnya. Pertama-tama pelayan mencatat makanan dan minuman yang dipesan oleh konsumen.Pencatatan pesanan dilakukan pada kertas rangkap 3 yang sering disebut dengan istilah *customer order*. Proses pencatatan kemudian dilanjutkan dengan pemberian 1 rangkap *customer order* pada *co-ceker* bagian depan dan 2 rangkap sisanya pada bagian dapur. *Customer order* ini kemudian digunakan oleh koki dan helper sebagai acuan untuk memproduksi makanan. Proses produksi makanan dilakukan di dalam dapur sesuai urutan datangnya *customer order*.

Pengorganisasian terhadap produksi dan operasional berjalan dengan baik di Rumah Makan Palem Asri dimana perusahaan melakukan pembagian kerja yang jelas dan terarah bagi setiap karyawannya. Bagian produksi terdiri dari koki, pembantu koki, checker, pembuat minuman, dan kepala dapur. Bagian operasional terdiri dari waiter, kasir, dan kapten. Masing-masing karyawan tersebut memiliki pembagian tugas dan tanggung jawab yang jelas.Pembagian tugas dan tanggung jawab dilakukan diawal perekrutan pegawai untuk menghindari terjadinya over-lapping.

Dalam industri ini pihak pengelola perusahaan dituntut untuk melakukan improvisasi secara terus menerus pada menu yang disajikan.Perencanaan pada fungsi produksi ini umumnya diarahkan untuk penambahan menu baru agar lebih bervariatif sehingga pengunjung tidak bosan dengan menu yang sudah ada.Penambahan menu baru dilakukan 3 bulan sekali.Selain itu fungsi perencanaan juga dilakukan pada kegiatan operasional dengan selalu menjaga kualitas dan kuantitas bahan makanan. Kualitas dan kuantitas bahan

makanan dijaga dengan cara menjaga persediaan sayur dan ikan setiap hari, daging seminggu 2 kali, dan ayam 2 hari sekali.

Controlling dilakukan oleh manajer dengan cara mengawasi seluruh aktivitas karyawan apakah sudah bekerja dengan excellent. Kebersihan rumah makan, peralatan, hingga kualitas pelayanan selalu berada di bawah pengawasan manajer.Untuk bagian dapur, fungsi controlling juga dilakukan oleh kepala dapur dan checker yang selalu menjaga konsistensi kualitas rasa serta presentasi dari hidangan yang diproduksi.

Analisa Pemasaran

Dalam memasarkan pterdapat beberapa analisa pemasaran yaitu:

1. Analisa Konsumen

   Analisa konsumen dilakukan perusahaan dengan cara melakukan pengamatan terhadap pengunjung yang datang. Pengamatan ini dilakukan untuk menggali keinginan atau harapan konsumen terhadap Rumah Makan Palem Asri. Selain itu, karena letak rumah makan ini berdekatan dengan rumah makan lain jadi biasanya jika melihat rumah makan yang lain lebih ramai maka salah satu karyawan ditugaskan untuk mencari tau apa yang sedang digemari oleh konsumen.

2. Penjualan Produk/Jasa

   Promosi yang dilakukan Rumah Makan Palem Asri Surabaya yakni dengan menggunakan iklan, tv lokal, mulut ke mulut. Menurut hasil wawancara dengan melakukan promosi di surat kabar dapat meningkatkan jumlah konsumen.

3. Perencanaan Produk/Jasa

   Perencanaan Produk yang dilakukan perusahaan adalah mengeluarkan menu baru setiap 3 bulan sekali, hal ini dilakukan agar konsumen tidak bosan dengan menu yang lama. Biasanya sebelum mengeluarkan produk baru *owner* dan manajer akan melakukan tester produk menu baru. Apakah menu tersebut enak atau tidak. Jika menu menjadi *favorite* maka akan dijadikan menu tetap, tetapi jika menu baru kurang diminati maka akan dilakukan penghapusan menu.

4. Penetapan Harga

   Dalam menetapkan harga terdapat lima faktor yang dapat mempengaruhi. Lima pemangku itu adalah konsumen, pemerintah, pemasok, distributor, dan pesaing.Perusahaan melihat kompetitor yang ada.

Penetapan aktivitas mendatang dalam aspek pemasaran adalah meningkatkan omset penjualan. Untuk memenuhi target tersebut perencanaan yang akan dilakukan dalam fungsi pemasaran adalah tetap beriklan di media promosi koran seperti yang sudah dilakukan sebelumnya. Kegiatan beriklan di koran tetap dilakukan untuk terus meningkatkan *awareness* konsumen terhadap keberadaan perusahaan. Setiap menu baru yang sudah di tes akan diiklankan di koran. Iklan ini dilakukan dengan tujuan untuk memperkenalkan menu baru tersebut dan sekaligus meningkatkan penjualan. Kegiatan beriklan akan tetap dilakukan pada media koran “Jawa Pos” seperti yang sudah dilakukan sebelumnya, karena konsumen dari koran Jawa Pos dianggap sudah sesuai dengan target market perusahaan.

Promosi melalui media koran memberikan dampak yang signifikan, setelah promosi perusahaan selalu dibanjiri konsumen. Perusahaan sudah beberapa kali mengikuti paket promosi, satu paket terdiri dari 5 kali promosi yang akan dicetak. Promosi akan dilakukan pada waktu-waktu tertentu seperti bulan puasa, Lebaran, Natal, dan Tahun Baru. Selain itu, Rumah Makan Palem Asri juga berencana untuk masuk ke pasar baru seperti acara sunatan dengan memfasilitasi acara tersebut (tenda, perlengkapan, dan konsumsi).

Perusahaan tidak memiliki divisi khusus yang menangani dan bertanggung jawab terhadap kegiatan pemasaran. Manajer bersama *Owner* yang menentukan dan memutuskan progam promo yang akan dilakukan. Masukan dari para konsumen seringkali menjadi dasar dan ide dalam menentukan kegiatan pemasaran.

Lingkungan Eksternal

Dalam melakukan penelitian terhadap lingkungan eksternal perusahaan, peneliti menggunakan Model Lima Kekuatan Porter. Analisis lingkungan eksternal dalam lima kekuatan Porter meliputi ancaman pendatang baru, kekuatan tawar menawar pemasok, kekuatan tawar menawar pembeli, ancaman produk substitusi, dan persaingan diantara anggota industri.

Analisa Ancaman Pendatang Baru

Melihat banyaknya kebudayaan yang masuk ke Indonesia dan potensi dari bisnis makanan tentu saja akan menggiurkan sehingga mengundang masuknya pesaing baru di dalam industri ini. Pesaing baru yang terjun dalam bidang industri ini tegolong banyak mengingat makanan merupakan kebutuhan pokok setiap manusia.Tetapi tentu saja masuk dalam suatu bidang baru tidaklah mudah dan pasti mengalami berbagai hambatan. Faktor-faktor penghambat yang dimaksud adalah:

1. Skala ekonomis

   Untuk mendirikan usaha dibidang makanan dan minuman tentunya diperlukan banyak biaya, mulai dari tanah, bangunan, peralatan, dan perlengkapan.Perusahaan mengalami skala ekonomis kurang lebih selama tujuh bulan mulai dari berdirinya perusahaan.

2. Diferensiasi produk

   Pada umumnya produk yang dihasilkkan perusahaan hampir sama secara fisik di bandingkan dengan perusahaan lain. Perbedaan yang terjadi antara rumah makan yang ada dapat dilihat dari mutu produk termasuk kualitas rasa, ukuran, komposisi bahan baku, dan harga jual produk. Contohnya Rumah Makan Palem Asri menjual ayam goreng dan nasi putih dengan harga Rp 14.000,00 sedangakan Rumah Makan Sari Rasa menjual ayam goreng dan nasi putih dengan harga 13.500,00. Walaupun rumah makan sebelah menawarkan harga yang lebih murah, tetapi ukuran ayam yang diberikan 0,5 ons sedangkan Rumah Makan Palem Asri memberi ayam dengan ukuran 0,7 ons. Rumah Makan Palem Asri menyatakan bahwa diferensiasi produk juga terjadi pada kualitas rasa dan komposisi bahan baku.

   Cara yang dilakukan Rumah Makan Palem Asri dalam menjaga kualitas dan komposisi bahan baku adalah dengan memilih bahan baku berkualitas. Bahan baku yang

berkualitas di dapat dari supplier yang bagus dan terpercaya, serta di tunjang dengan cara melakukan seleksi sebelum bahan baku tersebut masuk ke dapur, karena jika bahan baku yang digunakan kualitasnya tidak bagus maka produk yang dihasilkan juga tidak bermutu.

3. Kebutuhan Modal

   Untuk mendirikan usaha makanan dan minuman sekelas Rumah Makan Palem Asri memerlukan modal yang cukup besar.Modal itu untuk keperluan tanah, bangunan, peralatan, dan perlengkapan yang dibutuhkan.

4. Biaya beralih pemasok

   Biaya beralih pemasok dapat terjadi apabila perusahaan memesan bahan baku pada seorang pemasok dan membatalkan pesanannya karena pindah ke pemasok lain dikarenakan berbagai alasan, salah satunya karena harga dari pemasok lain lebih murah. Perusahaan sendiri belum pernah pindah atau melakukan peralihan pemasok tetapi apabila perusahaan melakukan peralihan, maka pemasok akan mengenakan biaya beralih 10% dari harga barang yang dipesan karena pembatalan pesanan yang dilakukan.

5. Akses ke saluran distribusi

   Pada industri tertentu, perusahaan-perusahaan yang telah mapan biasanya telah memiliki saluran distribusi sendiri untuk memasarkan produknya sehingga perusahaan pendatang baru sulit memasuki saluran yang telah ada dan harus mengeluarkan biaya yang besar untuk membangun saluran sendiri.Meskipun demikian, kondisi tersebut mungkin tidak terjadi pada industri makanan dan minuman. Hal ini dikarenakan pendatang baru masih berpeluang untuk memasuki saluran distribusi yang telah dikuasai oleh perusahaan yang telah ada, asalkan mampu memproduksi makanan dengan mutu produk yang sama atau lebih baik namun dengan harga yang lebih murah.

Analisa Kekuatan Tawar Menawar Pemasok

Keberadaan pemasok bahan baku seperti sayur dari Sumber Sayur; udang dari X; cumi dan kakap dari Utama Mandiri; gurami dari Y; daging sapi dari Bahagia; buah dari Ridho Buah; garam, gula, tepung, tepung bumbu, merica, dll dari UD. Padi Mas; beras dari UD Murni; kecap manis dari UD. Sumber Lestari; kecap asin dari PT.Bantara Agung Mulia memiliki peranan yang sangat penting terhadap keberlangsungan proses produksi. Oleh Karena itu, guna menjaga ketersediaan bahan baku perusahaan hanya terikat oleh satu pemasok dengan tujuan selalu diutamakan jika barang baku sedang tidak pada musimnya.

Untuk bahan baku biasanya perusahaan membeli dalam jumlah yang besar. Jenis bahan baku dari produk perusahaan tergolong dalam kategori tidak unik karena jumlah pemasok yang menyediakan bahan baku serupa sangatlah banyak. Berdasarkan penjelasan diatas, kekuatan tawar-menawar pemasok terhadap Rumah Makan Palem Asri dikatakan kuat, karena Rumah Makan Palem Asri tidak berganti ganti pemasok.

Analisa Kekuatan Tawar Menawar Pembeli

Target pasar yang dituju perusahaan adalah masyarakat menegah bawah maupun menengah atas.Perusahaan memiliki konsumen tetap kurang lebih 50 orang dan para konsumen biasanya berasal dari daerah Surabaya.Biasanya jumlah barang yang dibeli para konsumen tidak tentu, ada yang membeli dalam jumlah yang banyak dan ada pula yang membeli dalam jumlah yang sedikit.Pada umumnya para konsumen dapat memproduksi sendiri produk yang ada di perusahaan, karena produk yang dihasilkan memiliki andil yang besar terhadap kebutuhan sehari-hari.Perusahaan adalah rumah makan yang konsisten dalam penerapan harga dimana sesuai penerapan harga yang telah ditetapkan maka perusahaan tidak memberikan diskon khusus bagi konsumen walaupun membeli dalam jumlah yang banyak.

Analisa Ancaman Produk Substitusi

Produk substitusi atau produk pengganti adalah produk lain yang memiliki fungsi sama dengan produk perusahaan dan dapat mempengaruhi keberadaan produk perusahaan selama dipasar. Keberadaan produk substitusi merupakan ancaman tersendiri bagi sebuah rumah makan, terlebih apabila produk tersebut memiliki kualitas yang lebih baik dan dijual dengan harga yang sama atau bahkan lebih murah. Rumah Makan Palem Asri tidak terlepas dari para pesaingnya yang juga menyediakan produk substitusi.Tetapi dalam hal ini *owner* merasa produk substitusi sendiri belum memberikan dampak yang signifikan bagi perusahaan, karena perusahaan mampu menawarkan produk berkualitas dengan harga yang murah.

Analisa Persaingan Diantara Para Anggota Industri

Persaingan yang terjadi didalam industri makanan dan minuman cukup kompetitif.Kondisi ini dapat dilihat dari banyaknya tempat makan yang baru dibuka di daerah Surabaya, dengan begitu berarti semakin tinggi pula persaingan yang terjadi.Secara umum, persaingan yang terjadi dalam industri makanan dan minuman adalah persaingan pangsa pasar, mutu produk, dan harga jual produk. Persaingan pangsa pasar terjadi jika jumlah pelaku makanan dan minuman beroperasi semakin banyak sehingga para pelaku harus jeli dan hati-hati dalam menentukan daerah atau pasar mana yang akan dimasuki untuk memasarkan produknya.

Disamping itu juga terdapat persaingan mutu produk.Persaingan ini terjadi karena setiap pelaku usaha makanan dan minuman berlomba-lomba agar produk yang dijualnya dapat diterima oleh konsumen. Oleh karena itu, agar produknya dapat diterima dengan baik oleh konsumen maka para pelaku usaha harus mampu melihat selera konsumen seperti makanan apa yang diminati. Pada umumnya produk yang dihasilkkan oleh Rumah Makan Palem Asri hampir sama secara fisik di bandingkan dengan perusahaan lain. Perbedaan yang terjadi antara rumah makan yang ada dapat dilihat dari mutu produk termasuk kualitas rasa, ukuran, komposisi bahan baku, dan harga jual produk. Persaingan yang terjadi disini kuat karena setiap rumah makan akan berusaha untuk menarik konsumen.

Analisa *Strength, Weakness, Opportunity,* dan *Threats*

Berdasarkan hasil analisa pada lingkungan internal dan lingkungan eksternal diatas, peneliti mendapatkan beberapa kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang ada pada perusahaan.

Tabel 1.
Matriks SWOT

	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
	1. Setiap bagian sudah memiliki tugas dan tanggung jawab yang jelas. 2. Manajer secara rutin (setiap hari) melakukan briefing dan evaluasi pada karyawan. 3. Adanya keinginan yang kuat dari owner untuk terus menghasilkan produk yang berkualitas, dengan membuat menu baru setiap 3 bulan. 4. Rumah Makan Palem Asri secara rutin beriklan dikoran. 5. Rumah Makan Palem Asri selalu menjaga mutu persediaan bahan makanan, dengan melakukan pembelian bahan makanan setiap hari. 6. Adanya sarana yang memfasilitasi controlling dari pihak konsumen	1. Sistem manajemen keuangan yang masih tradisional, pencatatan dilakukan secara manual. 2. Belum ada divisi atau bagian khusus pemasaran. 3. Penetapan harga bergantung pada kompetitor. 4. Belum ada SOP tertulis untuk waiter dalam melayani tamu. 5. Analisa konsumen atau pengunjung hanya dilakukan melalui pegamatan.
Kesempatan (O) 1. Pasar masih besar ditandai dengan pertumbuhan umum masyarakat Surabaya yang cukup tinggi. 2. Adanya pasar baru yang belum disentuh oleh Rumah Makan Palem Asri seperti nasi kotak untuk acara sunatan, syukuran, arisan, meeting, dll. 3. Banyak media atau saluran promosi yang low budget seperti social media (facebook, twitter) dan BBM. 4. Kekuatan tawar-menawar konsumen terhadap perusahaan tergolong kecil. 5. Tingkat kepadatan lalu lintas Surabaya yang terus meningkat, sehingga peluang jasa layanan antar meningkat.	Strategi SO 1. Meningkatkan omset penjualan dengan meningkatkan pelayanan terhadap konsumen/pengunjung. (S1,S2,S6,O1) 2. Meningkatkan omset penjualan dengan mengkomunikasikan menu baru dalam promo dan desain. (S3,S4,O1) 3. Mengkomunikasikan produk nasi kotak Rumah Makan Palem Asri di koran. (S4,O2) 4. Mengkomunikasikan jasa layanan antar Rumah Makan Palem Asri di koran. (S5,O2)	Strategi WO 1. Menggencarkan produk nasi kotak dan jasa layanan antar Rumah Makan Palem Asri. (W4,W5,O2,03,O5) 2. Melakukan promosi melalui social media dan BBM. (W2,O3)
Ancaman (T) 1. Banyak pendatang baru yang bermunculan di area sekitar Rumah Makan Palem Asri. 2. Usaha kompetitor terkonsep dengan baik (secara outlet dan desain) 3. Pada waktu tertentu beberapa harga bahan baku mengalami kenaikan. 4. Kompetitor-kompetitor gencar melakukan promosi.	Strategi ST 1. Menjaga kepuasan konsumen, dengan cara meningkatkan pelayanan. (S1,S2,S6,T1,T2,T4)	Strategi WT 1. Merekrut bagian pemasaran (W2,T2,T4) 2. Merealisasikan produk nasi kotak (W4, T1)

Alternatif Strategi

1) Strategi SO
   a) Meningkatkan omset penjualan dengan meningkatkan pelayanan terhadap konsumen/pengunjung (S1,S2,S6,O1).
   b) Meningkatkan omset penjualan dengan mengkomunikan menu baru dalam promo dan desain (S3,S4,O1).
   c) Mengkomunikasikan produk nasi kotak Rumah Makan Palem Asri di koran. (S4,O2).
   d) Mengkomunikasikan jasa layanan antar Rumah Makan Palem Asri di koran. (S5,O2).
2) Strategi WO
   a) Menggencarkan produk nasi kotak dan jasa layanan antar Rumah Makan Palem Asri (W4,W5,O2,O3,O5).
   b) Melakukan promosi melalusi sosial media dan BBM (W2,O3).
3) Strategi ST
   a) Menjaga kepuasan konsumen, dengan cara meningkatkan pelayanan (S1,S2,S6,T1,T2,T4).
4) Strategi WT
   a) Merekrut bagian pemasaran (W2,T2,T4).
   b) Merealisasikan produk nasi kotak (W4,T1).

Matriks Strategi Besar

Gambar 2. Matriks Strategi Besar

Dengan menggunakan beberapa strategi SWOT maka peneliti dapat menyimpulkan pengelolaan usaha pada fungsi internal dan akan menggunakan Matriks Strategi Besar. Dimana Matriks Strategi Besar ini akan dianalisis dengan menggunakan beberapa indikator yaitu pertumbuhan pasar dan posisi bersaing lemah. Dengan indikator pertama yaitu pertumbuhan pasar dapat diketahui bahwa industri makanan mempunyai pertumbuhan yang tinggi, dimana pada latar belakang pertumbuhan UKM cukup didominasi oleh industri makanan diminuman.Dan pada posisi bersaing lemah, Rumah Makan Palem Asri tidak memiliki ciri khas yang dapat menarik konsumen agar tetap kembali.Selain itu penetapan harga yang dilakukan Rumah Makan Palem Asri bergantung terhadap kompetitor.

Dengan analisa diatas peneliti dapat menyimpulkan Rumah Makan Palem Asri lebih cocok menggunakan kuadran kedua.Dan dalam kuadran kedua Rumah Makan Palem Asri menggunakan strategi pengembangan pasar, karena masih ada pasar yang belum disentuh oleh Rumah Makan Palem Asri, yaitu menjual nasi kotak.

Pengembangan Usaha

Berikut ini adalah penetapan tujuan jangka panjang, jangka pendek, dan kebijakan bagi Rumah Makan Palem Asri:

Tujuan Jangka Panjang: Menjadi rumah makan no. 1 di Surabaya yang mengedepankan menu-menu masakan tradisional Indonesia.

Kebijakan yang Mendukung

1. Mengembangkan masakan tradisional, sehingga Rumah Makan Palem Asri memiliki diferensiasi produk yang kuat.
2. Mengikuti pameran-pameran kuliner yang ada di Surabaya, agar masyarakat Surabaya mengenal Rumah Makan Palem Asri.

Tujuan Jangka Pendek: Mengembangkan pasar dengan menjual produk nasi kotak.

Kebijakan yang Mendukung:

1. Membuat paket personal. Untuk mendukung pengembangan pasardalam menjual nasi kotak, kebijakan yang dilakukan

adalah membuat paket personal. Dimana paket personal ini akan menjadi menu untuk nasi kotak.

2. Membentuk tim *delivery*untuk mengirim pesanan. Kebijakan untuk membentuk jasa layanan antar, di lakukan sebagai salah satu pelayanan terhadap konsumen.
3. Pembagian brosur menu ke kantor-kantor.Kebijakan ini dilakukan karena *market* yang akan dituju adalah orang yang bekerja dikantor, pesanan nasi kotak untuk rapat kantor. Karena kendaraan di Surabaya ini semakin banyak, menyebabkan orang kantor malas untuk makan siang diluar.

Divisi yang Terlibat:

1. Produksi dan Operasional
   Divisi produksi dan operasional memiliki keterlibatan dalam perencanaan tujuan jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan, karena divisi ini akan membuat paketan menu personal untuk nasi kotak dan juga membuat menu untuk makanan khas Jombang.
2. Keuangan
   Divisi keuangan juga memiliki keterlibatan dalam tujuan jangka pendek dan jangka panjang perusahaan, karena divisi keuangan akan membantu perusahaan dalam membuat anggaran perencanaan untuk merealisasikan tujuan tersebut.

IV. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

1. Pengelolaan usaha menengah pada Rumah Makan Palem Asri dilihat dari aspek sumber daya manusia, aspek keuangan, dan aspek produksi dan operasional sudah berjalan dengan baik. Pada pembagian sumber daya manusia pembagian tugas dan tanggung jawab untuk masing-masing karyawan sudah jelas. Pada bagian keuangan pembukuan dilakukan setiap hari. Dan pada bagian produksi dan operasional Rumah Makan Palem Asri memasok bahan baku setiap harinya. Sedangkan aspek pemasaran yang ada diperusahaan belum berjalan secara optimal, hal ini dapat dilihat belum adanya divisi khusus yang menangani pemasaran. Manajer merangkap tugas dalam bagian ini.

2. Lingkungan eksternal Rumah Makan Palem Asri memberikan ancaman yang cukup besar terhadap Rumah Makan Palem Asri. Yang memberikan tekanan adalah pendatang baru. Banyaknya pendatang baru yang bermunculan di area sekitar Rumah Makan Palem Asri. Selanjutnya adalah persaingan diantara anggota industri. Pesaing memiliki konsep yang baik (secara outlet dan desain), selain itu pesaing juga gencar melakukan promosi.

3. Berdasarkan analisis internal dan eksternal, selanjutnya digunakan matriks SWOT yang diolah dengan menggunakan Matriks Strategi Besar, maka dapat dijelaskan bahwa rencana pengembangan usaha melalui pengembangan pasar (market development). Dari analisa SWOT diketahui kelemahan perusahaan berada pada aspek pemasaran dan diperlukan adanya divisi bagian pemasaran untuk melakukan promosi guna meningkatkan pangsa pasar.

4. Setelah melakukan analisa SWOT dan menentukan strategi maka perusahaan melakukan pengembangan bisnis (*business development*) yaitu dengan menjadi rumah makan khas Jombang no. 1 di Surabaya, hal ini agar Rumah Makan Memiliki diferensiasi produk yang kuat.

Saran

1. Agar perusahaan merekrut tenaga kerja dibagian pemasaran, karena belum ada divisi atau bagian khusus pemasaran.Tenaga kerja dibagian pemasaran sangat penting untuk melakukan promosi, sehingga masyarakat bisa lebih mengetahui keberadaan Rumah Makan Palem Asri. Tenaga kerja di bagian pemasaran juga dapat meningkatkan jumlah pengunjung.
2. Karena usaha kompetitor terkonsep dengan baik (secara outlet dan desain), dan belum ada SOP (*Standart Operating Procedure*) tertulis untuk *waiter* dalam melayani tamu. Maka penulis menyarankan agar Rumah Makan Palem Asri mulai menyentuh pasar baru yaitu menawarkan produk nasi kotak untuk berbagai acara seperti: acara sunatan, syukuran, arisan, meeting, makan siang kantor. Produk nasi kotak dirasa memiliki pasar, karena kota Surabaya yang semakin banyak kendaraan sehingga menyebabkan macet. Sehingga banyak orang yang malas untuk makan siang diluar.
3. Selama ini Rumah Makan Palem Asri melakukan analisa konsumen atau pengunjung hanya dilakukan melalui pengamatan. Untuk itu penulis menyarankan agar Rumah Makan Palem Asri melakukan analisa kepuasan konsumen dengan caramemberi 4 koin kepada konsumen setelah mereka membayar. 4 koin itu sendiri terdiri dari 2 koin mimik senyum dan 2 koin mimik marah. Yang nantinya akan dimasukkan ke 2 kotak yang disediakan, 1 kotak untuk kualitas rasa yang dimiliki dan 1 kotak untuk pelayanan yang diberikan.

DAFTAR REFERENSI

Berry, A., Rodriquez, E. & Sandeem, H. (2001).Small and medium enterprises dynamics in Indonesia.*Bulletin of Indonesian Economic Studies*,37(3),363-384.

David, F. R. (2009). *Manajemen strategi.* Edisi Kesepuluh. Jilid 1. Jakarta: Salemba Empat.

Hadi, S. (1989).*Metodologi research*. Jilid 2. Yogyakarta: Andi Offset.

Moleong, L. J. (2005). *Metode penelitian kualitatif*. Edisi Revisi. Bandung: PT Remadja Rosdakarya.

Porter, M. E. 1997. *Strategi bersaing: Teknik Menganalisis industri dan pesaing.* Terjemahan Agus Maulana. Jakarta: Erlangga.

Rangkuti, F. (2008). Analisis SWOT teknik membedah kasus bisnis, Jakarta: Gramedia PustakaUtama.

Satori, D & Komariah, A. (2009).*Metodologi penelitian kualitatif*. Bandung: Alfabeta CV.

Sulistyastuti, D. R. (2004). Dinamika usaha kecil dan menengah (UMKM) analisis konsentrasi regional UMKM di Indonesia 1999-2001. *Jurnal Ekonomi Pembangunan* 9(2),143-164.

Terry, G. R . (2004). Prinsip-prinsip manajemen, Jakarta: PT. Bumi Aksara.