

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA MAKANAN DAN MINUMAN PADA RUMAH MAKAN NASI BEBEK PAK JANGGUT DI SURABAYA

Tommy Soewanda

Program Manajemen Bisnis, Program Studi Manajemen, Universitas Kristen Petra

Jl. Siwalankerto 121-131, Surabaya

E-mail: tommysie93@gmail.com

Abstrak— Rumah Makan Nasi Bebek Pak Janggut adalah rumah makan yang sedang berkembang di kota Surabaya. Dalam perkembangannya usaha ini mengalami permasalahan pada pemasarannya yang belum maksimal dan kondisi sumber daya manusia yang tidak berperforma maksimal. Tujuan dari penelitian ini untuk menganalisis lingkungan internal dan eksternal, dan menemukan strategi alternatif perusahaan. Dengan menggunakan penelitian kualitatif deksriptif, dan teknik pengumpulan data dengan wawancara terstruktur dengan sumber data primer dan sekunder. Hasil dari penelitian perusahaan memiliki kelemahan dalam pemasaran dan sumber daya manusianya, sehingga mempengaruhi operasional perusahaan. Strategi alternatif yang tepat untuk perusahaan ada-lah strategi Penetrasi Pasar dan strategi Pengembangan Pasar.

Kata Kunci— Kewirausahaan, Strategi Pengembangan, Kualitatif Deskriptif, Strategi SWOT

I. PENDAHULUAN

Tujuan dari pengusaha dalam usahanya adalah ingin mendapatkan keuntungan. Selain itu para pengusaha juga ingin bisnisnya dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama. Banyak usaha yang awal mulanya berdiri dalam skala yang kecil, dengan omset dan modal yang kecil. Namun seiring dengan berjalannya waktu, perusahaan akan terus berkembang dan menjadi lebih baik dari yang sebelumnya. Dan perusahaan yang mampu bertahan dalam persaingan, akan menjadi perusahaan yang dalam skala yang lebih besar. Dalam perjalanannya perusahaan harus mengalami kemajuan di sistem usahanya, baik dari sistem didalam perusahaan atau sistem internal perusahaan, dan kemajuan yang didukung oleh keadaan di lingkungan diluar perusahaan atau sistem eksternal perusahaan. Dengan kemajuan dalam sistem internal perusahaan akan mampu menghadapi persaingan yang ada di industri, dan hasil output dari perusahaan juga akan maksimal, serta pengeluaran atau biaya akan menjadi lebih sedikit dan efisien. Sehingga pendapatan dari perusahaan akan meningkat dan biaya yang dikeluarkan juga semakin kecil. Pada usaha dalam skala yang masih kecil, sistem yang ada belum sebaik perusahaan-perusahaan besar agar mencapai efisiensi dan efektifitas tersebut, oleh karena itu perusahaan kecil perlu memperbaiki sistemnya agar dapat menjadi skala yang lebih besar.

Dari data yang berasal dari www.depkop.go.id, ditemukan pada tahun 2012 menunjukkan dengan unit yang hanya 0.01% dari total usaha di Indonesia, usaha besar mampu meraup

pendapatan domestik bruto sebesar 40.92% dari total pendapatan di Indonesia. Hal ini terjadi karena sistem dan kemampuan dari perusahaan besar sudah lebih baik dari usaha-usaha dalam skala kecil, sehingga, mampu meraih keuntungan yang maksimal dengan biaya yang minimal. Namun usaha banyak usaha besar yang berawal dari usaha kecil, yang mampu memperbaiki sistemnya, mengembangkan perusahaannya, hingga mampu menjadi besar. Oleh karena itu usaha dalam skala kecil juga harus mengembangkan sistemnya sehingga dapat menjadi perusahaan yang bersekalanya besar.

Usaha-usaha raksasa luar negeri yang berkembang dari usaha kecil seperti *Kentucky Fried Chicken (KFC)*, berawal dari usah kecil mikro, yang berkembang menjadi perusahaan raksasa dunia. *KFC* didirikan oleh *Harland Sanders*. Di Surabaya sendiri ada banyak perusahaan yang berawal dari skala kecil, dan berkembang dengan memperbaiki perusahaannya, mengembangkan sistemnya hingga menjadi usaha dalam skala yang lebih besar.

Nasi Bebek Pak Janggut adalah sebuah usaha yang berdiri pada tahun 2009, di sebuah pusat perbelanjaan "*Pakuwon Trade Center*" di Kota Surabaya bagian Barat, awalnya usaha itu dibuat untuk membantu istri dan menyalurkan hobi memasak Erry Sinaga. Dan setelah enam bulan buat membuat formulasi resep bebek, akhirnya menu tersebut meledak di pasaran dan mendapat respon yang luar biasa dari konsumen. Rumah Makan Nasi Bebek Pak Janggut kini sudah memiliki banyak cabang di Indonesia, dengan memiliki cabang empat belas outlet, diantaranya ada 6 outlet berada di Surabaya, and sisanya tersebar di kota Malang, Lumajang, Kediri, Sidoarjo, Jember, Pandaan, Serpong, dan Banjarmasin. Namun dalam perkembangan Nasi Bebek Pak Janggut mengalami permasalahan dan hambatan-hambatan yang terjadi pada perusahaan Nasi Bebek Pak Janggut.

Permasalahan-permasalahan yang dihadapi oleh Nasi Bebek Pak Janggut, adalah permasalahan mengenai sumber daya manusia yang kurang maksimal, dan pemasalahan mengenai pemasaran atau kegiatan promosi mereka. Untuk menemukan sumber daya manusia yang tepat cukup sulit untuk di lakukan di Surabaya, kurangnya semangat kerja dan ketidak disiplin oleh para pekerja menjadi permasalahan yang sering dihadapi oleh perusahaan-perusahaan di Indonesia saat ini. Permasalahan lainnya yaitu permasalahan mengenai iklan yang saat ini mulai menggunakan perkembangan teknologi yang begitu pesatnya. Para pesaing di industri makanan, baik produk bebek atau produk pengganti mulai menggunakan media sosial untuk promosi dan iklan . Sedangkan pada rumah makan Nasi Bebek Pak Janggut, belum terlihat menggunakan media sosial apapun dalam

mempromosikan usahanya. Banyak metode-metode pemasaran menggunakan media sosial yang akhir-akhir ini sedang populer bagi beberapa bisnis kuliner di kota Surabaya. Menurut CEO dari Kelana Rasa Culinary Solutions kebiasaan pelanggan mengunggah foto makanan tidak hanya mempopulerkan makanan dan restorannya di Indonesia saja, tetapi juga mempopulerkan bisnis makanan di Indonesia hingga ke dunia Internasional (source: bisniskeuangan.kompas.com). Hal ini menunjukkan bahwa pentingnya penggunaan teknologi pada sistem pemasaran yang diterapkan oleh perusahaan. Selain biayanya yang digunakan lebih sedikit, dan jika digunakan dengan baik dapat menghasilkan hasil yang efektif untuk peningkatan penjualan di perusahaan. Berdasarkan fenomena-fenomena tersebut, bisnis Rumah Makan Nasi Bebek Pak Janggut, masih perlu dikembangkan, baik dari sisi sumber daya manusianya, maupun pada bidang pemasaran perusahaan, karena pemasaran adalah ujung tombak dari bisnis. Penelitian ini ditujukan untuk menganalisa lingkungan internal dengan eksternal perusahaan. Dan merumuskan bagaimana pengembangan yang harus dilakukan dan strategi pengembangan alternatif apa yang tepat untuk digunakan didalam perusahaan sesuai dengan kondisi perusahaan.

Landasan Teori

Lingkungan Internal

Hunger (2001) lingkungan internal terdiri dari variable-variable yang berhubungan dengan kekuatan dan kelemahan yang ada didalam organisasi tetapi biasanya tidak dalam pengendalian jangka pendek dari manajemen puncak. Menurut David (2011) analisis lingkungan internal yaitu mengidentifikasi serta mengevaluasi kekuatan, dan kelemahan di area fungsional bisnis. Terdapat aspek-aspek di dalam lingkungan internal perusahaan yang mempengaruhi perusahaan :

Pemasaran, menurut Kotler (2012, p.10) adalah mengidentifikasi, dan mempertemukan manusia dengan kebutuhan sosialnya, ada delapan inti marketing yang perlu diperhatikan: kebutuhan, segmentasi pasar, penawaran, nilai, saluran pemasaran, rantai suplai, kompetisi, dan lingkungan pemasaran.

Keuangan, Menurut Nickels (2008) adalah fungsi didalam sebuah bisnis dengan mengumpulkan atau menerima dana dan mengelola dana itu didalam sistem organisasi. Sedangkan manajemen keuangan menurut Nickels (2008) adalah pekerjaan yang mengelola sumber daya perusahaan (termasuk modal) dengan tujuan untuk mencapai tujuan dan target perusahaan disebutkan tugas seorang manager adalah mengatur penerimaan dana perusahaan, baik dari pendapatan, maupun pinjaman, atau pembayaran utang piutang, sehingga dana perusahaan tidak terhambat dan berjalan lancar, mengaudit data keuangan perusahaan, agar sesuai dengan pengeluaran dan pemasukan, melakukan penanggaran dana, merencanakan keuangan, dan memberikan saran kepada pimpinan terkait masalah keuangan perusahaan.

Produksi, didalam Nickels (2008) adalah menciptakan sebuah produk barang atau jasa dengan menggunakan faktor industri seperti lokasi, tenaga manusia, modal, kepemimpinan, dan pengetahuan. Management produksi adalah semua aktivitas manager didalam proses organisasi membuat suatu produk barang. Di dalam perusahaan jasa kata produksi sering digantikan (karena hanya untuk perusahaan manufaktur atau benda berwujud) dengan operasional (*operational*) untuk membedakan proses pada perusahaan jasa dan produksi.

Manajemen operasional adalah area yang mengubah sumber daya termasuk sumber daya manusia kedalam barang atau jasa. Didalam perusahaan jasa, manajemen operasional adalah membuat produk jasa yang mampu membuat konsumen mendapatkan pengalaman yang baik dan sesuai dengan keinginan mereka ketika mereka menggunakan jasa tersebut. Menurut David (2011, p.114) ada lima fungsi yang terdapat pada operasional perusahaan yaitu proses, kapasitas, penyimpanan, angkatan kerja, dan kualitas produk atau pelayanan.

Sumber Daya Manusia Menurut Nickels (2008) Kegiatan manajemen sumber daya manusia meliputi merekrut, memperkerjakan, memotivasi, dan melatih orang yang tepat untuk menyelesaikan pekerjaan di organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan fungsi penting organisasi dimana hal ini sangatlah penting di sebuah organisasi. Dengan memiliki sumber daya manusia yang tepat perusahaan juga memiliki *brainpower* (kekuatan dari keahlian, pemikiran pegawai), dengan hal itu perusahaan mampu menghasilkan secara optimal dan menghasilkan strategi-strategi yang efektif dan tepat serta banyak inovasi yang ada di perusahaan.

Menurut Nickels (2008) mengarahkan adalah tindakan pemimpin memberi instruksi-instruksi untuk bekerja kepada para bawahannya dan menjelaskan apa tujuannya serta pencapaian dari organisasi. Kegiatan kontrol untuk pegawai yang bertujuan untuk memastikan sistem organisasi berjalan dengan baik, berdasarkan pengukuran performa, dengan standart dan tujuan yang ditanamkan didalam organisasi. Dalam kegiatan ini dilakukan pemberian penghargaan kepada pegawai yang sesuai dengan perusahaan dan mengoreksi pekerjaan yang tidak sesuai dengan arahan perusahaan.

Lingkungan Eksternal

Menurut Porter didalam David (2011, p.106) ada lima kekuatan yang dapat menjadi model kompetitif analisis. Analisa porter ini digunakan dan dikembangkan sebagai strategi di berbagai macam industri.

Lingkungan Persaingan Industri, menurut David (2011, 107) persaingan didalam industri biasanya merupakan kekuatan yang paling besar didalam *porters's five force*. Setiap strategi yang digunakan oleh suatu perusahaan, memberikan dampak bagi perusahaan yang lain. Namun keberhasilan strategi tersebut hanya sampai perusahaan pesaing menemukan strategi baru. Sedangkan menurut Hunger (2001, p.125) dalam sebagian besar industri, para pesaing perusahaan saling bergantung dan berhubungan. Setiap persaingan dan strategi yang digunakan perusahaan dapat dipastikan mempengaruhi perusahaan yang lainnya, dan menyebabkan pembalasan atau usaha-usaha perlawanan. Menurut Porter didalam David (2011, p.106), intensitas persaingan berhubungan dengan beberapa faktor seperti: jumlah pesaing, tingkat pertumbuhan industry, karakteristik produk atau jasa, jumlah biaya tetap, kapasitas, tingginya penghalang keluar, diversitas pesaing.

Ancaman Produk atau Jasa Pengganti menurut Hunger (2001, p.127) Perusahaan dalam suatu industri bersaing dengan industri lain yang memproduksi produk pengganti. Produk pengganti muncul dalam bentuk berbeda tetapi dapat memuaskan kebutuhan yang sama dari produk lain. Jika tingkat biaya perpindahan rendah, kemungkinan barang pengganti berpengaruh kuat terhadap industri. Menurut Porter dalam Hunger (2001) Penggantian membatasi pendapatan

potensial dari suatu industri karena batas pada harga perusahaan dalam industri berpengaruh signifikan terhadap laba.

Kekuatan pemasok menurut David (2011, p.109) daya tawar pemasok mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri, terutama ketika terdapat banyak pemasok, atau ketika terdapat sedikit bahan baku pengganti, atau ketika biaya perpindahan bahan baku sangat mahal. Sering terjadi keuntungan diantara para pemasok dan produsen untuk membantu satu sama lainnya dengan harga yang rasional, kualitas yang meningkat, pengembangan pelayanan atau produk baru, pengiriman yang singkat, dan penurunan biaya penyimpanan, sehingga meningkatkan keuntungan jangka panjang bagi semua pihak. Perusahaan mungkin dapat menawarkan strategi integrasi kebelakang (*backward integration strategy*) untuk dapat mengontrol atau menguasai kepemilikan pemasok. Menurut Hunger (2001, p.128) pemasok dapat mempengaruhi industri dengan kemampuan mereka untuk menaikkan harga, atau menurunkan kualitas barang atau jasa yang dibeli.

Daya Beli Konsumen hunger (2001, p.127) “Pembeli mempengaruhi industri melalui ke-mampuan mereka untuk menekan turunnya harga, permintaan terhadap kualitas, atau jasa yang lebih baik, dan memainkan peran untuk melawan satu pesaing dengan lainnya.” Sedangkan menurut David (2011, p 109) ketika konsumen terkonsentrasi, banyak, atau membeli dalam jumlah banyak, kekuatan penawaran muncul dan mempengaruhi intensitas persaingan di dunia industri. Menurut Hunger (2001, p.127)

Pendatang Baru yang Potensial menurut Hunger (2001, p.124) “Pendatang baru dalam industri biasanya membawa kapasitas baru, sebagai usaha untuk mendapatkan keuntungan dari pasar saham, dan sumber daya penting. Mereka akan menjadi ancaman untuk membangun perusahaan.” Namun ancaman perusahaan dari pendatang baru ini bergantung dari adanya penghalang masuk dan reaksi-reaksi dari para perusahaan yang sudah ada.

Analisis Situasi : SWOT

Menurut Hunger (2001, p.193) “Analisis situasi merupakan awal proses perumusan strategi. Selain itu, analisis situasi juga mengharuskan para manajer strategis untuk menemukan kesesuaian strategis antara peluang-peluang eksternal dan kekuatan-kekuatan internal di samping memperhatikan ancaman-ancaman eksternal dan kelemahan-kelemahan internal.” Dan menurut David (2011, p.178) “*Matrix SWOT* adalah alat penting untuk membantu para manajer dalam mengembangkan empat strategi, yaitu *S-O Strategies, W-O Strategies, S-T Strategies, and W-T Strategies.*” Analisa kekuatan, kelemahan, kesempatan, dan ancaman adalah alat penting untuk mengembangkan strategi perusahaan.

Menurut David (2011, P.211) berdasarkan kolom di atas ada empat strategi yang dapat ditentukan dari SWOT:

- Strategi Kekuatan - Kesempatan
- Strategi Kelemahan - Kesempatan
- Strategi Kekuatan - Ancaman
- Strategi Kelemahan - Ancaman

Strategi Pengembangan Usaha

Menurut David (2011, p. 37) manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni atau ilmu untuk memformulasikan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi secara silang dari

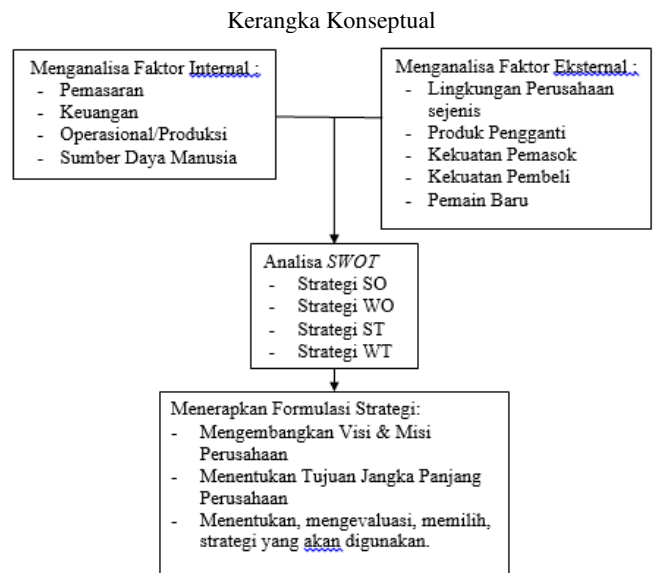
keputusan fungsional yang memungkinkan organisasi mendapatkan tujuannya

Formulasi Strategi

David (2011) Formulasi strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi kesempatan dan ancaman dari luar, dan menentukan kekuatan serta kelemahan perusahaan, menentukan tujuan jangka panjang, menentukan dan mengevaluasi serta memilih strategi apa yang akan diterapkan di perusahaan.

Jenis-Jenis Strategi

Menurut David (2011, p. 137) ada sebelas kategori alternative strategi yang dapat digunakan. Yaitu Strategi Integrasi Kedepan, Strategi Integrasi Kebelakang, Strategi Integrasi Sejajar, Strategi Penetrasi Pasar Strategi Pengembangan Pasar, Strategi Pengembangan Produk, Strategi Keanekaragaman yang, Strategi Keanekaragaman yang tidak berhubungan, Strategi Penciutan, Strategi Menjual), Strategi Likuidasi.



Sumber : David (2011), Hunger (2001), Nickels (2008)

II. METODE PENELITIAN

Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif deskriptif. Menurut Sugiyono dalam Gunawan (2014, p.83) “Penelitian kualitatif ditujukan untuk memahami fenomena-fenomena sosial dari sudut pandang partisipan. Dengan demikian, penelitian kualitatif adalah penelitian yang digunakan untuk meneliti pada kondisi objek alamiah dimana peneliti merupakan instrument kunci.” Denzim & Lincoln didalam Gunawan (2014, p.85) “Penelitian kualitatif adalah penelitian yang bertujuan untuk mendapatkan pemahaman yang mendalam tentang masalah-masalah manusia dan sosial, dan bukan men-deskripsikan bagian permukaan dari suatu realitas. Peneliti menginterpretasikan bagaimana subjek memperoleh makna dari lingkungan sekitar, dan bagaimana makna tersebut mempengaruhi perilaku mereka. Penelitian dilakukan dalam latar yang alamiah”

Penelitian studi kasus menurut Yin didalam Gunawan (2014, p.116) adalah sebuah metode penelitian yang secara khusus menyelidiki fenomena-fenomena kontemporer yang

terdapat dalam konteks kehidupan nyata yang dilaksanakan ketika batasan-batasan antara fenomena dan konteksnya belum jelas, dengan menggunakan berbagai sumber data yang ada.

Sumber data dibagi menjadi dua yaitu sumber data *primer* dan sumber data *sekunder* (Sugiyono 2014, p.376), Sumber data *Primer* adalah sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data. Sumber data *Sekunder* adalah sumber yang tidak langsung memberikan data kepada pengumpul data, misalnya lewat orang lain atau melalui dokumen. sumber data yang digunakan adalah sumber data primer, dan sumber data sekunder. Dimana wawancara ditujukan untuk mendapatkan data dari sumber primer, dan data-data lain yang merupakan sumber sekunder, didapat dari website perusahaan, data-data berupa sejarah, dan profil perusahaan Nasi Bebek Pak Janggut yang didapatkan dari website perusahaan.

Metode pengumpulan data yang digunakan didalam penelitian ini adalah menggunakan metode wawancara dan dokumentasi. Menurut Denzin & Lincoln didalam Gunawan (2014, p.161) wawancara merupakan suatu percakapan, seni tanya jawab dan mendengarkan. Wawancara bukan merupakan suatu alat yang netral, namun pewawancara menciptakan situasi tanya jawab yang nyata. Didalam situasi ini jawaban-jawaban diberikan. Wawancara menghasilkan pemahaman yang terbentuk oleh situasi berdasarkan peristiwa-peristiwa interaksional yang khusus. Metode tersebut dipengaruhi oleh karakteristik individu pewawancara, termasuk ras, kelas, kesukuan, dan gender.

Wawancara semi terstruktur Menurut Enstenberg dalam Sugiyono (2010, p.233) wawancara semi terstruktur adalah wawancara yang sudah termasuk dalam *kategori in-depth interview*, pelaksanaannya lebih bebas. Teknik wawancara yang digunakan dalam penelitian ini adalah wawancara Semi Terstruktur dengan metode tersebut, wawancara dapat terarah namun informasi yang didapat bisa lebih dalam sehingga dapat menemukan permasalahan atau fenomena yang tidak disadari sebelumnya

Menurut Bungin didalam Gunawan (2014, p.177) teknik dokumentasi adalah salah satu metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian sosial untuk menelusuri data historis. Baik berupa sumber tertulis, film, gambar, dan karya monumental, yang memberikan informasi bagi penelitian. Didalam teknik pengambilan sampel, ada dua kelompok pengambilan sampel yaitu pengambilan sample secara acak, dan pengambilan sample secara tidak acak. Pada penelitian kualitatif, teknik pengambilan sample tidak acak yang digunakan oleh peneliti. Dan teknik yang digunakan pada penelitian ini adalah sample dengan pertimbangan tertentu yaitu pemilihan sampel pengambilan sample secara non acak dengan pertimbangan tertentu. Sugiyono (2014). Didalam penelitian ini informan yang akan diwawancara adalah pemilik, dan para manager dari perusahaan, dengan menggunakan metode *Purposive Sampling informan*.

Metode pengujian yang digunakan pada penelitian ini yaitu menggunakan metode Triangulasi data. Metode ini bertujuan untuk menentukan keabsahan data. Metode triangulasi adalah proses pengujian data yang digunakan sebagai proses memantapkan derajat kepercayaan (kredibilitas dan validitas data), dan konsistensi data, serta bermanfaat untuk membantu menganalisis data dilapangan. (Gunawan 2014, p.218)

Menurut Denzim didalam Gunawan (2014) ada empat macam triangulasi data, yaitu triangulasi sumber, triangulasi metode, triangulasi peneliti, triangulasi teoritik. Triangulasi sumber bearti membandingkan dan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda dalam penelitian kualitatif menurut Patton di dalam Moleong (2014, p.330) ada lima cara untuk menguji keabsahan data:

1. Membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara
2. Membandingkan apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi
3. Membandingkan apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu
4. Membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan orang seperti rakyat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, orang berada, orang pemerintahan
5. Membandingkan hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan

Dengan menggunakan metode triangulasi sumber, peneliti dapat meneguji keabsahan data yang didapatkan oleh peneliti, sehingga data yang didapatkan dapat menghasilkan keputusan yang tepat karena data tersebut akurat.

Analisis data adalah pencarian atau pelacakan pola-pola. Analisis data kualitatif adalah pengujian sistematis dari sesuatu untuk menetapkan bagian-bagiannya, hubungan antarkajian, dan hubungan terhadap keseluruhannya. Menurut Spradley didalam Gunawan (2014, p.210), artinya semua analisis data kualitatif akan mencakup penelusuran data, melalui catatan-catatan untuk menemukan pola-pola budaya yang dikaji oleh peneliti. Menurut Mantja didalam Gunawan (2014, p.210). Ada tiga tahapan yang dikerjakan dalam menganalisis data penelitian kualitatif (Miles & Huberman dalam Gunawan 2014):

1. Reduksi Data

Menurut Sugiyono di dalam Gunawan (2014 p.211) Mereduksi data merupakan kegiatan merangkum, memilih hal-hal pokok, memfokuskan analisa pada hal-hal yang penting, dan mencari tema beserta polanya. Data yang direduksi akan memberikan gambaran lebih jelas mengenai tema datanya.

2. Paparan Data

Pemaparan adalah sekumpulan data informasi yang tersusun, dan memberi kemungkinan adanya penarikan kesimpulan dan pengambilan tindakan untuk digunakan dalam meningkatkan pemahaman tentang kasus dan sebagai acuan mengambil tindakan berdasarkan pemahaman dan analisis sajian data. (Miles & Huberman di dalam Gunawan 2014)

3. Penarikan Kesimpulan dan Verifikasi

Penarikan kesimpulan merupakan hasil penelitian yang menjawab fokus penelitian berdasarkan hasil analisa data. Simpulan disajikan dalam bentuk deskriptif kepada objek penelitian dengan perdoman pada kajian penelitian.

III. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Analisa Faktor Internal - Pemasaran

Produk yang dijual oleh Nasi Bebek Pak Janggut adalah makanan, yang merupakan kebutuhan primer bagi semua

orang. Dan konsumen memiliki kekuatan untuk memilih produk sejenis namun dengan spesifikasi yang berbeda-beda. Sehingga persaingan yang terjadi dalam industri ini adalah persaingan pasar monopolistik dimana terdapat banyak penjual, dan banyak pembeli namun produk yang dihasilkan memiliki ciri khas masing-masing.

Didalam pasar ini, diperlukan inovasi dari penjual dalam menghasilkan produk-produk yang inovatif dan mampu menarik konsumen. Rumah Makan Nasi Bebek Pak Janggut, memiliki produk andalannya yaitu nasi bebek extra jumbo dengan sambal gila super hot nya. Untuk menghadapi konsumen yang kurang menyukai bebek sekaligus memberi variasi menu agar pelanggan tidak bosan. Permintaan pasar yang terus meningkat sejak tahun 2009 hingga saat ini, membuahkan hasil empat belas gerai di sembilan kota di Indonesia dan menurut owner gerai tersebut masih terus akan bertambah, sesuai dengan keinginan pemilik untuk melebarkan sayap usahanya di Indonesia

Produk andalan yang dimiliki adalah nasi bebek extra jumbo, dengan sambal super hotnya. Produk ini diciptakan berdasarkan uji coba selama enam bulan, hingga akhirnya menemukan bumbu racikan yang pas. Selain nasi bebek, ada menu-menu lainnya seperti ayam, lele, bakwan, empal, iga, sebagai menu pendamping dan pelengkap dari nasi bebek pak janggut. Pemilik mengaku dia ingin tetap terus mengembangkan produk-produk baru baik dari olahan bebek, ataupun olahan bahan yang lainnya. Nasi bebek pak janggut selalu mengeluarkan menu-menu baru pada periode-periode tertentu, untuk menu ter-akhirnya adalah bebek kremes. Inovasi produk sangatlah diperlukan di industry ini, dengan adanya inovasi, perusahaan dapat berdaing dengan pesaing lain. Untuk membuat produk yang tepat membutuhkan uji coba selama beberapa waktu, untuk menemukan resep yang tepat, selain itu resep yang tepat harus cocok dengan lidah orang indonesia, dan teknik memasak pun juga harus diperhitungkan. Tidak hanya itu, penyajian atau kreativitas dalam keunikan menu juga menentukan laku atau tidaknya menu itu. Menurut para informan inovasi sangatlah penting dalam bisnis ini, hal itu mem-butuhkan kesabaran dan teknik memasak untuk menemukan resep yang tepat.

Target market dari perusahaan ini adalah dari semua kalangan dan semua umur. Meskipun begitu tidak semua orang menyukai bebek, karena masalah kesehatan yang perlu diperhitungkan dimana nasi identik dengan karbohidrat atau diabetes, dan bebek identik dengan kolestrol. Selain itu sambal yg pedas tidak semua orang menyukainya. Oleh karena itu selain nasi bebek, jenis-jenis makanan lain juga ditambahkan di menu agar target pasar yang tidak cocok dengan nasi bebek, juga dapat menikmati makanan jenis lain.

Dalam menentukan lokasi pembukaan cabang baru, perusahaan memilih lokasi yang strategis, dan dekat dengan pusat keramaian. Umumnya cabang berdiri di area perkantoran atau perumahan, pusat perbelanjaan, atau mal-mal. Hal ini mempengaruhi strategi promosi yang dilakukan oleh perusahaan. dengan banyaknya pengunjung yang melewati gerai, maka dengan sendirinya brand awareness dari Nasi Bebek Pak Janggut akan meningkat secara perlahan.

Hampir setiap bulan selalu ada promosi yang ditawarkan oleh perusahaan, baik itu menu makanan dan minuman baru, atau paket menu makanan yang harganya terjangkau. Strategi

ini dilakukan agar pelanggan tidak jenuh dengan menu yang lama, serta untuk meningkatkan jumlah konsumen baru. Media iklan yang digunakan umumnya menggunakan surat kabar, atau menggunakan media banner-banner di mal atau yang dipajang di depan gerai. Selain dari iklan dan promosi, rumah makan Nasi Bebek Pak Janggut juga membuat atribut-atribut seperti baju, logo, atau kata-kata. Hal tersebut dilakukan untuk menciptakan brand image.

Untuk menghadapi persaingan, perusahaan terus melakukan inovasi terhadap kualitas produk, pelayanan, dan harga. Perusahaan selalu menyajikan bebek jumbo dengan spesifikasi khusus dimana bebek jumbo adalah keunggulan dari rumah makan Nasi Bebek Pak Janggut. Selain itu pada pelayanan, moto yang mereka ikuti sesuai dengan kata-kata pada poster "Gawat" dimana para karyawan perusahaan akan berusaha melayani pelanggan dengan sebaik mungkin. Selain itu perusahaan juga memberikan promosi-promosi menarik, berupa paket makanan yang hemat murah, dan murah setiap bulannya. Mereka tidak menganggap pesaing sebagai lawan, namun pesaing adalah motivasi bagi perusahaan untuk semakin baik lagi. Selain itu pada menu yang disajikan, juga terdapat berbagai macam menu selain bebek. Hal ini ditujukan untuk menghadapi persaingan dengan produk pengganti dari Nasi Bebek Pak Janggut. Selain itu dengan penambahan menu yang dilakukan, pelanggan potensial yang tidak menyukai bebek juga dapat menikmati hidangan lain selain bebek.

Analisa Faktor Internal - Keuangan

Saat ini sumber penerimaan dana dari perusahaan hanya berasal dari penjualan produk nasi bebek dan menu-menu lainnya saja, belum ada sumber pendapatan lain seperti dari iklan atau jasa lainnya. Pengelolaan dana perusahaan dilakukan oleh pemilik perusahaan, belum ada divisi keuangan yang dikhususkan untuk mengelola dana perusahaan. Pengelolaan dana tersebut berupa pembukuan, penganggaran dana, target penjualan tahunan dan target penjualan harian, dan perencanaan modal. karena perencanaan dilakukan oleh pemilik perusahaan sendiri maka tidak ada laporan keuangan perusahaan secara resmi. Sehingga kondisi keuangan perusahaan hanya diketahui oleh ownernya sendiri. Target penjualan diberlakukan di semua gerai, sesuai dengan besar kapasitas gerai dan lokasi gerai, dimana jika target tidak tercapai makan kondisi gerai akan ditinjau ulang, target penjualan berupa target penjualan bulanan dan tahunan. Menurut pemilik perusahaan, target penjualan merupakan indikator penting untuk mengetahui jumlah pelanggan meningkat atau menurun. Karena perusahaan terus melakukan ekspansi tidak jarang omset penjualan dipengaruhi oleh cabang lain, khususnya jika ada pembukaan gerai baru, otomatis ada beberapa cabang yang mengalami penurunan omset. Maka dari itu gerai perlu ditinjau ulang dan dilakukan upaya-upaya untuk meningkatkan target penjual seperti promosi dan peningkatan service.

Anggaran dana direncanakan oleh pemilik perusahaan, penganggaran dana dilakukan secara efisien dan efektif. Penganggaran dana dialokasikan ke divisi-divisi seperti divisi logistik atau transportasi, divisi dapur, divisi restoran, dan divisi kantor pusat. Semua penganggaran dilakukan sendiri oleh divisi pusat. Sistem penganggaran dana umumnya diterapkan berdasarkan laporan dari divisi-divisi, ada divisi yang sebagian anggarannya diberikan di depan seperti divisi

transportasi atau logistik untuk pembelian bahan bakar, dan oli, serta ada divisi yang anggarannya dikeluarkan setelah ada laporan ke pusat seperti divisi dapur pada masing-masing gerai. Jika ada peralatan yang rusak maka gerai baru melapor ke pusat dan pusat akan mengirimkan peralatan yang baru. Untuk pembelian bahan baku semua dilakukan pengiriman harian dari pusat. Cara ini diterapkan agar dana anggaran dapat digunakan seefisien dan efektif mungkin, bila mana ditemukan pemborosan anggaran berdasarkan laporan mingguan dan bulanan, maka anggaran akan ditinjau kembali, sedangkan jika ada dana yang berlebih maka dana akan dialokasikan ke periode selanjutnya.

Untuk pengembangan dan pelebaran perusahaan, pasti dibutuhkan tambahan modal dan investasi untuk perusahaan. perusahaan masih terus berusaha membuka gerai cabang di kota-kota besar dan di seluruh area surabaya dan sekitarnya. Oleh karena itu perusahaan melakukan perencanaan anggaran sebagai modal pengembangan dari sebagian besar keuntungan perusahaan tahunan, untuk melakukan penambahan gerai. Selain itu perusahaan juga membuka kesempatan bagi investor untuk berinvestasi dengan menjadi mitra rumah makan nasi bebek pak janggut, dengan membuka rumah makan sekaligus memiliki hak guna merek dagang "Nasi Bebek Pak Janggut" dan mendapatkan supply bahan baku rumah makan untuk di kota-kota besar diluar surabaya.

Analisa Faktor Internal - Operasional

Kecepatan, kebersihan, kualitas produk, dan keramahan merupakan faktor faktor yang diutamakan dalam standar operasional yang diberlakukan di semua divisi. Sesuai dengan moto tersebut yang diartikan untuk pelayanan semaksimal mungkin untuk para pelanggan. Selain itu standar operasional terus dievaluasi setiap periode oleh manager yang bertugas mengawasi berjalannya kegiatan operasional perusahaan secara langsung. Kegiatan service adalah salah satu kegiatan perusahaan, dimana kegiatan service ini dilakukan oleh para karyawan dan terapkan secara langsung terhadap konsumen. Kegiatan pelayanan yang dilakukan didalam rumah makan ini meliputi, melayani pelanggan, membantu pelanggan memesan menu makanan dan minuman, menyajikan makanan, melayani kebutuhan pelanggan yang berhubungan dengan rumah makan, menjaga kebersihan rumah makan, dan melakukan pengiriman untuk pelanggan yang berada di luar rumah makan. Permasalahan yang terjadi didalam service umumnya kesalahan dalam mencatat pesanan, dan mengeluarkan menu makanan, kesalahan tersebut dapat dimaafkan jika kesalahan dapat diperbaiki dengan cepat mengganti menu makanan yang benar. Atau kesalahan dalam waktu membawa benda pecah belah, terkadang karyawan menjatuhkan barang. Namun jika hal tersebut hanya terjadi sesekali dan ada tindakan cepat dan tanggap untuk memperbaiki, baru hal itu dapat dimanfaatkan. Jika karyawan terlalu banyak melakukan kesalahan, maka perusahaan akan menindak tegas karyawan tersebut.

Selain pelayanan, produksi adalah salah satu kegiatan yang terjadi di dalam industri rumah makan. Kegiatan produksi adalah kegiatan mengolah produk dari bahan mentah hingga bahan setengah jadi, hingga barang jadi ke konsumen. Oleh karena itu kegiatan produksi disini juga terbagi menjadi dua bagian. Bagian yang pertama adalah kegiatan produksi dapur pusat, yaitu kegiatan dimana bahan mentah diolah menjadi bahan setengah jadi untuk dikirimkan ke gerai cabang rumah

makan nasi bebek pak janggut. Setelah itu kegiatan produksi yang kedua adalah kegiatan produksi di dapur gerai, dimana bahan-bahan mentah, dan bahan-bahan setengah jadi diolah menjadi barang jadi atau menu makanan dan minuman yang disajikan kepada para customer. Didalam kegiatan produksi ini, hal-hal yang menjadi sorotan utama adalah, kebersihan, kualitas bahan, penyimpanan, pengolahan dengan benar, kedisiplinan para karyawan. Quality control dilakukan setiap hari oleh para manager dan kepala dapur untuk memastikan bahan-bahan yang digunakan dalam kondisi bagus, dan diolah dengan benar sebelum di distribusikan ke gerai-gerai. Bahan-bahan seperti bebek, ayam, dan daging-daging umumnya di proses setengah jadi terlebih dahulu, untuk mempercepat proses penggorengan.

Analisa Faktor Internal - Sumber Daya Manusia

Sistem perekrutan karyawan baru perusahaan nasi bebek pak janggut biasanya dilakukan beberapa kali dalam setahun biasanya setengah setahun sekali, umumnya pada saat pembukaan gerai baru. Cara yang digunakan oleh perusahaan berasal dari informasi yang disampaikan dari mulut ke mulut.

Menurut pemilik permasalahan pada sumber daya manusia, memang seringkali ditemukan di rumah makan khususnya di Indonesia ini. Dimana karyawan masih sering tidak disiplin dan tidak dapat mengikuti standart perusahaan. Banyak karyawan yang sudah senior, tetapi malah performa kerjanya menurun dan lebih buruk dari performa kerja dari karyawan baru. Sedangkan pelanggaran lainnya yang sering dijumpai adalah keterlambatan, dan kerapian. Jika karyawan terus menerus mengalami penurunan performa, hal yang dilakukan para manager yaitu memperingatkan karyawan tersebut, dan apabila hal itu tidak menunjukkan perubahan bagi karyawan yang diperingatkan maka sanksinya karyawan itu harus mengundurkan diri dari perusahaan.

Untuk karyawan yang melakukan pelanggaran pasti mendapatkan hukuman, umumnya pelanggaran yang sering dilakukan oleh karyawan adalah keterlambatan, kerapian, dan ketidakdisiplinan. Hukuman yang diberlakukan yaitu pemotongan tunjangan. Untuk reward, bagi karyawan yang rajin dan sesuai dengan standart yang ditetapkan perusahaan, karyawan tersebut berhak mendapatkan tunjangan. Hal ini diberlakukan bertujuan agar karyawan tetap menjaga semangat dan kualitas kerjanya. Tunjangan yang dihapuskan untuk karyawan yang melakukan pelanggaran, tidak kembali ke kas perusahaan, melainkan tunjangan tersebut dikumpulkan dan diberikan pada karyawan yang dianggap berperilaku baik.

Untuk menjaga kualitas sumber daya manusia yang ada di perusahaan, para manager dan supervisor melakukan kontrol terhadap bawahan-bawahannya. Umumnya kontrol yang mereka lakukan adalah memperhatikan langsung kinerja para karyawan di rumah makan, dan para manager mengawasi pekerjaan yang dilakukan oleh para bawahannya, dalam hal pelayanan, kebersihan, dan kedisiplinan. Jika ditemukan pelanggaran maka manager membuat catatan pelanggaran karyawan tersebut, dan melakukan peneguran langsung sehingga karyawan tersebut tidak mengulangnya lagi, jika hal tersebut tidak di hiraukan maka sanksi berat sampai pemecatan bisa diterapkan terhadap karyawan tersebut.

Untuk memotivasi kinerja karyawan, perusahaan memberikan rekreasi pada seluruh karyawan perusahaan sekali setiap tahunnya. Hal ini ditujukan untuk meningkatkan

semangat kerja dan rasa kekeluargaan dari para karyawan. Dengan adanya rekreasi mereka menjadi lebih akrab antara satu dengan yang lain, dan mereka dapat melepas stress selama kerja pada saat itu.

Tabel 1 Rangkuman Hasil Analisa Lingkungan Internal Perusahaan

NO	Internal	ANALISIS
1	Pemasaran	<ul style="list-style-type: none"> - Perusahaan sudah memiliki produk unggulan yang sudah disukai oleh konsumen - Perusahaan kurang dalam promosi dan melakukan iklan di media-media terutama di media sosial yang saat ini sedang ramai digunakan termasuk di industri makanan - Perusahaan tidak menetapkan target pasar yang berdampak pada kebijakan pemilihan strategi
2	Keuangan	<ul style="list-style-type: none"> - Penerapan anggaran, perencanaan target penjualan, modal, dan investasi telah berjalan dengan baik dan sesuai dengan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. - Perusahaan sudah memiliki perencanaan dan pengelolaan keuangan namun belum ada divisi khusus dalam keuangan - Perusahaan belum memiliki sumber pendapatan lain, selain penjualan pada produk
3	Operasional	<ul style="list-style-type: none"> - Perusahaan sudah memiliki standart operasional yang direncanakan dengan baik, namun dalam penerapannya terdapat permasalahan yang disebabkan karyawannya
4	Sumber Daya Manusia	<ul style="list-style-type: none"> - Kurangnya pengembangan dalam sistem reward dan punishment karyawan yang menyebabkan karyawan sering kali melakukan pelanggaran dalam kedisiplinan - Motivasi dan pelatihan yang dilaksanakan saat ini, dinilai belum cukup untuk memaksimalkan performa para karyawan

Sumber : Hasil Analisa Internal diolah

Analisa Faktor Eksternal - Lingkungan Perusahaan Sejenis

Menurut para informan, para pesaing besar yang memiliki beberapa cabang khususnya di kota Surabaya, terdapat Bebek Haji Slamet, dan Bebek Harrisia yang merupakan pesaing dari Nasi Bebek Pak Janggut. Bahkan sudah ada nasi bebek Sinjae yang berasal dari Madura memasuki pasar Kota Surabaya. Selain pesaing-pesaing tersebut, banyak para pesaing lainnya, baik rumah makan, maupun warung-warung yang juga menjual nasi bebek. Hambatan yang umumnya terjadi adalah kelangkaan bahan baku utama yang sering terjadi pada saat musim panceklik bebek, dimana masa itu terjadi beberapa kali dalam setahun pada saat musim-musim tertentu, seperti menjelang musim hujan bebek mudah sakit dan mati, serta pada hari-hari besar dimana telur bebek ataupun permintaan bebek meningkat untuk dikonsumsi pada saat perayaan hari besar tersebut, hal-hal tersebut menyebabkan pasokan bebek menjadi sedikit. Hal itu pasti dirasakan oleh semua penjuan di industri ini. Namun setelah lima tahun berdiri, nasi bebek pak janggut sudah memiliki cara untuk mengatasi permasalahan ini. Yaitu pada saat pasokan bebek sedang banyak, perusahaan mengadakan penampungan atau tandon pasokan bebek. Sehingga pada saat terjadi kelangkaan bebek pada bulan-bulan atau musim-musim tersebut, perusahaan sudah memiliki persediaan untuk mengatasi masalah kelangkaan tersebut.

Analisa Faktor Eksternal - Produk Pengganti

Didalam industri makanan, sangat banyak pesaing yang menjual produk makanan. Dan produk makanan tersebut juga masih terbagi menjadi berbagai macam jenis makanan, baik itu makanan khas indonesia, makanan khas asia, makanan khas barat, atau berbagai macam jenis makanan lainnya. Semua itu adalah produk pengganti dari industri makanan nasi bebek ini. Bahan mie instanpun merupakan produk pengganti. Namun jika diperkecil lingkup persaingannya. Pesaing dari produk pengganti dari nasi bebek pak janggut, adalah para penjual makanan yang berada di sekitar cabang atau gerai rumah makan nasi bebek pak janggut itu sendiri. Karena umumnya gerai nasi bebek pak janggut, terletak di tempat yang strategis di lokasi rumah makan, atau depot. Maka para

pesaing juga terletak di sekitar mereka, misalnya di Pakuwon Trade Center (PTC), maka para pesaing dari nasi bebek yaitu para penjual makanan yang berada di sekitar atau di dalam Pakuwon Trade Center itu sendiri, berbeda lagi dengan para pesaing yang berada di Pasar Atum, atau di gerai-gerai cabang lainnya. Menurut para informan, para pesaing yang benar-benar bersaing dengan mereka, adalah pesaing dengan harga yang setara, atau dengan pesaing yang menjual jenis makanan yang sama yaitu makanan indonesia atau penyetan.

Analisa Faktor Eksternal - Kekuatan Pemasok

Bahan baku yang dibutuhkan oleh perusahaan umumnya terdiri dari bahan baku utama yaitu bebek, dan bahan baku pelengkap seperti ayam, empal, bakwan, lele, iga, kangkung, terong. Serta bumbu dapur, seperti bawang putih, lombok, serta berbagai macam rempah-rempah lainnya. Untuk kondisi bahan baku utama saat ini yaitu bebek, sudah mengalami kestabilan pasokan. Setelah sebelumnya pada saat awal-awal perusahaan berdiri pasokan bebek merupakan hal yang sulit ditemukan sehingga harga bebek tidak menentu, namun pada saat ini dengan mulai banyak peternakan bebek muncul di area jawa timur khususnya sekitar Surabaya mampu memberi pasokan bebek dengan stabil, sehingga harga bebek pun juga ikut stabil bahkan pasokan bebek melebihi permintaan pada saat ini. Sedangkan untuk bahan baku pelengkap seperti ayam, empal, bakwan, lele atau iga mendapatkan pasokan yang cukup, karena umumnya banyak penjual yang menjual bahan-bahan tersebut, dan jumlah kebutuhan yang diperlukan perusahaan tidak banyak. Selain itu bahan karena menu tersebut berupa menu pelengkap, maka jika menu tersebut sementara habis, tidak memberikan dampak yang besar.

Kendala yang terjadi dalam pasokan bahan baku, umumnya sering terjadi pada bahan baku utama. Yaitu dimana setahun ada beberapa kali musim panceklik bebek, yaitu musim kelangkaan bebek. Namun perusahaan sudah memiliki strategi yaitu menyimpan atau mengadakan tandon bebek untuk persediaan selama musim kelangkaan bebek tersebut. Sedangkan untuk kendala dalam pasokan bahan baku pelengkap lainnya seperti ayam, empal, lele, bakwan, dan iga belum pernah menjadi masalah serius. Permasalahan lainnya terjadi pada bumbu dapur, karena sering kali mengalami kenaikan harga pada musim-musim tertentu seperti pada hari raya, atau pada saat-saat stock sedikit seperti pada harga lombok dan bawang putih yang melonjak. Strategi yang dilakukan perusahaan adalah mengurangi penggunaan bahan baku tersebut, memanfaatkannya secara efisien selama terjadi lonjakan harga. Namun selama ini lonjakan bumbu dapur tersebut hanya memberikan dampak sebatas penambahan biaya bahan baku, tidak sampai membuat perusahaan harus menaikkan harga pada menu makanannya.

Karena peternakan bebek sudah banyak saat ini, jadi jumlah pemasok yang ada di Jawa Timur sudah cukup untuk memenuhi permintaan pasokan bebek untuk kebutuhan rumah makan Nasi Bebek Pak Janggut. Bahkan terkadang pasokan bebek yang diberikan melebihi jumlah kebutuhan perusahaan. Sedangkan untuk pasokan bahan baku yang lain jumlah kebutuhan yang diperlukan perusahaan juga, dan jumlah pemasok yang mampu memberikan pasokan mudah ditemukan. Bahkan menurut pemilik, harga yang ditawarkan untuk bahan baku pelengkap tersebut cukup kompetitif

Analisa Faktor Eksternal - Kekuatan Pembeli

Menurut para informan, selama ini tidak ada keluhan mengenai harga oleh para pelanggan. Sejauh ini kondisi omset penjualan stabil, menurut mereka hal itu mengindikasikan para konsumen tidak memperlakukan harga yang ditetapkan oleh perusahaan, meskipun harga antar gerai ada yang berbeda karena penyesuaian terhadap lokasi dimana gerai berada.

Dalam hal ini sebenarnya konsumen mampu memilih produk yang memiliki harga yang lebih rendah atau lebih tinggi, karena harga di Nasi Bebek Pak Janggut berada di posisi target pasar menengah kebawah. Di dalam industri makanan konsumen memiliki banyak pilihan produk yang bervariasi, namun produk tersebut memiliki ciri khas masing-masing, dimana umumnya ciri khas atau cita rasa suatu produk mungkin tidak ditemukan di produk lain. Namun selain cita rasa dan cirikhias dalam industri rumah makan, penilaian untuk keputusan pembelian dari konsumen juga dipengaruhi dari berbagai macam faktor lainnya, seperti harga, kualitas, penampilan, pelayanan, efek bagi kesehatan, dan berbagai macam faktor lainnya.

Analisa Faktor Eksternal - Pemain Baru

Untuk pemain baru yang ingin masuk ke industri produk makanan bebek ini, ada berbagai macam tantangan seperti inovasi produk, membuat cita rasa yang sesuai dengan konsumen, teknik dalam pengolahan bahan baku yang sulit karena ada berbagai macam jenis bebek yang ada, sumber daya, harga yang mampu ditawarkan, lokasi, promosi, dan pengaruh-pengaruh dari pemain lama. Bagaimana cara pendatang baru mengambil market share dari para pemain lama dimana sudah memiliki banyak pelanggan setia dan produk andalan yang sudah lama diminati para pelanggannya.

Dengan adanya pesaing baru di industri nasi bebek, perusahaan semakin didorong untuk lebih inovatif dalam membuat produk yang disukai konsumen, mempertahankan cita rasa, peningkatan kualitas layanan, melakukan promosi dan iklan yang kreatif untuk mempertahankan posisi perusahaan dalam persaingan di industri makanan. Karena ragam produk yang dapat dipilih oleh konsumen juga semakin bervariasi.

Tabel 2 Rangkuman Hasil Analisa Lingkungan Eksternal Perusahaan

NO	Eksternal	ANALISIS
1	Lingkungan pesaing dalam industri sejenis	<ul style="list-style-type: none"> - Pertumbuhan di industri ini sangatlah tinggi terbukti dengan banyaknya penjual produk sejenis di area kota Surabaya. - Biaya tetap yang terjadi dalam industri ini tidak banyak, umumnya hanya modal awal dan gaji para pegawai serta utilitas-utilitas untuk keperluan rumah makan - Perusahaan menganggap pesaing adalah motivasi dan kawan bagi perusahaan untuk menjadi semakin lebih baik lagi
2	Persaingan dengan industri dari produk pengganti	<ul style="list-style-type: none"> - Dalam menghadapi persaingan dengan industri produk pengganti, perusahaan melakukan inovasi terhadap produknya dengan menambah berbagai ragam jenis, variasi menu baru yang cocok dengan tema produk perusahaan.
3	Kekuatan pemasok	<ul style="list-style-type: none"> - Kondisi pasokan saat ini sudah berada di posisi stabil dan menguntungkan perusahaan, serta untuk bahan baku selain bahan utama, memiliki pasokan yang banyak - Terjadi kelangkaan pasokan yang tidak bisa di hindari pada musim-musim tertentu hingga saat ini.
4	Kekuatan konsumen	<ul style="list-style-type: none"> - Konsumen memiliki sangat banyak pilihan dalam industri makanan, sehingga persaingan yang terjadi di industri bergantung pada kemampuan pelanggan dalam menghasilkan produk, pelayanan, harga, dan promosi yang baik
5	Pemain baru	<ul style="list-style-type: none"> - Tingkan kesulitan untuk masuk didalam industri ini sangat rendah, modal yang dibutuhkan tidak besar. Namun tantangan yang dihadapi oleh semua pemain di industri ini adalah inovasi, kemampuan mengolah bahan baku, harga, dan promosi.

Sumber : Hasil Analisa Eksternal (diolah peneliti)

SWOT

Kekuatan (Strenghts)

a. Perusahaan memiliki produk unggulan
 Produk unggulan yang selama ini sudah diterima oleh para konsumennya di Surabaya. Nasi Bebek Extra Jumbo, dan Sambal superhot khas dari Pak Janggut menjadi kekuatan dari differensiasi produk yang dilakukan perusahaan. Hal ini merupakan suatu keunggulan perusahaan dimana, jika konsumen ingin produk bercitarasa khas tersebut, konsumen tidak dapat menemukannya di tempat lain dan harus membelinya dari rumah makan Nasi Bebek Pak Janggut.

b. Perusahaan sudah memiliki banyak pelanggan yang loyal
 Perusahaan Nasi Bebek Pak Janggut sudah berdiri selama lima tahun di Kota Surabaya, dan selama ini sudah banyak yang sudah menjadi pelanggan setia dari rumah makan ini.

c. Perusahaan sudah memiliki banyak cabang
 Saat ini perusahaan sudah memiliki empat belas cabang pada sembilan kota di Indonesia. Dengan hal ini para konsumen menjadi lebih mudah untuk menikmati produk dari perusahaan, selain itu kapasitas yang dapat dilayani oleh perusahaan menjadi bertambah.

Kelemahan (Weakness)

a. Perusahaan belum maksimal dalam promosi dan iklan
 Dalam melakukan iklan, perusahaan masih belum maksimal melakukan promosi dan iklannya. Selama ini media yang digunakan hanya sebatas media surat kabar, majalah, dan spanduk yang dipajang di lokasi cabang. Namun belum ada untuk penggunaan media-media yang lain seperti media elektronik, atau sosial media.

b. Performa Sumber Daya Manusia yang kurang maksimal
 Kurangnya performa kerja yang sering kali ditemukan pada karyawan perusahaan, menjadi permasalahan yang sampai saat ini terjadi di SDM Nasi bebek Pak Janggut. Penurunan semangat kerja, kurangnya motivasi, atau masalah kedisiplinan yang menjadi permasalahan yang sering ditemui.

Kesempatan (Oportunity)

a. Perusahaan memiliki banyak konsumen potensial
 Perusahaan masih memiliki banyak kesempatan untuk mendapatkan konsumen baru yang ada di Surabaya, atau kota-kota lain di Indonesia. Atau di manca negara dengan cabang gerai baru atau mengembangkan produknya.

b. Diversifikasi produk dari perusahaan
 Perusahaan masih dapat terus mengembangkan berbagai macam jenis produk, sehingga konsumen yang dapat menjadi pelanggan dari perusahaan juga akan meningkat, karena ada produk baru yang mungkin disukai pelanggan baru.

Ancaman (Threats)

a. Kesadaran konsumen akan kesehatan
 Saat ini konsumen yang ada sering kali beralih ke produk yang sehat, karena menurut mereka kesehatan pada saat ini penting dimulai sejak dini. Sedangkan nasi bebek identik dengan karbohidrat dan kolestrol meskipun sebenarnya aman selama tidak dikonsumsi secara berlebihan. Sehingga konsumen lebih memilih ke produk yang lebih aman bagi kesehatan.

b. Inovasi yang dilakukan pesaign di industri sejenis
 Dalam industri makanan, para pemainnya selalu menghadapi tantangan jika ada pesaing yang memiliki inovasi, produk, promosi, harga, lokasi, yang lebih baik dari

perusahaan. Maka inovasi baru yang dihasilkan oleh pesaing selalu menjadi ancaman dari industri makanan di pasar ini.

Tabel 3 Analisa Matriks SWOT

	Strengths (S1) Perusahaan memiliki produk unggulan (S2) Perusahaan sudah memiliki banyak pelanggan yang loyal (S3) Perusahaan memiliki banyak cabang	Weakness (W1) Perusahaan belum maksimal dalam melakukan promosi dan iklan (W2) Performa SDM Perusahaan yang tidak maksimal
Opportunity (O1) Perusahaan memiliki banyak konsumen potensial (O2) Diversifikasi produk dari perusahaan	- Mengembangkan promosi dan iklan yg inovatif (S1, S2, S3, O1) - Menciptakan Produk yang lebih bervariasi (S1, S3, O2) - Mengumpulkan Feedback dari para pelanggan (S2, O2) - Menambah cabang baru (S1, O1)	- Membentuk divisi marketing (W1, O1) - Memaksimalkan iklan dan promosi-promosi produk perusahaan (W1, O1, O2) - Melakukan pengembangan produk dengan tujuan untuk menarik minat pelanggan (W1, O2) - Melakukan perencanaan dengan tujuan meningkatkan performa SDM (W2, O1, O2)
Threats (T1) Kesadaran konsumen akan kesehatan (T2) Inovasi yang dilakukan pesaing di industri sejenis	- Memberikan informasi kesehatan dengan cara yang inovatif dan menarik (S1, T1) - Mempertahankan kualitas produk dan pelayanan perusahaan (S1, S2, T2) - Meminta feedback dari pelanggan mengenai produk perusahaan (S2, T1, T2) - Menciptakan produk dan suasana yang ramah dengan kesehatan (S2, S3, T1) - Memperluas promosi dan iklan yang dilakukan perusahaan (S3, T2)	- Memaksimalkan promosi dengan mengutamakan faktor kesehatan (W1, T1, T2) - Menetapkan standart kebersihan di perusahaan (W2, T1) - Meningkatkan kualitas SDM (W2, T2)

Sumber : Hasil Analisa SWOT (diolah peneliti)

Strategi Kekuatan – Kesempatan (S-O)

- Mengembangkan promosi dan iklan inovatif
- Menciptakan Produk yang lebih bervariasi
- Mengumpulkan Feedback dari para pelanggan
- Menambah cabang baru

Strategi Kelemahan - Kesempatan (W-O)

- Membentuk divisi marketing
- Memaksimalkan iklan dan promosi-promosi produk perusahaan
- Melakukan pengembangan produk untuk menarik minat pelanggan
- Melakukan perencanaan untuk meningkatkan performa SDM

Strategi Kekuatan - Ancaman (S-T)

- Menambahkan info kesehatan dengan cara yang inovatif dan menarik
- Mempertahankan kualitas produk dan pelayanan perusahaan
- Meminta feedback dari pelanggan mengenai produk perusahaan
- Menciptakan produk dan suasana yang ramah dengan kesehatan
- Memperluas promosi dan iklan yang dilakukan perusahaan

Strategi Kelemahan – Ancaman (W-T)

- Memaksimalkan promosi dengan menonjolkan faktor kesehatan
- Menetapkan standart kebersihan di perusahaan
- Meningkatkan kualitas SDM

Strategi Alternatif

Strategi alternatif dapat digunakan berdasarkan dari analisa strategi *SWOT*, lingkungan eksternal, dan internal dari

perusahaan. Menurut strategi-strategi yang dihasilkan dari analisa *SWOT*, strategi ini dapat diterapkan pada perusahaan:

- Melakukan promosi dan iklan dengan maksimal dan inovatif
- Menambah cabang baru
- Membentuk divisi marketing
- Mengembangkan produk baru untuk menarik minat pelanggan
- Peningkatan performa dan kualitas SDM
- Meningkatkan kualitas SDM

Berdasarkan dari hasil analisa yang sudah dilakukan, dapat ditentukan strategi alternatif yang cocok dan dapat digunakan perusahaan yaitu dengan strategi:

Market Penetration

Strategi penetasi pasar (*market penetration*) diterapkan dengan tujuan untuk meningkatkan pangsa pasar perusahaan. Dilakukan dengan upaya :

- Meningkatkan jumlah marketing dengan menambah SDM pada divisi pemasaran, dan kegiatan pemasaran
- Meningkatkan pengeluaran untuk iklan dan promosi
- Memperluas jangkauan iklan dan promosi
- Meningkatkan upaya publisitas

Strategi ini cocok digunakan perusahaan, karena keadaan perusahaan, mendekati indikator dari strategi tersebut :

- Kondisi pasar saat ini tidak mengalami kejenuhan terhadap produk perusahaan, berdasarkan dari omset perusahaan yang stabil.
- Tingkat konsumsi dari pelanggan saat ini dapat ditingkatkan
- Korelasi antara penjualan sudah tinggi, namun pemasaran belum maksimal sehingga pasar harus ditingkatkan
- Skala ekonomi memberikan keuntungan biaya transportasi yang menurun, dan biaya sewa, sehingga semakin banyak barang yang terjual maka biaya perusahaan semakin menurun. Terutama terhadap cabang yang berada di luar kota.

Market Development

Strategi ini cocok digunakan perusahaan untuk menemukan pangsa pasar potensial yang berada di luar kota Surabaya, dan kota-kota lain yang belum terdapat cabang dari perusahaan. Dilakukan dengan cara menambah cabang di kota lain diluar jangkauan perusahaan saat ini. Indikator yang menunjukkan strategi ini cocok digunakan adalah:

- Pada saat ini terdapat sarana transportasi udara yang murah dan cepat, sehingga kualitas produk dapat terjaga. Hal ini sudah diterapkan perusahaan seperti di kota banjar masin.
- Pada saat ini perusahaan nasi bebek pak janggut, sudah memiliki peningkatan omset dan cabang perusahaan yang cukup banyak
- Masih banyak kota-kota lain di luar Surabaya, dan kota yang belum ada cabang perusahaan. Yang dapat digunakan perusahaan sebagai kesempatan memperluas jangkauan pasarnya
- Modal yang digunakan dapat kumpulkan dari anggaran perusahaan, atau mitra, atau investor yang mau membuka cabang perusahaan.
- Saat ini produksi dapat menambah produksi produknya dengan adanya pasokan bebek yang memadai

IV. KESIMPULAN/RINGKASAN

Berdasarkan analisa yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, ditemukan strategi yang tepat dan dapat diterapkan perusahaan saat ini yaitu,

- Menerapkan promosi dan iklan dengan maksimal dan inovatif
- Menambah cabang baru
- Membentuk divisi marketing
- Mengembangkan produk baru untuk menarik minat pelanggan
- Peningkatan performa dan kualitas SDM
- Meningkatkan kualitas SDM

Selain strategi di atas, perusahaan juga disarankan menggunakan alternatif strategi yang cocok bagi perusahaan yaitu Market Penetration dan Market Development. Yaitu meningkatkan upaya pemasaran perusahaan dengan untuk menambah pangsa pasar perusahaan. Dengan cara, meningkatkan jumlah mar-keting, meningkatkan anggaran bagi perusahaan, meningkatkan jangkauan iklan dan promosi, dan meningkatkan upaya publisitas. Serta menambah cabang di kota lain, dengan tujuan untuk meningkatkan pangsa pasar baru bagi perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- David, F.R. (2011). *Strategic management concepts and cases (13th ed.)*. New Jersey: Pearson Education
- Gunawan, I. (2014). *Metode Penelitian Kualitatif: Teori & Praktik (Cetakan Kedua)*. Jakarta : Bumi Aksara
- Habradas & Raymund, B. (2008). *SME Development and Technology Upgrading in Malaysia : Lessons for the Philippines. United States : Jordan Whitney Enterprises, Inc*. Retrieved September 30, 2014, from <http://search.proquest.com/docview/215466744?accountid=45762>
- Hunger, J.D. & Wheelen T.L. (2001). *Manajemen Strategis (edisi terjemahan)*. Yogyakarta : ANDI.
- Kentucky Friend Chicken's History*. Retrieved January 14, 2015, from <https://www.kfc-ng.com/history.html>
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2012). *Marketing Management (14th ed.)*. New Jersey : Pearson Education.
- Kovács, G. & Avornicului, M. (2010). *Implementing Enterprise Resource Planning, the Case of Small and Medium-Sized Enterprises in Romania*. Cluj-Napoca : Hungarian Economist's Society of Romania. Retrieved September 30, 2014, from <http://search.proquest.com/docview/1372348088?accountid=45762>
- Moleong, L. J. (2014). *Metodologi Penelitian Kualitatif (Edisi Revisi)*. Bandung : Remaja Rosdakarya
- Nickels, W.G. & McHugh, J. & McHugh, S. (2008). *Understanding Business (8th ed.)* Boston : McGraw-Hill.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian kuantitatif Kualitatif dan R & D*. Bandung : Alfabeta.
- Sugiyono. (2014). *Metode Penelitian Manajemen*. Bandung : Alfabeta.
- Suresh, P. & Mohideen & Akbar, M. (2012). *Small Medium Enterprise's in India – Issues and Prospects*. India : International Journal of Management Research and Reviews. Retrieved September 30, 2014, from <http://search.proquest.com/docview/1418211271?accountid=45762>
- Undang-undang Republik Indonesia nomor 20 tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah. Retrieved September 30, 2014 : <http://www.dpr.go.id/id/uu-dan-ruu/undang-undang>
- Perkembangan Data Uaha Mikro, Kecil, Menengah (UMKM) dan Usaha besar (UB) Tahun 2011-2012. Retrieved September 30, 2014, from <https://http://www.depkop.go.id/>
- Profil dan Sejarah dari Perusahaan Nasi Bebek Pak Janggung. Retrieved September 30, 2014, from <https://www.bebekpakjanggung.com>
- Foto Makanan Sebelum Disantap, Cara Mudah Bantu Promosi Kuliner Indonesia. Retrieved September 30, 2014, from http://bisniskeuangan.kompas.com/read/2014/09/30/070500426/Foto.Makanan.Sebelum.Disantap.Cara.Mudah.Bantu.Promosi.Kuliner.Indonesia?utm_source=WP&utm_medium=box&utm_campaign=Kknwp