

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN
USAHA RUMAH MAKAN AYAM BAKAR
ABAH SHOLEH DI PANDAAN KABUPATEN
PASURUAN**

SKRIPSI

Diajukan untuk Menempuh Ujian Sarjana
pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya

RIZKY ARI WIBOWO
NIM. 135030801111019



UNIVERSITAS BRAWIJAYA
FAKULTAS ILMU ADMINISTRASI
JURUSAN ADMINISTRASI BISNIS
PROGRAM STUDI PARIWISATA
MALANG
2021

MOTTO

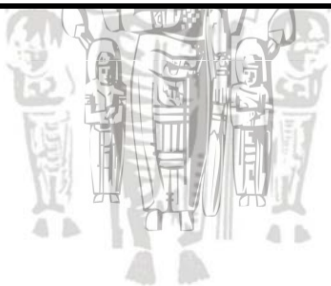
تُحْسِنَاتُ عَمَلًا إِذَا الْعَامِلُونَ إِجِبُّوا (نَسَائِلُ الطَّرِيقِ)

“ Allah mencintai pekerjaan yang apabila bekerja ia menyelesaikannya dengan baik “

(HR. Thabrani)

وَجَدَّ مَنْ

“ Barang siapa bersungguh – sungguh akan mendapatkannya “



TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

Judul : Analisis Strategi Pengembangan Usaha Rumah Makan
Ayam Bakar Abah Sholeh Di Pandaan Kabupaten
Pasuruan

Disusun oleh : Rizky Ari Wibowo

NIM : 135030801111019

Fakultas : Ilmu Administrasi

Program Studi : Bisnis Pariwisata

Konsentrasi/Minat : Destinasi

Malang, 30 Juni 2021

Pembimbing


Sunarti, Dr. S.Sos. MAB
NIP. 19740717 199802 2 001

TANDA PENGESAHAN SKRIPSI

Telah dipertahankan di depan majelis penguji skripsi Fakultas Ilmu Administrasi

Universitas Brawijaya, pada:

Hari : Selasa

Tanggal : 28 Desember 2021

Jam : 11.00 WIB

Skripsi atas nama : Rizky Ari Wibowo

Judul : Analisis Strategi Pengembangan Usaha Rumah Makan


Ayam Bakar Abah Sholeh Di Pandaan Kabupaten

Pasuruan

Dan dinyatakan **LULUS**

MAJELIS PENGUJI

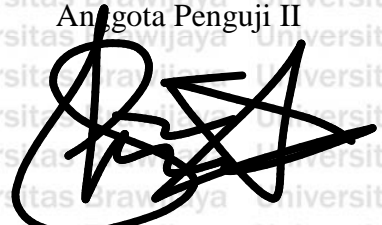
Ketua Penguji


Sunarti, Dr. S.Sos, MAB
NIP. 197407171998022001

Anggota Penguji I


R. Rustam Hidayat, Dr, Drs, MSi
NIP. 195709091983031001

Anggota Penguji II


Supriono, S.Sos, MAB
NIP. 2011068404271001

Pernyataan Orisinalitas Skripsi

Saya menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa sepanjang pengetahuan saya, di dalam naskah skripsi yang berjudul **“Analisis Strategi Pengembangan Usaha Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh di Pandaan Kabupaten Pasuruan”** tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh pihak lain untuk mendapatkan karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebut dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia skripsi ini digugurkan dan gelar akademik yang telah saya peroleh (S-1) dibatalkan, serta diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, Pasal 25 Ayat 2 dan Pasal 70).

Malang, 30 Juni 2021



Rizky Ari Wibowo
NIM 135030801111019

RINGKASAN

Rizky Ari Wibowo, 2021, **Analisis Strategi Pengembangan Usaha Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh di Pandaan Kabupaten Pasuruan** Dr. Sunarti, MAB 87 hal + xiv

Rumah makan merupakan salah satu usaha yang banyak digeluti pengusaha dengan pertimbangan bahwa masakan mempunyai ciri khas yang disukai berbagai kalangan masyarakat. Hal itu memicu persaingan yang ketat antara rumah makan lainnya. Padahal bila dilihat dari jenis produk yang ditawarkan, rumah makan Abah Sholeh memiliki diferensiasi yang sangat sedikit bahkan cenderung sama. Dengan demikian usaha rumah makan ini memerlukan strategi yang tepat agar dapat terus bertahan dan berkembang. Oleh karena itu, Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh harus dapat menyusun strategi pengembangan usaha yang tepat agar rumah makannya dapat bersaing secara kompetitif.

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui, menganalisis dan menentukan strategi pengembangan usaha Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh di Pandaan Kabupaten Pasuruan berdasarkan analisis SWOT, faktor Internal dan Eksternal.

Hasil penelitian ini memberikan fakta bahwa saat ini Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh mempunyai kekuatan dan peluang yang besar untuk dapat bersaing. Berdasarkan analisis bahwa strategi yang harus diterapkan pada Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh haruslah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*). Strategi ini didesain untuk mencapai pertumbuhan baik dalam penjualan, aset, profit maupun kombinasi ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa, atau meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas yaitu strategi intensif. Disamping itu terdapat penerapan strategi lainnya yaitu alternatif strategi SO yang didesain untuk meningkatkan kompetitif usaha Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh yang berdampak pada volume penjualan dan pertumbuhan profit sehingga menjadikan rumah makan ini semakin berkembang untuk kedepannya dan mampu bertahan ditengah-tengah maraknya pengusaha yang membuka usaha rumah makan.

Kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini adalah adanya strategi pengembangan yang sesuai bagi Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh di Pandaan Kabupaten Pasuruan adalah strategi agresif yakni strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.

KATA KUNCI : STRATEGI BISNIS, RUMAH MAKAN, ANALISIS SWOT

SUMMARY

Rizky Ari Wibowo, 2020, **Analysis of Business Development Strategy at Abah Sholeh Grilled Chicken Restaurant in Pandaan Pasuruan Regency** Dr. Sunarti, MAB 87 page + xiv

Restaurant is one of the business which many entrepreneurs are engaged in with the consideration that cuisine has characteristics that are liked by various circles of society. It triggers intense competition between other restaurants. Even though when viewed from the types of products offered by Abah Sholeh Restaurant, there are very few differences and even tend to be the same. Therefore this restaurant business requires the right strategy in order to continue to survive and develop. Therefore Abah Sholeh Restaurant must be able to develop appropriate business development strategies so that their restaurants could be more competitive

The purpose of the study are: (1) knowing, analyzing and determining the business strategy development on Abah Sholeh Grilled Chicken Restaurant in Pandaan Pasuruan Regency based on the results of SWOT, internal and external factor analysis .

The result of this study gave the fact that Abah Sholeh Grilled Chicken Restaurant have the strength and great opportunity to become more competitive. Based on the analysis, the strategy that should be applied to Abah Sholeh Grilled Chicken Restaurant must support the policy of aggressive growth (growth oriented strategy). This strategy is designed to achieve growth, both in sales, assets, profits or a combination of all three. This can be achieved by lowering the price, developing new products, increasing the quality of product or service or to improve acces to the market which is more extensive, the intensive strategy. Besides, there is another alternative to the implementation of SO strategy which is designed to improve the competitiveness of Abah Sholeh Grilled Chicken Restaurant that also affects the growth of sales volume and profit which made this restaurant could grow in the future and able to survive in the midst of business competition between entrepreneurs with similar business concept.

The conclusion drawn from this study shown that the appropriate development strategy for Abah Sholeh Grilled Chicken Restaurant is aggressive strategy, it is a strategy that uses strength to take advantage of opportunities.

KEYWORDS : BUSINESS STRATEGY, RESTAURANT, SWOT ANALYSIS

KATA PENGANTAR

Puji Syukur penulis panjatkan kehadirat Allah SWT, yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahnya, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul:

“Analisis Strategi Pengembangan Usaha Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh Di Pandaan Kabupaten Pasuruan”

Skripsi ini merupakan tugas akhir yang diajukan untuk memenuhi syarat dalam memperoleh gelar Sarjana Ilmu Administrasi Bisnis Pada Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya Malang.

Penulis sangat menyadari bahwa penyusunan skripsi ini tidak akan terselesaikan tanpa adanya dukungan dan bantuan dari berbagai pihak. Oleh karena itu pada kesempatan ini penulis menyampaikan ucapan terima kasih kepada yang terhormat:

1. **Ibu Dr. Sunarti, M.AB** sebagai dosen pembimbing yang selalu bersedia meluangkan waktu untuk membimbing dengan penuh perhatian, ketelitian dalam mengawasi penulis dalam menyelesaikan skripsi.

2. **Seluruh Dosen Jurusan Administrasi Bisnis Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya** yang selama ini telah memberikan ilmu dan pengetahuan, serta seluruh karyawan Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya yang telah membantu kebutuhan perkuliahan maupun penyusunan skripsi mahasiswa selama ini.

3. **Seluruh Karyawan Rumah Makan Abah Sholeh** yang telah menjadi keluarga peneliti serta bersedia membantu peneliti dalam melaksanakan penelitian.

4. **Orang tua dan keluarga** yang selalu memberikan segala dukungan, semangat serta doa.

5. **Seluruh teman-teman Pariwisata 2013** yang selalu memberikan motivasi dan dukungan untuk menyelesaikan skripsi ini.

6. **Terimakasih kepada semua pihak** yang mendukung dan memberikan motivasi yang tak dapat disebutkan satu persatu atas bantuan untuk menyelesaikan skripsi ini.

Demi kesempurnaan skripsi ini, saran dan kritik yang sifatnya membangun sangat penulis harapkan. Semoga karya skripsi ini bermanfaat dan memberikan sumbangan yang berarti bagi pihak yang membutuhkan.

Malang, 30 Juni 2021



Rizky Ari Wibowo

DAFTAR ISI

	Halaman
MOTTO	ii
TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI	iii
TANDA PENGESAHAN SKRIPSI	iv
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	v
RINGKASAN	vi
SUMMARY	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR ISI	xi
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang.....	1
B. Perumusan Masalah.....	5
C. Tujuan Penelitian.....	5
D. Kontribusi Penelitian.....	5
E. Sistematika Penulisan.....	6
BAB II KAJIAN PUSTAKA	
A. Penelitian Terdahulu.....	8
B. Tinjauan Teori Rumah Makan atau Restoran.....	18
1. Pengertian Rumah Makan atau Restoran.....	18
2. Jenis Rumah Makan atau Restoran.....	18
C. Usaha Kecil dan Pengembangan Usaha.....	24
D. Strategi.....	26
E. Kerangka Pemikiran.....	40
BAB III METODE PENELITIAN	
A. Jenis Penelitian.....	41
B. Fokus Penelitian.....	42
C. Lokasi dan Situs Penelitian.....	43
D. Sumber Data Penelitian.....	43
E. Teknik Pengumpulan Data.....	44
F. Instrumen Penelitian.....	47
G. Analisis Data.....	47
H. Keabsahan Data.....	56
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	
A. Gambaran Umum dan Situs Penelitian.....	59
B. Penyajian Data dan Fokus Penelitian.....	62
C. Analisis data.....	73

D. Diagram SWOT.....	77
E. Pembahasan dan Hasil Penelitian.....	85

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan.....	80
B. Saran.....	80

DAFTAR PUSTAKA



DAFTAR TABEL

Tabel 1.1 Data Perkembangan Restoran dan Rumah Makan..... 3

Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu..... 13

Tabel 3.1 Matriks *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS).....50

Tabel 3.2 Matriks *Eksternal Factors Analysis Summary* (EFAS)..... 52

Tabel 3.3 Analisis SWOT (IFAS+EFAS)..... 53

Tabel 3.4 Matriks SWOT..... 56

Tabel 4.1 Faktor Internal Rumah Makan Abah Sholeh..... 74

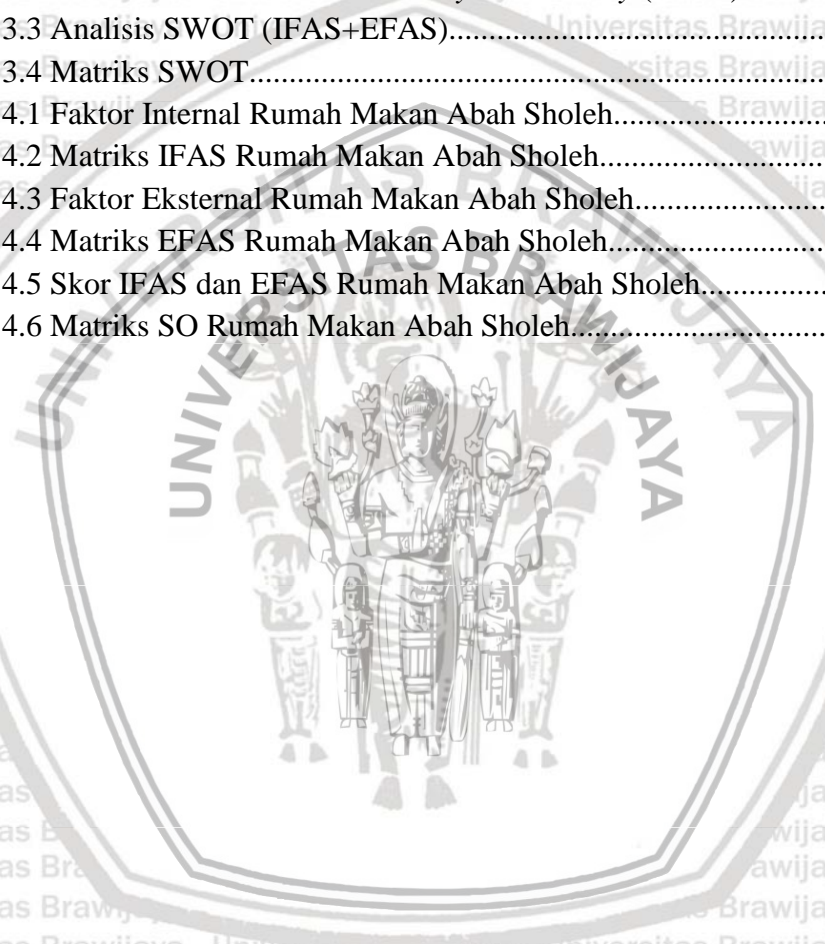
Tabel 4.2 Matriks IFAS Rumah Makan Abah Sholeh..... 75

Tabel 4.3 Faktor Eksternal Rumah Makan Abah Sholeh..... 76

Tabel 4.4 Matriks EFAS Rumah Makan Abah Sholeh..... 77

Tabel 4.5 Skor IFAS dan EFAS Rumah Makan Abah Sholeh..... 79

Tabel 4.6 Matriks SO Rumah Makan Abah Sholeh..... 81



DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Lima Kekuatan Persaingan..... 37
Gambar 2.2 Kerangka Pemikiran..... 40
Gambar 3.1 Diagram SWOT..... 54
Gambar 4.1 Struktur Organisasi Rumah Makan Abah Sholeh..... 61
Gambar 4.2 Diagram SWOT Rumah Makan Abah Sholeh..... 79



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Pedoman Wawancara.....	84
Lampiran 2 Penentuan Bobot dan Rating.....	87
Lampiran 2 Daftar Riwayat Hidup.....	89



BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Perkembangan dunia bisnis di Pasuruan semakin berkembang pesat. Salah satu bisnis yang banyak digeluti para pengusaha adalah bisnis rumah makan karena beranggapan bahwa usaha tersebut paling menjanjikan. Hal ini dikarenakan bahwa makan merupakan kebutuhan primer manusia yang harus dipenuhi setiap individu. Cara pemenuhan kebutuhan primer tersebut berbeda-beda oleh setiap individu. Pemenuhannya bisa dengan memilih rumah makan bercita rasa khas.

Tingginya tingkat persaingan rumah makan menuntut setiap pengusaha menyusun strategi yang tepat dalam menjalankan usahanya. Tujuan utama pembuatan strategi oleh perusahaan adalah agar perusahaan tersebut mampu menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi sehingga mampu bertahan dan semakin berkembang. Persaingan usaha rumah makan menuntut pengusaha harus dapat memuaskan konsumen yaitu dengan menghadirkan produk yang dapat memenuhi selera konsumen dan memberikan pelayanan yang terbaik. Hal tersebut akan berdampak langsung terhadap minat beli konsumen.

Keberhasilan suatu restoran dipengaruhi oleh kemampuan manajemen untuk dapat melancarkan kegiatan bisnis demi mencapai efektifitas dan efisiensi restoran, yaitu melalui pengontrolan internal perusahaan terhadap beberapa aspek yaitu aspek pemasaran, aspek produksi/operasional dan aspek keuangan. Aspek pemasaran merupakan aspek penting sebab pemasaran merupakan penghubung

utama perusahaan kepada konsumen. Untuk itu, setiap pengusaha harus memperhatikan produk, lokasi, kegiatan promosi dan juga penetapan harga.

Aspek produksi/operasional mempengaruhi kegiatan produksi/operasional usaha tersebut dapat berjalan baik. Aspek keuangan merupakan pengendali bisnis dari segi internal. Tanpa modal dan pengelolaan keuangan yang baik dapat berakibat kemunduran usaha. Selain manajemen bahwa pemanfaatan peluang dan penetapan strategi yang tepat juga turut mempengaruhi keberhasilan restoran (Torsina, 2000:6).

Lingkungan industri usaha dalam lingkungan eksternal perusahaan juga harus dipertimbangkan dalam upaya pengembangan usaha. Porter dalam David (2006) mengungkapkan terdapat 5 (lima) kekuatan dalam persaingan yang harus diamati dan diantisipasi dalam mempengaruhi keberhasilan usaha, yaitu pesaing sejenis, barang substitusi, ancaman pesaing baru, kekuatan daya tawar-menawar pembeli dan daya tawar-menawar pemasok. Sementara Hunger, J. David & Wheelen (2003) beranggapan suatu usaha juga harus mempertimbangkan kebijakan pemerintah kelompok berkepentingan dalam menjalankan dan mengembangkan usaha. Kondisi dalam lingkungan eksternal tersebut dapat berubah sewaktu-waktu. Untuk itu, setiap pengusaha harus selalu melakukan pengamatan terhadap lingkungan ini.

Rumah makan tradisional merupakan salah satu usaha yang banyak digeluti pengusaha dengan pertimbangan bahwa masakan khas olahan ayam disukai berbagai kalangan masyarakat. Hal itu memicu persaingan yang ketat antara rumah makan sejenis. Padahal bila dilihat dari jenis produk yang ditawarkan,

rumah makan khas olahan ayam memiliki diferensiasi yang sangat sedikit bahkan cenderung sama. Dengan demikian, usaha rumah makan khas olahan ayam memerlukan strategi yang tepat agar dapat terus bertahan dan berkembang.

Tabel 1.1
Data Perkembangan Restoran dan Rumah Makan tahun 2016-2020

Tahun	Penambahan	Jumlah
2016	-	77
2017	2	79
2018	1	80
2019	6	86
2020	13	99

Sumber: Disbudpar Kabupaten Pasuruan (2020)

Data tersebut menunjukkan perkembangan jumlah restoran dan rumah makan di Kabupaten Pasuruan yang mengalami peningkatan setiap tahunnya, jumlah perkembangan tertinggi di tahun 2020 dengan 99 restoran dan rumah makan, pada tahun 2016 jumlah restoran dan rumah makan hanya 77, kemudian pada tahun 2017 bertambah 2 menjadi 79, mengalami penambahan kembali dari tahun 2017 sebesar 79 menjadi 80 di tahun 2018, sedangkan di tahun 2019 dan 2020 mengalami perkembangan sebesar 86 ditahun 2019 dan 99 ditahun 2020.

Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh merupakan salah satu rumah makan yang menyediakan menu khas olahan ayam dengan bumbu tradisional dimana rumah makan ini letaknya strategis karena berada di jalur segitiga emas dan

sebagai jalur istirahat saat perjalanan dari malang ke surabaya ataupun sebaliknya.

Nama pada rumah makan ini yaitu dari pemilik rumah makan yaitu Abah Sholeh.

Salah satu rumah makan khas olahan ayam yang berlokasi di Jl. Ahmad Yani

Tenggulunan, Tunggulwulung, kecamatan pandaan kabupaten pasuruan. Dari

hasil pra research dengan mewawancarai pemilik restoran yaitu Abah Sholeh

(2020) diketahui bahwa pemilik telah beberapa kali mengalami kegagalan usaha

dibidang kuliner ini dan melakukan perpindahan lokasi usaha dan mencari resep

terbaik yang cocok untuk masyarakat indonesia. Kesulitan mengembangkan usaha

rumah makan ini juga dipengaruhi oleh melekat *image* murah pada rumah makan

sejenis sehingga menimbulkan ketertarikan tersendiri bagi kalangan masyarakat

sekitar untuk melakukan pembelian dirumah makan tersebut.

Melihat kondisi di atas, maka Rumah Makan Abah Sholeh harus menyusun

strategi yang tepat. Penyusunan strategi dapat dilakukan dengan

mempertimbangkan kondisi eksternal dan kondisi internal. Strategi tersebut

diperuntukkan agar kegagalan di masa lampau tidak terulang lagi dan rumah

makan ini semakin berkembang di tengah persaingan bisnis rumah makan yang

menjamur di Pasuruan.

Berdasarkan uraian latar belakang tersebut, peneliti tertarik untuk mengkaji

dan menganalisis strategi pengembangan bisnis, sehingga peneliti melakukan

penelitian dengan judul “**Analisis Strategi Pengembangan Usaha Rumah**

Makan Ayam Bakar Abah Sholeh Di Pandaan Kabupaten Pasuruan”.

B. Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan diatas, maka perumusan masalah yang diangkat dalam penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagaimana strategi pengembangan usaha Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh di Pandaan Kabupaten Pasuruan?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang hendak dicapai dalam penulisan skripsi ini adalah sebagai berikut:

1. Mengetahui, menganalisis dan menentukan strategi pengembangan usaha Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh di Pandaan Kabupaten Pasuruan.

D. Kontribusi Penelitian

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan nilai baik secara akademis maupun praktis, terhadap pengembangan suatu daya tarik wisata serta bermanfaat bagi berbagai pihak. Adapun kontribusi penelitian yang ingin dicapai antara lain:

1. Kontribusi Teoritis
 - a. Sebagai salah satu bahan kajian Administrasi Bisnis di bidang Pariwisata khususnya terkait analisis strategi pengembangan usaha rumah makan.
 - b. Hasil Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi, dan memberikan informasi bagi peneliti berikutnya.

2. Kontribusi Praktis

- a. Bagi Peneliti: menambah wawasan peneliti mengenai strategi pengembangan usaha Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh di Pandaan Kabupaten Pasuruan.
- b. Bagi Pemilik rumah makan: Memberi masukan dan bahan pertimbangan bagi Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh di Pandaan Kabupaten Pasuruan.

E. Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dalam penelitian ini terbagi dalam bab-bab dengan menguraikan permasalahannya secara tersendiri. Peneliti membuat sistematika penulisan dengan membagi pembahasan keseluruhan ke dalam lima bab. Adapun lima bab tersebut adalah:

BAB I Bab pertama merupakan pendahuluan yang berisikan latar belakang, perumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi penelitian serta sistematika pembahasan.

BAB II Bab kedua memuat tentang teori-teori, kerangka pemikiran yang digunakan sebagai dasar dalam pembahasan, dan penelitian-penelitian terdahulu yang menunjang topik dan masalah penelitian.

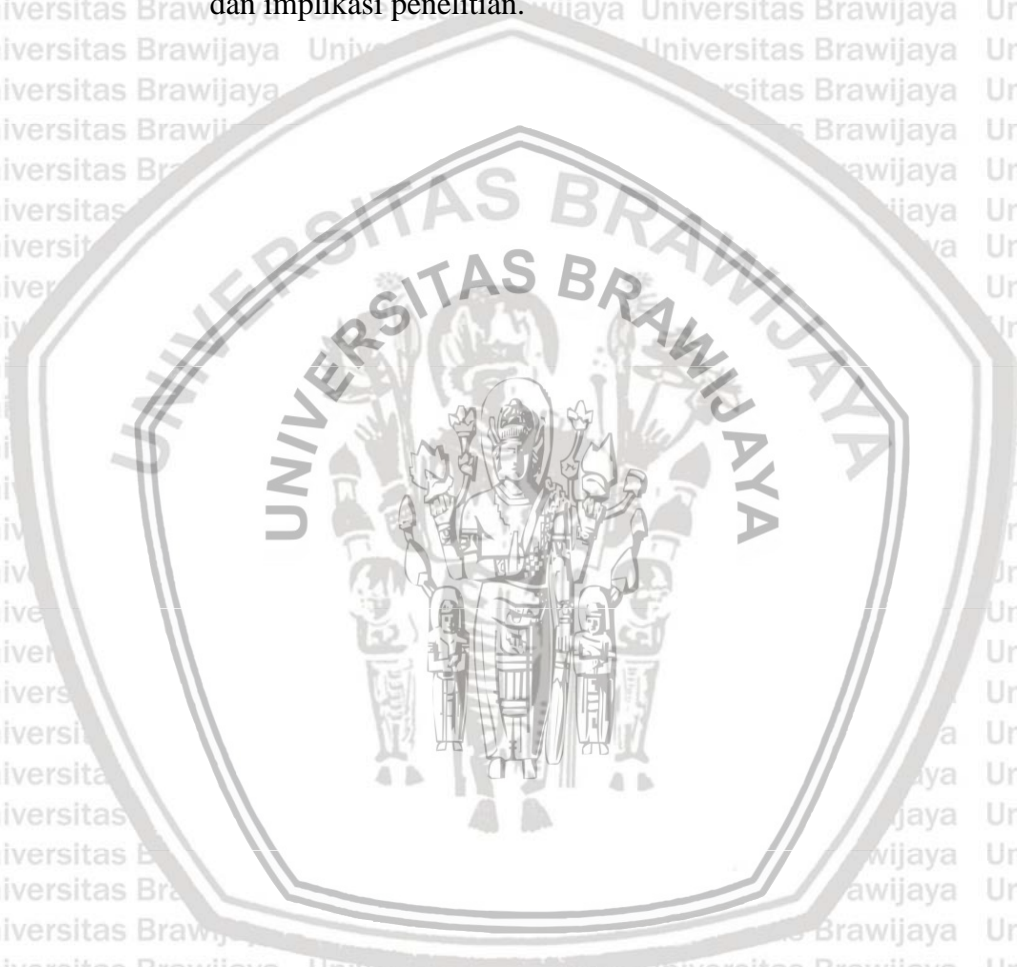
BAB III Bab ketiga ini berisi langkah-langkah teknis serta praktis sehingga tujuan penelitian dapat diperoleh, yang terdiri dari jenis penelitian, fokus penelitian, lokasi dan situs penelitian, sumber data, teknik pengumpulan data, instrumen penelitian, serta metode analisis.

BAB IV

Bab keempat disajikan gambaran umum dan pembahasan penelitian yang terdapat di dalam fokus penelitian.

BAB V

Bab kelima ini berisi kesimpulan dan saran sebagai generalisasi dan implikasi penelitian.



BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan hasil penelitian yang dilakukan oleh peneliti lain sebagai bahan penelitian berikutnya. Penelitian terdahulu berfungsi untuk memberikan gambaran perbedaan atau persamaan antara penelitian yang sudah dilakukan dapat digunakan sebagai bahan acuan untuk memperkuat teori penelitian sebelumnya. Penelitian-penelitian terdahulu yang peneliti gunakan sebagai acuan penulisan adalah :

- 1) Latifa Annisa (2008)

Penelitian ini berjudul “Analisis Strategi Pengembangan Usaha Restoran Cibiru, Kabupaten Pandeglang, Provinsi Banten”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi yang digunakan oleh restoran cibiru dalam menghadapi persaingan usaha sejenis. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil dari penelitian ini adalah Restoran Cibiru berada dalam posisi *Hold and Maintance* (pertahankan dan pelihara) dimana strategi yang sesuai dengan penelitian ini adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Alternatif strategi yang dapat dijadikan Restoran Cibiru, yakni: (1) menjalin kerjasama dengan biro perjalanan, (2) mengoptimalkan upaya promosi dengan menyebarkan brosur, (3) mengubah kemasan menjadi lebih menarik dan disertai dengan alamat, (4) menyusun perencanaan jangka pendek, menengah dan panjang, (5)

melakukan survey konsumen untuk mengetahui penilaian dan keinginan konsumen, (6) meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen, dan (7) mengembangkan produk baru yaitu sate bandeng khas banten. Persamaan pada penelitian peneliti adalah pendekatan dan metode penelitian yang digunakan. Perbedaannya yaitu terletak pada lokasi penelitian dan masalah yang diangkat oleh peneliti.

2) Pretty Elisabeth Siahaan (2008)

Penelitian ini berjudul “Analisis Strategi Pengembangan Usaha Restoran Rice Bowl (Studi kasus pada Restoran Rice Bowl Botani Square, Bogor)”. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi dan mengetahui strategi yang digunakan oleh restoran Rice Bowl dalam menghadapi ketatnya persaingan usaha sejenis. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil penelitian ini adalah Restoran Rice Bowl berada dalam posisi *Hold and Mantain* (jaga dan pertahankan) dimana strategi yang sesuai dengan penelitian ini adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Alternatif strategi yang dapat dijalankan Restoran Rice Bowl, yakni: (1) menjaga kualitas produk makanan dan layanan konsumen, (2) melakukan evaluasi dan kajian kemampuan restoran dalam menghadapi persaingan, (3) mengoptimalkan kegiatan promosi melalui iklan, media dan website, (4) mensponsori *event* dan *exhibition* di Botani Square, (5) menyediakan layanan pesan antar dan paket menu khusus, (6) membuka outlet bary di pusat perbelanjaan lain di Kota Bogor, dan (7) menjaga hubungan baik dengan pemasok untuk menjaga kualitas bahan

baku. Persamaan pada penelitian peneliti adalah pendekatan dan metode penelitian yang digunakan. Perbedaannya yaitu terletak pada lokasi penelitian dan masalah yang diangkat oleh peneliti.

3) Alfi Amalia (2012)

Penelitian ini berjudul “Analisis Strategi Pengembangan UKM Batik Semarang di Kota Semarang”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi yang digunakan oleh UKM Batik Semarang guna menunjang pendapatan daerah. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Hasil dari penelitian ini menghasilkan 13 strategi, yakni (1) menggunakan teknologi modern, (2) mempertahankan kualitas, (3) mengembangkan usaha, (4) mengadakan pelatihan, (6) pengadaan pembukuan, (7) bekerjasama dengan pedagang besar batik, (8) meningkatkan promosi, (9) menawarkan produk ke organisasi, (10) meningkatkan kualitas pelayanan, (11) meningkatkan desain motif, (12) menambah modal, dan (13) menambah saluran distribusi. Persamaan pada penelitian peneliti adalah pendekatan dan metode penelitian yang digunakan. Perbedaannya yaitu terletak pada lokasi penelitian dan masalah yang diangkat oleh peneliti.

4) Puji Maulana (2012)

Penelitian ini berjudul “Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Melalui Pendekatan SWOT dalam Upaya Pengembangan Bisnis di Rumah Makan Khas Sunda Pak H. Ihin Jl. Raya Puncak KM 9 Cipanas Cianjur”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan mengidentifikasi lingkungan

internal maupun eksternal guna mengembangkan bisnis rumah makan.

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian tersebut menghasilkan strategi yang perlu diterapkan adalah strategi agresif, yaitu menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Alternatif strategi yang dapat dijalankan di Rumah Makan Khas Sunda Pak H. Ihin Jl. Raya Puncak KM 92 Cipanas Cianjur yakni: (1) meningkatkan promosi, (2) menjaga ciri khas rumah makan, (3) menciptakan menu makanan yang lebih inovatif, (4) melakukan pelatihan bagi juru masak, dan (5) meningkatkan fasilitas. Persamaan pada penelitian peneliti adalah masalah yang diangkat peneliti dan metode penelitian. Perbedaannya yaitu terletak pada lokasi penelitian.

5) Akhmad Khairil Nugraha (2012)

Penelitian ini berjudul “Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal melalui SWOT dalam Usaha Pengembangan Bisnis Retail Butik Toko Amethyst Ungu Bandung”. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan menganalisa faktor lingkungan internal dan eksternal guna mengembangkan bisnis ritail. Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Penelitian tersebut menunjukkan hasil bahwa faktor yang menonjol pada toko Amethyst Ungu adalah peluang dan kelemahan yang mana menghasilkan strategi *Turn around*, yaitu strategi dengan mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif dan memanfaatkan peluang yang ada, didefinisikan sebagai pembalikan arah perusahaan dari

penurunan kinerja. Alternatif strategi yang dapat dijalankan Toko Amethyst ini, yakni: (1) membuat situs penjualan sendiri, (2) meningkatkan motivasi, disiplin dan produktifitas dalam bekerja, (3) melakukan pendistribusian yang lebih meluas, (4) melakukan perhitungan perusahaan secara komputerisasi, (5) melakukan pendekatan secara personal kepada *designer* dan penjahit, (6) memberikan motivasi semangat kerja kepada karyawan, (7) menumbuhkan rasa percaya diri karyawan, (8) melakukan pemahaman yang lebih akan keinginan konsumen, (9) menambah wawasan dengan bertukar pikiran dengan karyawan lainnya, (10) memfasilitasi karyawan, dan (11) mempelajari busana terbaru. Persamaan terletak pada metode penelitian. Perbedaannya yaitu terletak pada lokasi dan masalah yang diangkat peneliti.

Tabel 2.1 Studi Terdahulu

Peneliti	Judul	Tujuan	Metode	Hasil
Latifa Annisa (2008)	Analisis Strategi Pengembangan Usaha Restoran Cibiru, Kabupaten Pandeglang, Provinsi Banten	untuk mengetahui strategi yang digunakan oleh restoran cibiru dalam menghadapi persaingan usaha sejenis	Kualitatif deskriptif	Restoran Cibiru berada dalam posisi <i>Hold and Maintance</i> (pertahankan dan pelihara) dimana strategi yang sesuai dengan penelitian ini adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Alternatif strategi yang dapat dijadikan Restoran Cibiru, yakni: (1) menjalin kerjasama dengan biro perjalanan, (2) mengoptimalkan upaya promosi dengan menyebarkan brosur, (3) mengubah kemasan menjadi lebih menarik dan disertai dengan alamat, (4) menyusun perencanaan jangka pendek, menengah dan panjang, (5) melakukan survey konsumen untuk mengetahui penilaian dan keinginan konsumen, (6) meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen, dan (7) mengembangkan produk baru

Sumber: Olahan Peneliti (2021)

Lanjutan Tabel 2

Peneliti	Judul	Tujuan	Metode	Hasil
Pretty Elisabeth Siahaan (2008)	Analisis Strategi Pengembangan Usaha Restoran Rice Bowl (Studi kasus pada Restoran Rice Bowl Botani Square, Bogor)	mengidentifikasi dan mengetahui strategi yang digunakan oleh restoran Rice Bowl dalam menghadapi ketatnya persaingan usaha sejenis	Kualitatif deskriptif	Restoran Rice Bowl berada dalam posisi <i>Hold and Maintance</i> (jaga dan pertahankan) dimana strategi yang sesuai dengan penelitian ini adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk. Alternatif strategi yang dapat dijalankan Restoran Rice Bowl, yakni: (1) menjaga kualitas produk makanan dan layanan konsumen, (2) melakukan evaluasi dan kajian kemampuan restoran dalam menghadapi persaingan, (3) mengoptimalkan kegiatan promosi melalui iklan, media dan website, (4) mensponsori <i>event</i> dan <i>exhibition</i> di Botani Square, (5) menyediakan layanan pesan antar dan paket menu khusus, (6) membuka outlet bary di pusat perbelanjaan lain di Kota Bogor, dan (7) menjaga hubungan baik.

Sumber: Olahan Peneliti (2021)

Lanjutan Tabel 2

Peneliti	Judul	Tujuan	Metode	Hasil
Alfi Amalia (2012)	Analisis Strategi Pengembangan UKM Batik Semarang di Kota Semarang	mengetahui strategi yang digunakan oleh UKM Batik Semarang guna menunjang pendapatan daerah	Kualitatif deskriptif	menghasilkan 13 strategi, yakni (1) menggunakan teknologi modern, (2) mempertahankan kualitas, (3) mengembangkan usaha, (4) mengadakan pelatihan, (6) pengadaan pembukuan, (7) bekerjasama dengan pedagang besar batik, (8) meningkatkan promosi, (9) menawarkan produk ke organisasi, (10) meningkatkan kualitas pelayanan, (11) meningkatkan desain motif, (12) menambah modal, dan (13) menambah saluran distribusi
Puji Maulana (2012)	Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Melalui Pendekatan SWOT dalam Upaya Pengembangan Bisnis di Rumah Makan Khas Sunda Pak H. Ihin Jl. Raya Puncak KM 9 Cipanas Cianjur	mengetahui dan mengidentifikasi lingkungan internal maupun eksternal guna mengembangkan bisnis rumah makan	Kualitatif deskriptif	menghasilkan strategi yang perlu diterapkan adalah strategi agresif, yaitu menciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Alternatif strategi yang dapat dijalankan di Rumah Makan Khas Sunda Pak H. Ihin Jl. Raya Puncak KM 92 Cipanas Cianjur

Sumber: Olahan Peneliti (2021)

Lanjutan Tabel 2

Peneliti	Judul	Tujuan	Metode	Hasil
Akhmad Khairil Nugraha (2012)	Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal melalui SWOT dalam Usaha Pengembangan Bisnis Ritail Butik Toko Amethyst Ungu Bandung	mengetahui dan menganalisa faktor lingkungan internal dan eksternal guna mengembangkan bisnis ritail	Kualitatif deskriptif	faktor yang menonjol pada toko Amethyst Ungu adalah peluang dan kelemahan yang mana menghasilkan strategi <i>Turnaround</i> , yaitu strategi dengan mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif dan memanfaatkan peluang yang ada, didefinisikan sebagai pembalikan arah perusahaan dari penurunan kinerja. Alternatif strategi yang dapat dijalankan Toko Amethyst ini, yakni: (1) membuat situs penjualan sendiri, (2) meningkatkan motivasi, disiplin dan produktifitas dalam bekerja, (3) melakukan pendistribusian yang lebih meluas,

Sumber: Olahan Peneliti (2021)

Lanjutan Tabel 2

Peneliti	Judul	Tujuan	Metode	Hasil
				perusahaan secara komputerisasi, (5) melakukan pendekatan secara personal kepada <i>desainer</i> dan penjahit, (6) memberikan motivasi semangat kerja kepada karyawan, (7) menumbuhkan rasa percaya diri karyawan, (8) melakukan pemahaman yang lebih akan keinginan konsumen, (9) menambah wawasan dengan bertukar pikiran dengan karyawan lainnya, (10) memfasilitasi karyawan, dan (11) mempelajari busana terbaru

Sumber: Olahan Peneliti (2021)



B. Tinjauan Teori Rumah Makan atau Restoran

1. Definisi Rumah Makan atau Restoran

Di Indonesia, Rumah Makan juga biasa disebut sebagai restoran. Restoran merupakan resapan yang berasal dari Bahasa Perancis yang diadaptasi oleh Bahasa Inggris, *Restaurant* yang berasal dari kata *restaurer* yang berarti memulihkan (http://id.wikipedia.org/wiki/Rumah_makan).

Menurut Wiwoho (2008:3) restoran merupakan suatu tempat yang menyediakan makanan dan minuman untuk dikonsumsi tamu, sebagai kebutuhan yang sangat mendasar akan makanan dan minuman dalam rangka memulihkan kembali kondisinya yang telah berkurang setelah melakukan suatu kegiatan, sehingga bisa kembali pada stamina yang semula.

Definisi restoran, menurut Ditjen, Pariwisata 1990/1991:2 bahwa Restoran adalah salah satu jenis usaha pangan yang bertempat di sebagian atau seluruh bangunan yang permanen, dilengkapi dengan peralatan penyimpanan, penyajian dan penjualan makanan dan minuman bagi umum di tempat usahanya dan memenuhi ketentuan persyaratan yang ditetapkan dalam keputusan (Wiwoho, 2008:3). Menurut Marsum (2005:7) restoran adalah tempat atau bangunan yang diorganisasi secara komersial yang menyelenggarakan pelayanan dengan baik kepada semua tamunya baik berupa makanan maupun minuman.

2. Jenis Restoran

Restoran memiliki beberapa tipe, tetapi semua tipe memiliki tujuan yang sama yaitu menyediakan dan menyajikan makanan dan minuman kepada umum dengan tujuan untuk memperoleh keuntungan sesuai dengan yang diinginkan

(Wiwoho, 2008:2). Adapun pembagian restoran (Marsum, 2005:8) adalah sebagai berikut:

a. *A'la Carte Restaurant*

A'la Carte Restaurant adalah restoran yang telah mendapat izin penuh untuk menjual makanan lengkap dengan banyak variasi dimana tamu bebas memilih sendiri makanan yang mereka inginkan. Tiap-tiap makanan di dalam restoran jenis ini mempunyai harga sendiri-sendiri.

b. *Table D'hotel Restaurant*

Table D'hotel Restaurant adalah suatu restoran yang khusus menjual menu *table d'hotel*, yaitu suatu susunan menu yang lengkap (dari hidangan pembuka sampai dengan hidangan penutup) dan tertentu dengan harga yang telah ditentukan pula.

c. *Coffe Shop atau Brasserie*

Coffe Shop atau Brasserie adalah suatu restoran yang pada umumnya berhubungan dengan hotel. Restoran ini menyediakan makan pagi, makan siang dan makan malam kepada tamu secara cepat. Pada umumnya sistem pelayanannya adalah *american service* dimana yang diutamakan adalah kecepatannya. *Ready on plate service*, artinya makanan sudah diatur dan disiapkan diatas piring. Kadang-kadang penyajiannya dilakukan dengan cara *buffer* atau prasmanan.

d. *Cafeteria atau Cafe*

Cafeteria atau cafe adalah suatu restoran kecil yang mengutamakan penjualan *cake* (kue), *sandwich* (roti isi), kopi dan teh. Pilihan makanannya terbatas dan tidak menjual minuman beralkohol.

e. *Canteen*

Canteen adalah restoran yang berhubungan dengan kantor, pabrik atau sekolah. Tempat ini digunakan para pekerja atau para pelajar untuk mendapatkan makan siang atau *coffe break*, yaitu acara minum kopi disertai makanan kecil untuk selingan jam kerja, jam belajar ataupun dalam acara rapat dan seminar.

f. *Continental Restaurant*

Continental Restaurant adalah suatu restoran yang menitikberatkan hidangan kontinental pilihan dengan pelayanan *elaborate* atau megah. Suasananya santai yang disediakan khusus bagi tamu yang ingin makan secara santai.

g. *Carvery*

Carvery adalah sebuah restoran yang sering berhubungan dengan hotel dimana para tamu dapat mengiris sendiri hidangan panggang sebanyak yang mereka inginkan dengan harga yang sudah ditetapkan.

h. *Dining Room*

Dining room yang terdapat di hotel kecil, motel atau Inn, merupakan tempat yang tidak lebih ekonomis dari tempat makan biasa. *Dining room*

pada dasarnya disediakan untuk tamu yang tinggal di hotel namun juga terbuka bagi tamu luar.

i. *Discotheque*

Discotheque ialah suatu restoran yang pada prinsipnya berarti juga tempat dansa sambil menikmati alunan musik. Kadang juga menampilkan *live band*. *Bar* adalah salah satu fasilitas utama untuk sebuah diskotik. Hidangan yang tersedia pada umumnya berupa makanan ringan (*snack*).

j. *Fish and Chip Shop*

Fish and Chip Shop ialah suatu restoran yang banyak terdapat di Inggris, dimana kita dapat membeli macam-macam keripik (*chips*) dan ikan goreng, biasanya berupa ikan cod yang biasanya dibungkus dalam kertas dan dibawa pergi. Makanan tersebut tidak dinikmati ditempat.

k. *Grill Room (Rotisserie)*

Grill Room (Rotisserie) adalah suatu restoran yang menyediakan berbagai macam daging panggang. Pada umumnya antara restoran dan dapur dibatasi oleh sekat dinding kaca sehingga para tamu dapat memilih sendiri potongan daging yang dikehendaki dan melihat sendiri cara memasaknya. *Grill room* kadang disebut juga sebagai *steak house*.

l. *Inn Tavern*

Inn Tavern adalah suatu restoran dengan harga standar yang dikelola perorangan ditepi kota. Suasananya dibuat sangat dekat dan ramah dengan tamu-tamu dan hidangan lezat yang disajikan.

m. *Night Club/Super Club*

Night club/Super club ialah suatu restoran yang pada umumnya mulai dibuka menjelang larut malam, menyediakan makan malam bagi tamu-tamunya yang ingin bersantai. Dekorasinya yang ditampilkan mewah dan menampilkan *Band* untuk melengkapi suasana. Para tamu dituntut berpakaian rapi dan resmi untuk menaikkan gengsi.

n. *Pizzeria*

Pizzeria adalah suatu restoran yang khusus menjual pizza. Kadang juga berupa spaghetti serta makanan khas Italia yang lain.

o. *Pan Cake House/Creperie*

Pan cake house/Creperie ialah suatu restoran yang khusus menjual *pan cake* serta *crepe* yang diisi dengan berbagai macam manisan didalamnya.

p. *Pub*

Pub pada mulanya merupakan hiburan umum yang mendapat izin untuk menjual bir serta minuman beralkohol lainnya. Para tamu mendapatkan minuman dari *counter* (meja panjang yang membatasi dua ruangan). Pengunjung dapat menikmati sambil berdiri atau sambil duduk di meja makan. Hidangan yang tersedia berupa *snack* seperti *pies* dan *sandwich*.

q. *Snack Bar/Cafe/Milk Bar*

Snack bar/Cafe/Milk bar adalah sebuah restoran yang sifatnya tidak resmi dengan pelayanan cepat, dimana para tamu mengumpulkan makanan mereka diatas baki yang diambil dari atas *counter* dan

kemudian membawanya ke meja makan. Para tamu bebas memilih makanan yang disukainya. Makanan yang disediakan pada restoran ini pada umumnya *burger sausages* dan *sandwich*.

r. *Specialities Restaurant*

Specialities restaurant adalah restoran ini memiliki karakteristik tersendiri. Suasana, interior dan eksterior restoran serta makanan yang disajikan menonjolkan ciri khas daerah atau negara makanan itu berasal.

s. *Terrace Restaurant*

Terrace restaurant adalah suatu restoran yang terletak diluar bangunan, namun pada umumnya masih berhubungan dengan hotel maupun restoran induk. Di negara barat pada umumnya restoran tersebut hanya buka pada waktu musim panas saja.

t. *Gourmet Restaurant*

Gourmet restaurant ialah suatu restoran yang menyelenggarakan pelayanan makanan dan minuman untuk orang-orang yang berpengalaman luas dalam bidang rasa makanan dan minuman. Restoran ini menyajikan makanan dan minuman yang lezat dengan pelayanan megah dan harga yang cukup mahal.

u. *Family Type Restaurant*

Family type restaurant ialah suatu restoran yang sederhana yang menghadirkan makanan dan minuman dengan harga tidak mahal. Restoran ini pada umumnya disediakan untuk tamu keluarga maupun rombongan.

v. *Main Dining Room*

Main dining room ialah suatu restoran atau ruang makan utama yang pada umumnya terdapat di hotel-hotel besar, dimana penyajian makanannya resmi. Restoran ini terikat pada suatu peraturan yang ketat.

C. Usaha Kecil dan Pengembangan Usaha

Dalam undang-undang No. 9/1995 Pasal 5 tentang Usaha Kecil (Solihin, 2006:126) disebutkan beberapa kriteria usaha yang dapat dikelompokkan sebagai usaha kecil adalah sebagai berikut:

1. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp 200.000.000,00 tidak termasuk tanah dan bangunan usaha; atau
2. Memiliki hasil penjualan tahunan paling banyak Rp 100.000.000,00

The Committee on Economic Development yang merupakan organisasi swasta yang melakukan riset dan memberikan berbagai usulan bagi penyusunan kebijakan mengenai berbagai masalah ekonomi nasional maupun internasional di Amerika Serikat menambahkan beberapa kriteria yang umumnya melekat pada usaha kecil (Solihin, 2006:126) yaitu:

1. Pemilik perusahaan merangkap sebagai pengelola perusahaan.
2. Modal perusahaan dibiayai oleh satu orang atau sekelompok orang.
3. Pemilik dan karyawan bertempat tinggal tidak jauh dari perusahaan.

Didalam melakukan kegiatan pengembangan usaha (business development), seorang wirausahawan pada umumnya akan melakukan

pengembangan kegiatan usaha melalui tahap-tahap pengembangan usaha sebagai berikut (Solihin, 2006:123) :

1. Memiliki ide bisnis

Usaha apapun yang akan dikembangkan oleh seorang wirausahawan pada mulanya berasal dari ide bisnis. Ide usaha yang dimiliki seorang wirausahawan dapat berasal dari berbagai sumber. Ide tersebut dapat muncul setelah melihat keberhasilan orang lain atau karena adanya *sense of business* yang kuat dari wirausahawan.

2. Penyaringan ide/konsep usaha

Ide usaha masih merupakan gambaran yang kasar mengenai bisnis yang akan dikembangkan oleh seorang wirausahawan. Pada tahap selanjutnya, wirausahawan akan menterjemahkan ide tersebut dalam konsep usaha yang lebih spesifik. Dengan memperjelas ide usaha menjadi konsep usaha, maka hal tersebut akan semakin memudahkan wirausahawan dalam melakukan seleksi ide-ide usaha tersebut akan semakin jelas wujud bisnisnya.

3. Pengembangan rencana usaha

Wirausahawan adalah orang yang melakukan penggunaan sumber daya untuk memperoleh keuntungan. Dengan demikian, komponen utama yang harus dikembangkan oleh seorang wirausahawan adalah perhitungan laba rugi dari bisnis tersebut. Selain itu, yang juga harus diperhatikan adalah kecenderungan pasar saat ini maupun yang akan datang. Rencana usaha tersebut akan menjadi panduan bagi pelaksanaan usaha.

4. Implementasi rencana usaha dan pengendalian usaha

Rencana usaha yang telah dibuat kemudian diimplementasikan dalam pelaksanaan usaha. Dalam kegiatan implementasi rencana usaha, seorang wirausahawan akan mengerahkan berbagai sumber daya yang dibutuhkan seperti modal, material dan tenaga kerja untuk menjalani kegiatan usaha. Setelah itu dilakukan proses evaluasi dengan membandingkan hasil pelaksanaan usaha dengan target usaha yang telah dibuat dalam perencanaan usaha. Melalui pelaksanaan kegiatan usaha, seorang pengusaha juga akan memperoleh umpan balik yang dapat digunakan untuk melakukan perbaikan dalam pelaksanaan kegiatan usaha, penetapan tujuan dan strategi baru atau melakukan tindakan koreksi.

D. Strategi

1. Konsep Strategi

Strategi (Solihin, 2012:24) didefinisikan sebagai berbagai cara untuk mencapai tujuan. Sejalan dengan perkembangan konsep manajemen strategik, strategi tidak hanya didefinisikan sebagai cara untuk mencapai tujuan karena strategi dalam konsep manajemen strategik mencakup juga penetapan berbagai tujuan itu sendiri yang diharapkan akan menjamin terpeliharanya keunggulan kompetitif perusahaannya. Menurut Porter dalam Solihin (2012:25) tujuan utama pembuatan strategi oleh perusahaan adalah agar perusahaan mampu menghadapi perubahan lingkungan yang terjadi.

2. Strategi Bisnis

Strategi bisnis (business strategy) merupakan strategi yang dibuat pada level unit bisnis dan strateginya lebih ditekankan untuk meningkatkan posisi bersaing produk atau jasa perusahaan di dalam suatu industri atau segmen pasar tertentu (Solihin, 2012:196). Strategi bisnis sering juga disebut strategi bisnis secara fungsional karena strategi ini berorientasi pada fungsi-fungsi kegiatan manajemen seperti strategi pemasaran, strategi produksi atau operasional, strategi distribusi, strategi organisasi dan strategi-strategi yang berhubungan dengan keuangan. Pengembangan perencanaan pada level bisnis mencakup hal-hal berikut, yakni:

- a. Tujuan unit bisnis.
- b. Pembuatan strategi dan struktur pengendalian pada bisnis.

3. Tipe Strategi

Strategi pada tingkat bisnis bertujuan untuk mengembangkan suatu bisnis yang akan memungkinkan perusahaan memperoleh keunggulan kompetitif atas persaingannya dalam suatu pasar atau industri. David (2006:2224) menyatakan ada dua belas strategi yang dapat dilakukan oleh perusahaan yang dikelompokkan dalam empat bagian, yaitu:

- a. Strategi Integrasi

Integrasi kedepan, integrasi kebelakang dan integrasi horizontal. Strategi ini memungkinkan sebuah perusahaan untuk mendapatkan kontrol atas distributor, pemasok atau pesaing.

1. Integrasi kedepan, yaitu memperoleh kepemilikan atau meningkatkan kendali pada distributor atau pengecer. Strategi ini dipilih jika distributor organisasi sangat mahal, mutu distributor terbatas, organisasi bersaing dalam industri sedang bertumbuh, organisasi mempunyai modal dan sumber daya manusia yang diperlukan untuk mengelola bisnis baru, keunggulan produk stabil sangat tinggi, distributor memperoleh laba yang besar.

2. Integrasi kebelakang, yaitu merujuk pada strategi mencari kepemilikan dari atau kendali besar pada perusahaan pemasok. Strategi ini tepat bila perusahaan pemasok saat ini tidak dapat diandalkan, terlalu mahal atau tidak dapat memenuhi kebutuhan perusahaan.

3. Integrasi horizontal, yaitu merujuk pada strategi mencari kepemilikan dari atau kendali besar atas perusahaan pesaing. Hal ini dilakukan jika organisasi dapat memperoleh karakteristik monopolistik dalam bidang atau wilayah tertentu, organisasi bersaing dalam industri yang sedang tumbuh, meningkatnya skala ekonomis memberikan keunggulan bersaing yang besar, organisasi mempunyai modal dan sumber daya manusia yang berbakat yang diperlukan untuk perluasan perusahaan, pesaing ragu-ragu karena tidak memiliki kemampuan manajerial.

b. Strategi Intensif

Kelompok strategi ini disebut sebagai strategi intensif karena mensyaratkan berbagai upaya yang intensif untuk meningkatkan posisi kompetitif

perusahaan dengan produk yang ada. Kelompok strategi ini meliputi tiga strategi, yaitu:

1. Penetrasi pasar, yaitu berusaha meningkatkan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang sudah ada di pasar lewat usaha pemasaran yang lebih gencar. Strategi ini banyak digunakan sendiri atau dengan kombinasi strategi lain.
2. Pengembangan pasar, yaitu memperkenalkan produk atau jasa yang sudah ada ke wilayah geografi baru.
3. Pengembangan produk, yaitu mencari kenaikan penjualan dengan memperbaiki produk atau jasa yang sudah ada atau mengembangkan produk atau jasa yang baru.

c. Strategi Diversifikasi

Ada tiga tipe umum dari strategi diversifikasi, yaitu konsentrik (terfokus), horizontal dan konglomerat.

1. Diversifikasi konsentrik, yaitu menambah produk atau jasa baru tetapi berkaitan. Hal ini dilakukan jika penambahan produk baru tetapi berkaitan secara signifikan akan memperkuat penjualan produk yang sudah ada.
2. Diversifikasi konglomerat, yaitu menambah produk atau jasa baru tetapi tidak berkaitan. Strategi ini tepat dilakukan jika penjualan dan laba menurun.

3. Diversifikasi horizontal, yaitu menambah produk atau jasa baru tetapi tidak berkaitan dengan pelanggan yang sudah ada. Strategi ini digunakan untuk meningkatkan pendapatan.

d. Strategi Defensif

Strategi Defensif adalah strategi yang bertujuan untuk bertahan. Adapun jenis dari strategi ini adalah sebagai berikut:

1. *Retrechment* (penciutan), yaitu mengubah pengelompokan lewat penghematan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang menurun.
2. Divestasi, yaitu menjual suatu divisi atau bagian dari suatu organisasi, strategi ini dilakukan apabila organisasi telah melakukan strategi penciutan dan gagal menghasilkan perbaikan yang diperlukan.
3. Likuidasi, yaitu menjual semua aset sebuah perusahaan. Strategi ini dilakukan apabila organisasi telah melakukan strategi penciutan dan divestasi dan tidak ada yang berhasil.

4. Formulasi Strategi melalui Pendekatan SWOT

Formulasi strategi merupakan perencanaan jangka panjang perusahaan.

Formulasi strategi dimulai dengan kegiatan analisis situasi. Alat analisis situasional yang banyak dilakukan dalam melakukan formulasi strategi adalah analisis SWOT.

Analisis SWOT adalah keseluruhan evaluasi tentang kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman perusahaan (Kotler, 2009:51). Analisis situasi ini mengharuskan para manager strategis untuk menemukan kesesuaian strategis

antara peluang-peluang eksternal dan kekuatan-kekuatan internal disamping memperhatikan ancaman-ancaman eksternal dan kelemahan-kelemahan internal.

Dari hasil analisis SWOT akan diperoleh strategi alternatif perusahaan untuk membantu manajer strategis memutuskan ke arah mana perusahaan dapat tumbuh dan berkembang. Setiap perusahaan harus melakukan SWOT agar mampu memenangkan persaingan bisnis. Tanpa memiliki strategi yang baik maka usaha tersebut akan mengalami kemerosotan.

a. Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal mencakup kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) perusahaan. Para manajer strategis seharusnya mengenali variabel-variabel dalam perusahaan mereka yang mungkin merupakan kekuatan atau kelemahan. Sebuah variabel merupakan kekuatan apabila menyediakan keunggulan kompetitif. Keunggulan kompetitif adalah sesuatu yang dilakukan perusahaan atau berpotensi untuk dilakukan dengan baik secara relatif terhadap kecakapan pesaing lain yang sudah ada. Sebuah variabel merupakan kelemahan apabila berupa sesuatu yang tidak dilakukan dengan baik oleh perusahaan atau perusahaan tidak memiliki kapabilitas untuk melakukannya sementara para pesaingnya memiliki kapabilitas tersebut (Solihin, 2012:147). Menurut David (2004:171) bidang fungsional yang menjadi variabel dalam analisis internal adalah:

1. Manajemen

Manajemen merupakan pengaturan organisasi secara keseluruhan yang mencakup lima aktivitas dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengelolaan staf serta pengendalian/kontrol.

2. Keuangan

Keuangan perusahaan sangat penting untuk memformulasikan strategi secara efektif. Aspek keuangan mencakup uang dari berbagai sumber yang digunakan oleh perusahaan untuk menjalankan strategi (Solihin, 2012:108). Bidang keuangan harus dianalisis untuk melihat sebaik apa dana ditangani.

3. Pemasaran

Pemasaran merupakan proses penetapan, mengantisipasi, menciptakan dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan akan produk dan jasa.

Pemasaran merupakan penghubung utama perusahaan kepada konsumen.

Oleh karena itu pemasar harus memperhatikan bauran pemasarannya.

Adapun bauran pemasaran yang sering disebut dengan 4P (Hunger & Wheelen, 2008:167) yaitu:

a. Produk (*product*)

Produk merupakan alat bauran pemasaran yang utama. Produk merupakan segala sesuatu yang ditawarkan oleh produsen ke konsumen. Produk mencakup ragam produk, desain, fitur, nama merek, kemasan dan ukuran.

b. Tempat (*place*)

Tempat merupakan bauran pemasaran yang menentukan letak perusahaan untuk menyampaikan produk kepada pembeli.

c. Promosi (*promotion*)

Promosi merupakan salah satu variabel bauran pemasaran yang digunakan perusahaan untuk berkomunikasi dengan pembelinya.

Promosi penjualan mencakup periklanan, promosi penjualan, penggunaan tenaga penjualan, hubungan masyarakat dan pemasaran secara langsung.

d. Harga (*price*)

Penentuan harga dapat dilakukan dengan melihat daya beli konsumen dan jumlah yang cukup untuk menutupi kegiatan produksi serta keuntungan yang diperoleh. Harga mencakup harga terdaftar, potongan harga, periode pembayaran dan syarat kredit.

4. Produksi/Operasional

Produksi/operasional dalam suatu perusahaan merupakan seluruh aktivitas yang merubah *input* menjadi *output*. Menurut Heizer dan Render dalam Solihin (2008:149) aspek produksi/operasional yang harus dipertimbangkan perusahaan/pengusaha dalam menjalankan bisnisnya yaitu:

a. Kualitas produk

Menurut Veigenbaum dalam Solihi (2008:149) mutu/kualitas adalah kemampuan yang dimiliki suatu produk untuk memenuhi kebutuhan

konsumen. Kualitas suatu produk dapat ditinjau dari dua pendekatan.

Pendekatan pertama adalah pendekatan berdasarkan pengguna (*user based approach*). Berdasarkan pendekatan ini, kualitas suatu produk dirumuskan sebagaimana produk dirasakan dan dilihat oleh pengguna suatu produk. Bagi pengguna, sebuah produk disebut memiliki kualitas memuaskan konsumen yang lebih baik dibandingkan dengan produk lain. Pendekatan kedua adalah pendekatan berdasarkan manufaktur (*manufacturing based approach*). Melalui pendekatan ini, kualitas dirumuskan melalui sejauh mana suatu produk yang dihasilkan dalam proses produksi memiliki kesesuaian dengan standarisasi.

b. Persediaan

Persediaan untuk kegiatan produksi barang mencakup persediaan bahan baku, bahan pembantu, barang setengah jadi dan barang jadi yang dibutuhkan dalam menghasilkan produk.

c. Desain proses dan kapasitas

Proses produksi bagaimana yang akan dipilih perusahaan untuk mentransformasi *input* menjadi *output* akan menentukan jenis teknologi produksi yang akan digunakan oleh perusahaan dalam kegiatan produksi. Jenis teknologi yang digunakan berupa mesin dan peralatan akan menentukan kapasitas produksi yang dapat dihasilkan perusahaan.

d. Sumber daya manusia dan desain pekerjaan

Desain pekerjaan tergambar dari muatan pekerjaan, uraian pekerjaan, tugas yang harus dilaksanakan, wewenang yang dimiliki serta tanggung jawab dari pemegang jabatan akan menentukan persyaratan jabatan tertentu yang memerlukan kemampuan, keahlian (keahlian konseptual, keahlian teknik keahlian sosialisasi) dan sikap tertentu dari sumber daya manusia yang akan terlibat dalam kegiatan produksi.

e. Rantai pasokan

Rantai pasokan adalah saluran yang lebih panjang mulai dari bahan mentah sampai produk akhir yang diantarkan kepada pembeli akhir.

f. Perawatan

Peralatan produksi yang dipakai secara terus menerus harus memperoleh perawatan. Perawatan peralatan produksi secara berkala dapat mengurangi frekuensi kegiatan perbaikan mesin secara menyeluruh yang memakan biaya tinggi dan mengganggu kegiatan perusahaan.

5. Penelitian dan pengembangan

Penelitian dan pengembangan biasanya diarahkan pada produk-produk baru sebelum pesaing melakukannya.

b. Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut Duncan dalam Solihin (2012:15) lingkungan eksternal perusahaan adalah berbagai faktor yang berada di luar organisasi yang harus diperhitungkan organisasi perusahaan pada saat membuat keputusan dan menyusun strategi.

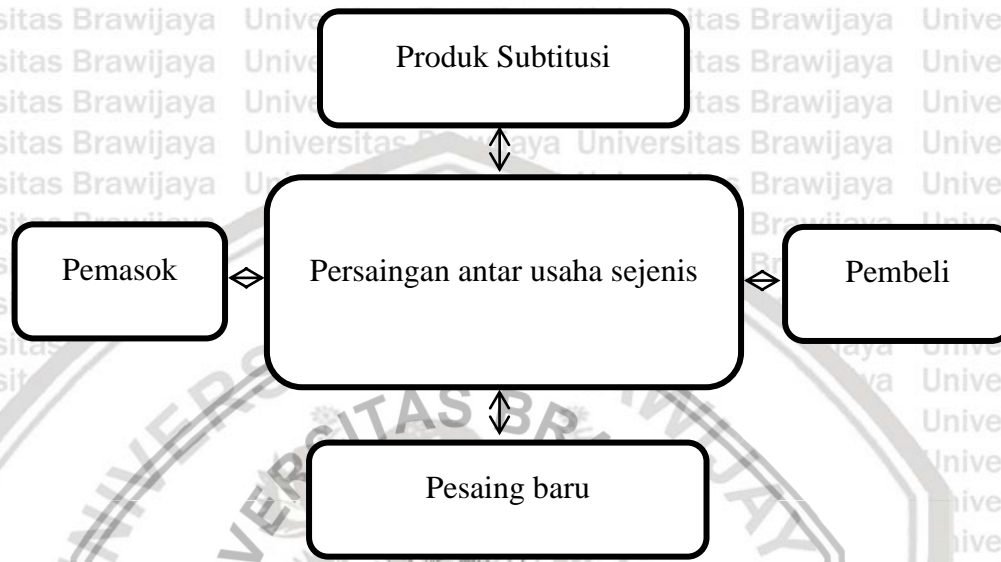
Perusahaan harus memperhitungkan lingkungan eksternal karena lingkungan ini dapat menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan. Peluang merupakan kekuatan yang berada di lingkungan eksternal perusahaan dan apabila peluang ini dieksploitasi oleh perusahaan maka peluang usaha tersebut berpotensi untuk menghasilkan laba bagi perusahaan dan membantu perusahaan mencapai keunggulan kompetitifnya. Adapaun yang dimaksud ancaman adalah berbagai kondisi yang terdapat di lingkungan eksternal perusahaan yang apabila tidak diantisipasi dengan baik oleh perusahaan maka ancaman tersebut berpotensi menimbulkan kerugian bagi perusahaan (Solihin, 2012:128). David (2004:104) mengelompokkan lingkungan eksternal menjadi dua bagian, yaitu:

1. Lingkungan umum

Lingkungan umum merupakan lingkungan luar atau lingkungan jauh dari perusahaan. Lingkungan umum terdiri dari faktor politik, ekonomi, sosial dan teknologi.

2. Lingkungan industri

Lingkungan industri merupakan lingkungan eksternal yang memiliki implikasi relatif lebih langsung terhadap operasional perusahaan. Menurut Porter dalam David (2006:130) lingkungan industri terdiri dari persaingan antar perusahaan sejenis, ancaman produk pengganti (substitusi), kekuatan tawar menawar pembeli/konsumen, kekuatan tawar menawar penjual/pemasok dan ancaman pesaing baru yang sering disebut lima kekuatan persaingan, seperti terlihat pada gambar dibawah.



Gambar 2.1
Lima Kekuatan Persaingan Menurut Michael E. Porter)

Sumber: David (2006:130)

Adapun kekuatan persaingan tersebut adalah sebagai berikut:

a. Persaingan antar perusahaan sejenis

Persaingan antar perusahaan sejenis biasanya merupakan kekuatan terbesar dalam lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan dapat berhasil hanya jika mereka memberikan keunggulan kompetitif dibanding strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Perubahan strategi oleh satu perusahaan mungkin akan mendapat serangan balasan seperti menurunkan harga, meningkatkan kualitas, menambah *feature*, menyediakan jasa, memperpanjang garansi dan meningkatkan iklan. Ketika persaingan antar perusahaan sejenis

semakin intensif, laba perusahaan menurun, dalam beberapa kasus bahkan membuat suatu industri menjadi sangat tidak menarik.

b. Ancaman produk substitusi

Persaingan tidak hanya datang dari produk sejenis melainkan dapat pula berasal dari produk yang tidak sejenis tetapi dapat memuaskan kebutuhan yang sama. Produk seperti ini disebut produk substitusi.

c. Kekuatan tawar menawar pembeli/konsumen

Ketika konsumen terkonsentrasi atau besar jumlahnya, atau membeli dalam jumlah besar, kekuatan tawar menawar mereka menjadi kekuatan utama yang mempengaruhi intensitas persaingan dalam suatu industri. Kekuatan tawar menawar konsumen juga lebih tinggi ketika yang dibeli adalah produk standar atau tidak terdiferensiasi. Ketika kondisinya seperti ini konsumen seringkali dapat bernegosiasi tentang harga jual, cakupan garansi dan paket aksesoris.

d. Kekuatan tawar menawar penjual/pemasok

Dalam hal ini pemasok dapat menjadi ancaman bagi perusahaan yang selama ini memperoleh input dari pemasok bila ketergantungan perusahaan kepada salah satu pemasok menjadi semakin besar dari waktu ke waktu. Dengan demikian pemasok dapat menetapkan berbagai syarat perdagangan yang menguntungkan pemasok.

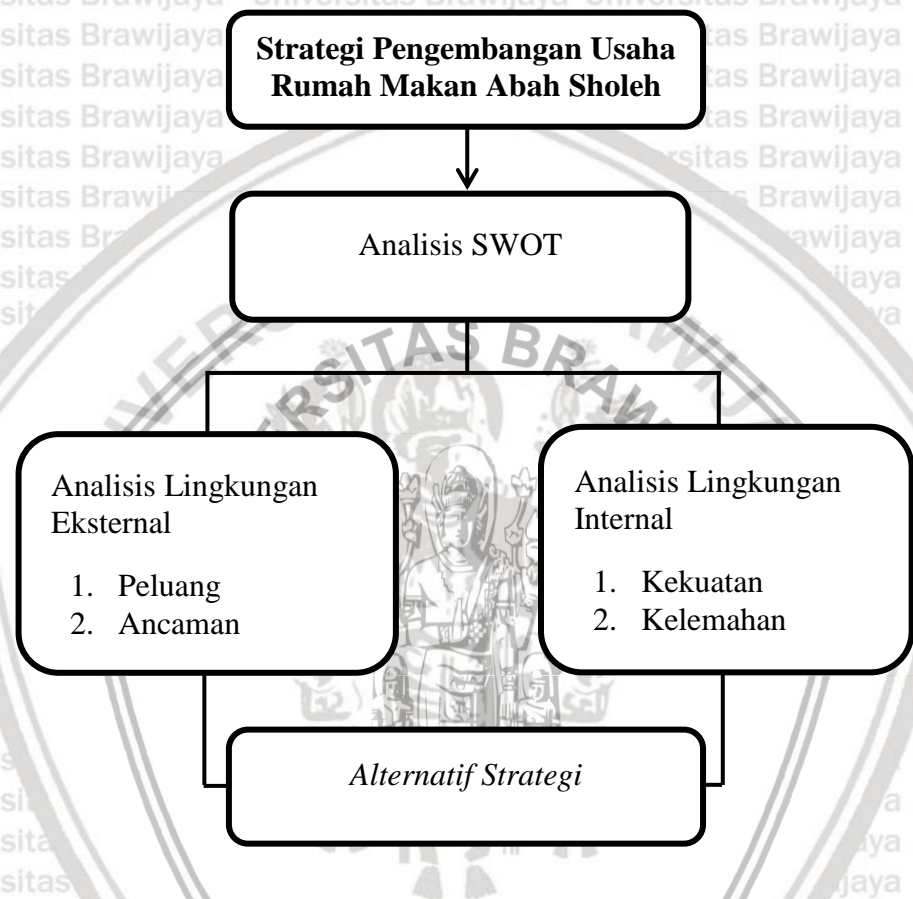
e. Ancaman pesaing baru

Ketika perusahaan baru dapat dengan mudah masuk ke dalam industri tertentu, intensitas persaingan antar perusahaan meningkat. Perusahaan

baru kadang-kadang muncul memasuki suatu bisnis dengan produk berkualitas lebih tinggi, harga lebih rendah dan sumber daya pemasaran yang besar. Dengan demikian tugas penyusun strategi adalah untuk mengidentifikasi perusahaan yang berpotensi masuk ke pasar untuk memonitor strategi pesaing baru untuk membuat serangan balasan apabila dibutuhkan serta untuk memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada saat ini.

Hunger & Wheelen (2003:121) menambahkan analisis kebijakan pemerintahan dan kelompok berkepentingan dalam lingkungan eksternal ini. Analisis pemerintahan dan kelompok berkepentingan merupakan lingkungan yang memiliki pengaruh langsung terhadap perusahaan karena perusahaan memiliki interaksi langsung dengan faktor didalamnya.

E. Kerangka Pemikiran



Gambar 2.2

Kerangka Pemikiran Penelitian

Sumber: Olahan Peneliti, 2021

BAB III

METODE PENELITIAN

A. Jenis Penelitian

Sebelum membahas mengenai jenis penelitian, terlebih dahulu akan dijelaskan mengenai metode penelitian. “Metodologi penelitian” berasal dari kata “Metode” yang artinya cara yang tepat untuk melakukan sesuatu dan “Logos” yang artinya ilmu atau pengetahuan. Jadi metodologi artinya cara melakukan sesuatu menggunakan pikiran secara seksama dalam mencapai suatu tujuan (Narbuko, 2012: 1). Menurut Wardiyanta (2006: 1) metodologi merupakan kerangka teoritis digunakan untuk menganalisis, mengerjakan dan mengatasi permasalahan yang dihadapi.

Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti yaitu penelitian deskriptif dengan pendekatan kualitatif. Menurut Moleong (2013:4) metodologi kualitatif merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data deskriptif berupa kata-kata tertulis maupun lisan dari orang-orang dan perilaku yang dapat diamati.

Menurut Wardiyanta (2010:5) penelitian deskriptif adalah penelitian yang bertujuan untuk membuat deskripsi dari suatu fenomena sosial atau alam secara sistematis, faktual, dan akurat.

Peneliti akan terjun langsung ke lokasi dan situs penelitian dengan menggunakan catatan lapangan, teknik wawancara, dokumentasi yang kemudian akan diubah menjadi sebuah rangkaian representatif pada penelitian kualitatif.

Sekumpulan data yang diperoleh oleh peneliti selanjutnya akan diolah dengan teknik-teknik yang biasanya digunakan pada penelitian kualitatif. Peneliti dalam

hal ini akan menganalisis dan menjelaskan mengenai analisis strategi pengembangan usaha rumah makan ayam bakar abah sholeh di Pandaan Kabupaten Pasuruan.

B. Fokus Penelitian

Penetapan fokus penelitian ini akan membatasi peneliti dalam mendapatkan data yang relevan dengan rumusan masalah. Fokus menurut Sugiyono (2010: 285) yaitu batasan dalam suatu penelitian kualitatif yang berisi pokok masalah yang masih bersifat umum. Fokus penelitian harus diungkapkan secara eksplisit untuk mempermudah peneliti sebelum melaksanakan observasi. Fokus penelitian menurut Moleong (2006:7) adalah sebagai pusat perhatian untuk membatasi suatu permasalahan yang diteliti agar tidak terjadi pembiasan dengan mempersepsikan maupun mengkaji permasalahannya. Tujuan menentukan fokus penelitian menurut Moleong (2006:237) adalah:

1. Penetapan fokus yang membatasi studi yaitu dengan adanya fokus itu berarti penentuan tempat penelitian menjadi layak.
2. Penentuan secara efektif menetapkan cerita inklusi, eksklusi untuk menjangring info yang masuk, jika data menarik tetapi tidak relevan maka tidak dihiraukan.

Jadi informasi juga data yang diperoleh harus relevan dan sesuai. Sehubungan dengan topik penelitian yang diteliti, maka peneliti memberi fokus penelitian ini berdasarkan dengan rumusan masalah dan tujuan penelitian yaitu strategi pengembangan usaha rumah makan ayam bakar abah sholeh di Pandaan Kabupaten Pasuruan.

C. Lokasi dan Situs Penelitian

Lokasi penelitian adalah tempat atau letak dimana peneliti melakukan penelitian. Berdasarkan lokasi ini, peneliti akan memperoleh data dan informasi yang berkaitan dengan tema, masalah, serta fokus penelitian. Lokasi penelitian ini yaitu Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh. Alasan peneliti memilih di rumah makan ayam bakar abah sholeh yaitu warung makan yang sudah sejak lama berdiri dan dengan mempertahankan resep khas tradisionalnya.

Situs penelitian terletak di pusat utama rumah makan ayam bakar pak sholeh yang terletak di Kecamatan Pandaan Kabupaten Pasuruan merupakan tempat pusat berdirinya rumah makan yang melatar belakangi cikal bakal berdirinya cabang lainnya diberbagai daerah. Situs penelitian tersebut diambil berdasarkan pihak-pihak yang dapat menjadi narasumber pada penelitian ini.

D. Sumber Data Penelitian

Sumber data dalam penelitian kualitatif terbagi menjadi dua yaitu sumber data primer dan sumber data sekunder. Sumber data primer adalah yang langsung memberikan data kepada peneliti, sedangkan sumber sekunder merupakan sumber yang tidak langsung memberikan data kepada peneliti (Satori, 2009: 103).

Penelitian ini menggunakan sumber data primer didapat dari informan sebagai berikut:

Sumber data primer:

1. Pemilik Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh
2. Karyawan Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh
3. Konsumen Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh

Sumber data sekunder dapat diperoleh dari:

1. Pariwisata dalam angka 2020 Kabupaten Pasuruan

E. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dalam penelitian ilmiah adalah prosedur yang sistematis untuk memperoleh data yang diperlukan. penelitian kualitatif memiliki teknik pengumpulan data yang dapat dilakukan melalui setting dari berbagai sumber dan berbagai cara. Data dapat dikumpulkan dengan menggunakan sumber primer dan sumber sekunder (Satori, 2009: 103). Penelitian menggunakan teknik pengumpulan data berupa:

1. Observasi

Pengamatan / observasi adalah cara pengumpulan data dengan menggunakan jalan mengamati, meneliti atau mengukur kejadian yang sedang berlangsung. Cara ini dapat memperoleh data faktual dan aktual, dalam artian data yang dikumpulkan diperoleh pada saat peristiwa berlangsung (Kusmayadi dan Sugiarto, 2000: 84). Pendapat lain dikemukakan oleh Satori (2009: 105) bahwa observasi adalah pengamatan terhadap suatu objek yang diteliti secara langsung maupun tidak langsung untuk memperoleh data yang harus dikumpulkan dalam penelitian. Pengumpulan data dilakukan dengan mengadakan pengamatan langsung ke Rumah Makan Abah Sholeh di Pandaan sebagai tempat pusat berdirinya rumah makan yang melatar belakangi cikal bakal berdirinya cabang lainnya diberbagai daerah. Pengamatan di Rumah Makan Abah Sholeh Pandaan dilakukan agar peneliti memperoleh gambaran yang jelas mengenai bagaimana gambaran serta

aktifitas di lokasi penelitian. Hal tersebut nantinya juga akan membuktikan bagaimana penerapan strateginya.

2. Wawancara

Merupakan proses interaksi dan komunikasi antara pengumpul data dengan responden. Wawancara dapat diartikan sebagai cara mengumpulkan data dengan bertanya langsung kepada responden, dan jawaban-jawabannya dapat dicatat atau direkam dengan alat perekam (Kusmayadi dan Sugiarto, 2000: 83). Pendapat lain dikemukakan oleh Satori (2009: 130) bahwa wawancara adalah suatu teknik pengumpulan data untuk mendapatkan informasi yang digali dari sumber data langsung melalui percakapan atau tanya jawab. Teknik pengumpulan data melalui wawancara ini peneliti akan mengumpulkan data-data primer. Jenis penelitian yang digunakan oleh peneliti adalah *in-deep interview*. Teknik pengumpulan data ini mendasarkan diri pada laporan tentang diri sendiri atau *self-report*, atau sedikit-tidaknya pada pengetahuan dan keyakinan pribadi. Wawancara dalam penelitian ini terbagi pada saat *pra research* dan *research* itu sendiri. Wawancara *pra research* dilakukan dalam kurun waktu dua minggu yakni pada tanggal 25 Oktober 2020 sampai dengan 8 November 2020. Wawancara *research* dilakukan dalam kurun waktu kurang dari satu bulan yakni pada tanggal 1 Januari 2021 sampai dengan 28 Januari 2021. Peneliti dalam penelitian ini mewawancarai beberapa stakeholder dan konsumen terkait beserta rincian waktunya yaitu sebagai berikut:

- a. Bapak H Mohammad Sholeh, pemilik rumah makan abah sholeh, wawancara dilakukan pada hari Senin, 11 Januari 2021, pukul 12.42 WIB.

- b. Ibu Hj Nur Hidayati, manajer rumah makan abah sholeh, wawancara dilakukan pada hari Selasa, 27 Oktober 2020 dan Kamis, 7 Januari 2021, pukul 13.00 WIB.
- c. Bapak Ansori, karyawan umum dan pembantu rumah makan abah sholeh, wawancara dilakukan pada hari Kamis, 7 Januari 2020, pukul 10.00 WIB
- d. Bapak Cahyo, karyawan juru masak rumah makan abah sholeh, wawancara dilakukan pada hari Sabtu, 16 Januari 2021, pukul 10.31 WIB.
- e. Bapak Agus, karyawan juru masak rumah makan abah sholeh, wawancara dilakukan pada hari Sabtu, 23 Januari 2021, pukul 09.00 WIB.
- f. Ibu Sarah konsumen rumah makan abah sholeh, wawancara dilakukan pada hari Kamis, 7 Januari 2021, pukul 13.30 WIB.
- g. Bapak Miftah konsumen rumah makan abah sholeh, wawancara dilakukan pada hari Rabu, 20 Januari 2021, pukul 15.00 WIB.
- h. Ibu Ervin konsumen rumah makan abah sholeh, wawancara dilakukan pada hari Kamis, 21 Januari 2021, pukul 14.00 WIB.

3. Dokumentasi

Studi dokumentasi dalam penelitian kualitatif merupakan pelengkap dari penggunaan metode observasi dan wawancara yang merupakan data sekunder bersumber dari instansi-instansi dengan cara pengambilan gambar-gambar, peraturan-peraturan yang berlaku, kebijakan serta lainnya yang berhubungan dengan penelitian yang dilakukan. Studi dokumentasi yaitu mengumpulkan dokumen dan data-data yang diperlukan dalam permasalahan penelitian lalu ditelaah secara intens sehingga dapat mendukung dan menambah kepercayaan

dan pembuktian suatu kejadian. Studi dokumentasi dalam penelitian ini diambil dari data-data yang terdapat di Kantor Dinas Pariwisata Kabupaten Pasuruan dan Rumah Makan Abah Sholeh Kabupaten Pasuruan.

F. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian adalah alat yang digunakan oleh peneliti untuk membantu dan mempermudah dalam pengumpulan data. Mengumpulkan data dengan satu metode dapat digunakan satu atau lebih instrument demikian pula sebaliknya (Kusmayadi dan Sugiarto, 2000: 78). Instrumen penelitian diperlukan untuk mendukung proses pengumpulan data dan juga memperoleh data yang diinginkan. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Peneliti sendiri. Melakukan penelitian akan dilakukan oleh peneliti itu sendiri, data akan terkumpul dengan menggunakan panca indra untuk mengamati segala fenomena yang terjadi saat di lapangan.
2. Pedoman wawancara (*interview guide*), digunakan sebagai panduan dalam melakukan wawancara kepada narasumber agar tetap terarah.
3. Alat pendukung lain, misalnya buku catatan lapangan dan handphone yang digunakan untuk mencatat informasi yang diperoleh, merekam dan mendokumentasikan foto selama penelitian di lapangan.

G. Analisis Data

Menurut Stainback (dalam Sugiyono, 2010: 88) bahwa analisis data merupakan hal yang kritis dalam proses penelitian kualitatif data sehingga

hipotesis dapat dikembangkan dan dievaluasi. Analisis data diperlukan untuk mendapatkan sumber data yang diolah dan berupa informasi yang berarti agar dapat mengungkap permasalahan yang sedang diteliti. Menurut Rangkuti (2009:11) proses penyusunan perencanaan strategi dalam analisis SWOT melalui tahapan-tahapan sebagai berikut:

1. Tahapan Pengumpulan Data

Tahap ini pada dasarnya tidak hanya sekedar kegiatan pengumpulan data, tetapi juga merupakan suatu kegiatan pengklasifikasian data. Pada tahap ini data dapat dibedakan menjadi dua yaitu data internal dan data eksternal. Data internal diperoleh dari aspek pemasaran, aspek produksi/operasional dan aspek keuangan. Sementara data eksternal perusahaan adalah lingkungan industri yaitu mencakup persaingan dan kebijakan pemerintahan dan kelompok berkepentingan. Tahap ini dilakukan melalui matriks *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS) dan matriks *External Factors Analysis Summary* (EFAS).

a. Matriks *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS)

Setelah terkumpulnya data, tahap selanjutnya adalah pembobotan dan peringkat sehingga ditemukan nilai dari masing-masing faktor internal yakni kekuatan dan kelemahan dengan menggunakan matriks *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS). Tahapannya adalah:

- a. Tentukan dan susunlah faktor-faktor yang menjadi kekuatan serta kelemahan perusahaan dalam kolom 1.
- b. Beri bobot masing-masing faktor tersebut dengan skala mulai dari 1,0 (paling penting) sampai 0,0 (tidak penting) berdasarkan

pengaruh faktor-faktor tersebut terhadap posisi strategis perusahaan (semua bobot tersebut jumlahnya tidak boleh melebihi skor total 1,00).

c. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Variabel yang bersifat positif (semua variabel yang masuk kategori kekuatan) diberi nilai mulai dari 1 sampai 4 (sangat baik). Sedangkan variabel yang bersifat negatif, kebalikannya. Jika kelemahan perusahaan besar sekali nilainya adalah 1, sedangkan jika kelemahan perusahaan rendah nilainya adalah 4.

d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3 untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).

e. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.

f. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan.

Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis internalnya.

Tabel 3.1

Matriks Internal Factors Analysis Summary (IFAS)

Faktor-Faktor Strategi Internal (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Bobot x Rating (4)	Komentar (5)
KEKUATAN				
1	0,00	0	0,00	
2	0,00	0	0,00	
3	0,00	0	0,00	
4	0,00	0	0,00	
5	0,00	0	0,00	
KELEMAHAN				
1	0,00	0	0,00	
2	0,00	0	0,00	
3	0,00	0	0,00	
4	0,00	0	0,00	
5	0,00	0	0,00	
TOTAL	0,00	0	0,00	

Sumber: Rangkuti (2009)

b. *Matriks External Factors Analysis Summary (EFAS)*

Setelah terkumpulnya data, tahap selanjutnya adalah melakukan pembobotan dan peringkat sehingga ditemukan nilai dari masing-masing faktor eksternal yakni peluang dan ancaman dengan menggunakan matriks *External Factors Analysis Summary* (EFAS). Untuk mengembangkan matriks EFAS harus ditempuh langkah-langkah sebagai berikut:

- a. Tentukan dan susunlah faktor-faktor yang menjadi peluang dan ancaman perusahaan dalam kolom 1.
- b. Beri bobot masing-masing faktor dalam kolom 2, mulai dari 1,0 (sangat penting) sampai dengan 0,0 (tidak penting). Faktor-faktor tersebut kemungkinan dapat memberikan dampak terhadap faktor strategis.
- c. Hitung rating (dalam kolom 3) untuk masing-masing faktor dengan memberikan skala mulai dari 4 (*outstanding*) sampai dengan 1 (*poor*) berdasarkan pengaruh faktor tersebut terhadap kondisi perusahaan yang bersangkutan. Pemberian nilai rating untuk faktor peluang bersifat positif (peluang yang semakin besar diberi rating 4, tetapi jika peluangnya kecil diberi rating (1). Pemberian rating ancaman adalah kebalikannya yaitu jika nilai ancamannya sangat besar ratingnya 1 tetapi jika ancamannya sedikit ratingnya 4.
- d. Kalikan bobot pada kolom 2 dengan rating pada kolom 3, untuk memperoleh faktor pembobotan dalam kolom 4. Hasilnya berupa skor pembobotan untuk masing-masing faktor yang nilainya bervariasi mulai dari 4,0 (*outstanding*) sampai dengan 1,0 (*poor*).
- e. Gunakan kolom 5 untuk memberikan komentar atau catatan mengapa faktor-faktor tertentu dipilih dan bagaimana skor pembobotannya dihitung.

f. Jumlahkan skor pembobotan (pada kolom 4) untuk memperoleh total skor pembobotan bagi perusahaan yang bersangkutan. Nilai total ini menunjukkan bagaimana perusahaan tertentu bereaksi terhadap faktor-faktor strategis eksternalnya.

Tabel 3.2
Matriks External Factors Analysis Summary (IFAS)

Faktor-Faktor Strategi Internal (1)	Bobot (2)	Rating (3)	Bobot x Rating (4)	Komentar (5)
PELUANG				
1	0,00	0	0,00	
2	0,00	0	0,00	
3	0,00	0	0,00	
4	0,00	0	0,00	
5	0,00	0	0,00	
ANCAMAN				
1	0,00	0	0,00	
2	0,00	0	0,00	
3	0,00	0	0,00	
4	0,00	0	0,00	
5	0,00	0	0,00	
TOTAL	0,00	0	0,00	

Sumber: Rangkuti (2009)

2. Tahapan Analisis

Setelah mengumpulkan semua informasi yang berpengaruh terhadap kelangsungan perusahaan, tahap selanjutnya adalah menggabungkan IFAS+EFAS yang bertujuan untuk melihat hasil sub total IFAS dan subtotal EFAS. Bila dijumlahkan dan dibandingkan akan memberikan suatu alternatif bahwa analisis

atau diagnosa ini benar-benar terkait dengan permasalahan yang terjadi.

Penggabungan IFAS dan EFAS tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah.

Tabel 3.3
Analisis SWOT (IFAS+EFAS)

Variabel	Strength (Kekuatan)	Bobot	Weakness (Kelemahan)	Bobot
		0,00		0,00
		0,00		0,00
		0,00		0,00
		0,00		0,00
	Sub Total (A)	0,00	Sub Total (B)	0,00
Variabel	Opportunity (Peluang)	Bobot	Threat (Ancaman)	Bobot
		0,00		0,00
		0,00		0,00
		0,00		0,00
		0,00		0,00
	Sub Total (C)	0,00	Sub Total (D)	0,00
	Total S+O Atau (A)+(C)	0,00	Total W+T Atau (B)+(D)	0,00

Sumber: Rangkuti (2009)

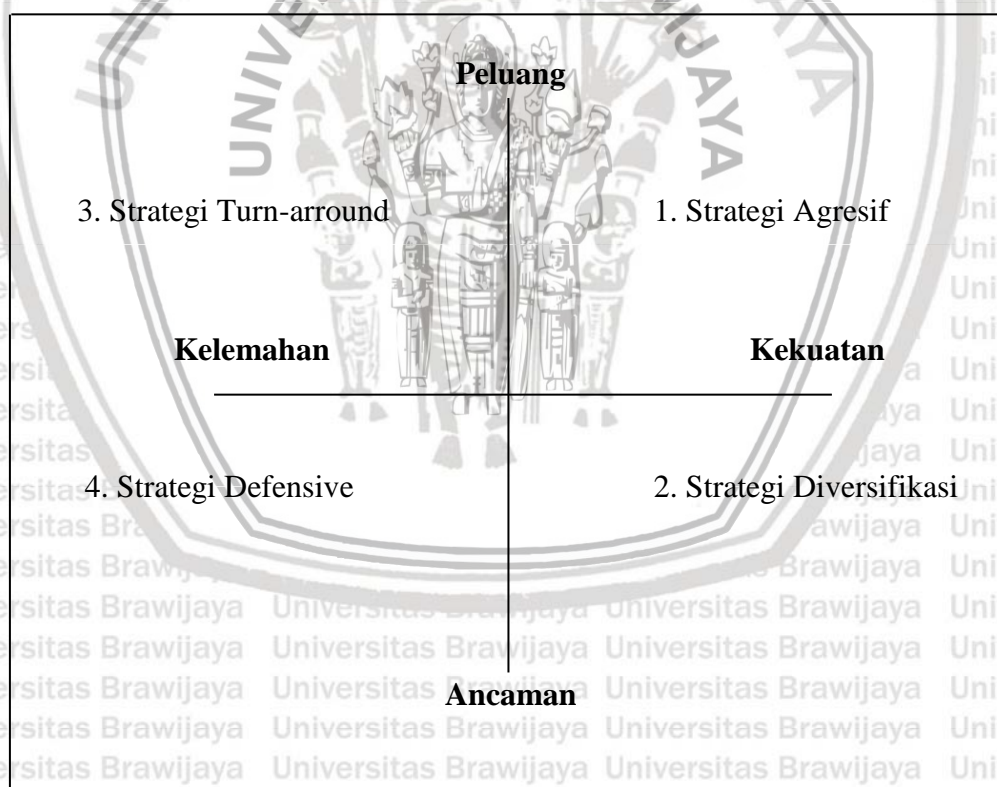
Hasil yang akan diperoleh adalah:

- a. Bila $S (A) + O (C) > W (B) + T (D)$ maka faktor strategis kekuatan dan peluang mendukung tercapainya jalan ke luar dari pokok permasalahan yang ada untuk mendapatkan rekomendasi yang diharapkan.
- b. Bila $S (A) + O (C) < W (B) + T (D)$ maka pokok masalah adalah kenyataan yang sebenarnya terjadi, yang memiliki kelemahan besar di samping tantangan atau ancaman yang

dihadapi sangat besar. Tindak lanjut yang dilakukan adalah mencari alternatif lain untuk memperkuat variabel pengamatan atau strategi lainnya.

Secara lebih rinci, sub total dari masing-masing akan dimasukkan ke dalam diagram SWOT untuk mengetahui posisi dan strategi apa yang akan diterapkan pada Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh di Pandaan Kabupaten Pasuruan.

Adapun diagram SWOT seperti yang terlihat pada gambar dibawah.



Gambar 3.1 Diagram SWOT

Sumber: Rangkuti (2009)

Kuadran 1:

Ini merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*). Strategi ini didesain untuk mencapai pertumbuhan baik dari penjualan, aset, profit atau kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa dan meningkatkan akses ke pasar yang lebih luas.

Kuadran 2:

Meskipun menghadapi berbagai ancaman, perusahaan ini masih memiliki kekuatan dari segi internal. Strategi yang harus diterapkan adalah menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang jangka panjang dengan cara strategi diversifikasi (produk/pasar).

Kuadran 3:

Perusahaan menghadapi peluang pasar yang sangat besar, tetapi di lain pihak, ia menghadapi beberapa kelemahan internal. Fokus strategi perusahaan ini adalah meminimalkan masalah-masalah internal perusahaan sehingga dapat merebut peluang pasar yang lebih baik.

Kuadran 4:

Ini merupakan situasi yang sangat tidak menguntungkan, perusahaan tersebut menghadapi berbagai ancaman dan kelemahan internal.

3. Tahapan Pengambilan Keputusan

Pada tahap pengambilan keputusan akan digunakan matriks SWOT untuk memperoleh alternatif strategi yang tepat bagi perusahaan sesuai dengan posisi perusahaan yang telah digambarkan pada diagram SWOT. Adapun matriks SWOT seperti terlihat pada tabel dibawah.

Tabel 3.4
Matriks SWOT

IFAS	STRENGTHS (S)	WEAKNESS (W)
OPPORTUNITIES (O)	STRATEGI SO Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang	STRATEGI WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
THREATS (T)	STRATEGI ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk mengatasi ancaman	STRATEGI WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

Sumber: Rangkuti (2009)

H. Keabsahan Data

Penelitian kualitatif akan dikatakan absah bila mengandung nilai-nilai terpercaya. Menurut Moleong (2013:330-332) triangulasi merupakan teknik pemeriksaan keabsahan data yang memanfaatkan sesuatu yang lain. Data tersebut digunakan untuk keperluan pengecekan atau sebagai pembanding terhadap data tersebut. Triangulasi merupakan cara terbaik untuk menghilangkan perbedaan-perbedaan konstruksi kenyataan yang ada dalam konteks suatu studi sewaktu

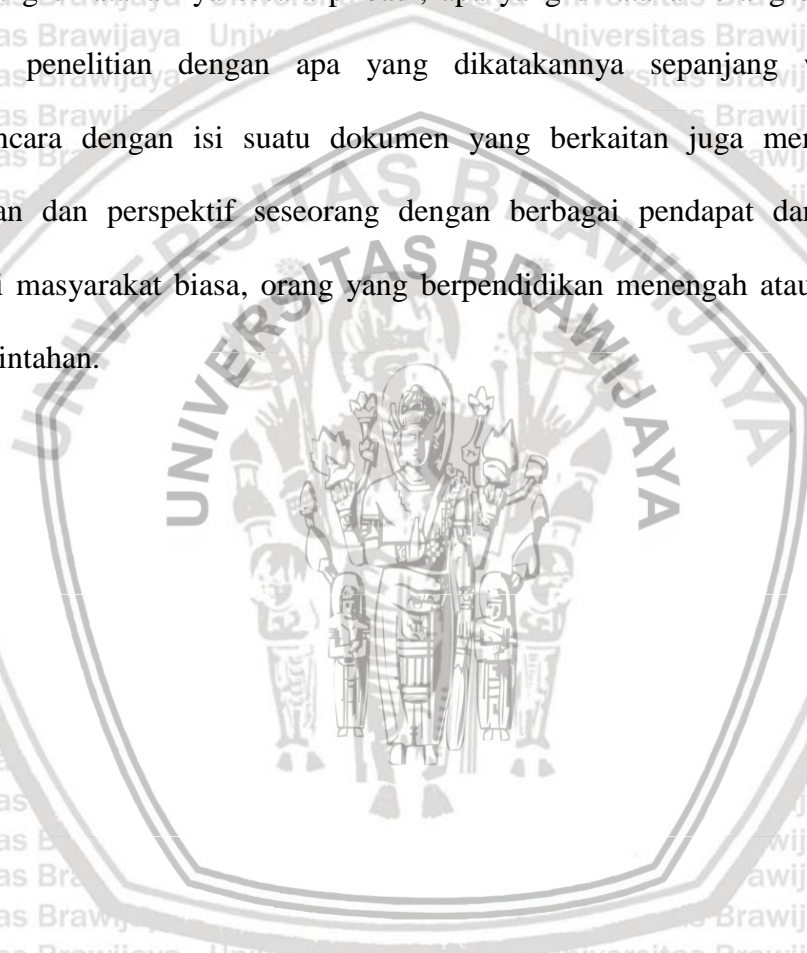
mengumpulkan data tentang berbagai kejadian dan hubungan dari berbagai pandangan. Melalui triangulasi, peneliti dapat melihat ulang temuannya dengan jalan membandingkannya dengan berbagai sumber, metode atau teori. Oleh karena itu peneliti dapat melakukannya dengan jalan:

1. Mengajukan berbagai macam variasi pertanyaan,
2. Mengeceknnya dengan berbagai sumber data,
3. Memanfaatkan berbagai metode agar pengecekan kepercayaan data dapat dilakukan.

Menurut (Moleong, 2013:330-332) penelitian kualitatif memiliki beberapa macam teknik pemeriksaan keabsahan data triangulasi, antara lain adalah sebagai berikut:

1. Triangulasi Sumber, yakni membandingkan mengecek balik derajat kepercayaan suatu informasi yang diperoleh melalui waktu dan alat yang berbeda.
2. Triangulasi Metode dilakukan melalui dua strategi yakni pengecekan kepercayaan penemuan hasil penelitian beberapa teknik pengumpulan data dan pengecekan derajat kepercayaan beberapa sumber data dengan metode yang sama.
3. Triangulasi Penyidik, yakni dengan cara membantu mengurangi penyimpangan dalam pengumpulan data.
4. Triangulasi Teori, yakni berdasarkan anggapan bahwa fakta tertentu tidak dapat diperiksa derajat kepercayaannya dengan satu atau lebih teori.

Peneliti menggunakan triangulasi sumber pada penelitian ini. Triangulasi sumber dapat ditempuh dengan cara membandingkan data hasil pengamatan dengan data hasil wawancara, apa yang dikatakan orang di depan umum dengan apa yang dikatakannya secara pribadi, apa yang dikatakan orang-orang tentang situasi penelitian dengan apa yang dikatakannya sepanjang waktu, hasil wawancara dengan isi suatu dokumen yang berkaitan juga membandingkan keadaan dan perspektif seseorang dengan berbagai pendapat dan pandangan seperti masyarakat biasa, orang yang berpendidikan menengah atau tinggi, juga pemerintahan.



BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Gambaran Umum dan Situs Penelitian

1. Gambaran Umum dan Situs Lokasi Penelitian

a. Sejarah Perusahaan

Rumah Makan Abah Sholeh merupakan usaha keluarga dan tidak berbadan hukum milik Bapak H Mohammad Sholeh yang terletak Jl. Ahmad Yani Tenggulanan, Tunggul Wulung Kec. Pandaan Kabupaten Pasuruan dan didirikan pada tahun 1994. Keputusan Bapak Sholeh untuk mendirikan rumah makan Jl. Ahmad Yani Tenggulanan, Tunggul Wulung Kec. Pandaan Kabupaten Pasuruan semakin yakin setelah melihat daerah Pandaan memiliki potensi yang sangat besar karena merupakan salah satu daerah yang paling strategis untuk mendirikan rumah makan karena Pandaan termasuk jalur segitiga emas untuk beristirahat bagi wisatawan yang melakukan perjalanan dari kota besar yaitu Kota Malang dan Kota Surabaya maupun sebaliknya. Rumah Makan Abah Sholeh merupakan bangunan dan lahan tetap yang memiliki luas 3000 m² dan didirikan dengan investasi pinjaman dari bank. Tenaga kerja mayoritas dari anggota keluarga dan tetangga sekitar. Omset rumah makan ini dalam satu hari berkisar Rp 30.000.000 (tiga puluh juta rupiah) dengan laba bersih sekitar Rp 300.000.000 (tiga ratus juta rupiah) per bulan.

Visi

“ Memberikan pelayanan yang terbaik kepada pelanggan merupakan kepuasan kami ”

Misi

- Mempertahankan rasa dan pelayanan kepada para konsumen
- Meningkatkan volume penjualan dengan menyediakan hidangan bercitarasa tinggi

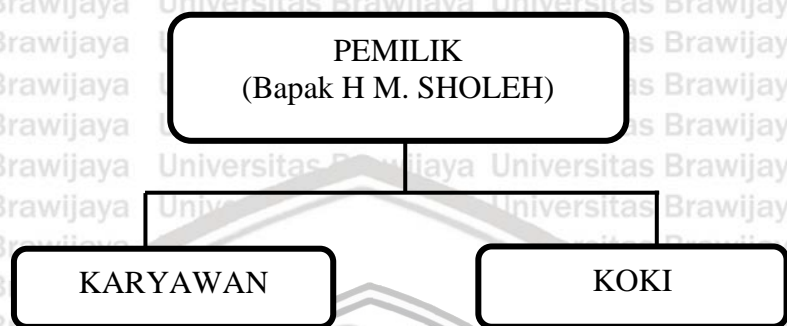
b. Struktur Organisasi

Dalam suatu usaha dibutuhkan suatu struktur organisasi agar dalam prosesnya terdapat tingkatan wewenang dan tanggung jawab yang akan memudahkan pekerja dalam menjalankan dan menyelesaikan pekerjaan.

Struktur organisasi yang tepat dan sesuai kondisi serta tujuan yang diharapkan oleh perusahaan mempunyai pengaruh terhadap kelancaran kerja keseluruhan perusahaan, yang pada akhirnya akan mengantarkan dan mengarahkan pimpinan perusahaan tersebut untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Adapun struktur organisasi yang terdapat pada Rumah Makan Ayam Bakar

Abah Sholeh Jl. Ahnad Yani Tenggulanan, Tunggul Wulung Kec. Pandaan Kabupaten Pasuruan adalah sebagai berikut:



Gambar 4.1
Struktur Organisasi Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh Pandaan
 Sumber: Rumah Makan Abah Sholeh (2020)

Tugas dan Tanggung Jawab

1. Pemilik
 - a. Bertanggung jawab atas usaha secara keseluruhan
 - b. Membuat kebijakan usaha secara umum maupun khusus
 - c. Memimpin, mengatur dan mengarahkan seluruh aktifitas yang ada dalam usaha
 - d. Memberi gaji kepada karyawan
 - e. Mengawasi segala aktifitas rumah makan
 - f. Merancang inovasi terbaru yang akan ditawarkan kepada konsumen
2. Karyawan
 - a. Menjaga ketertiban dan kerapian kerja
 - b. Mempersiapkan kebutuhan operasional dapur dengan baik yang didapatkan dari pasar untuk persediaan sehari-hari

- c. Melakukan pengecekan terhadap kebutuhan operasional dapur yang habis atau tinggal sedikit
 - d. Memberi laporan kepada pemilik mengenai hal-hal yang berkenaan dengan produksi
 - e. Menyediakan menu disetiap meja pendaatang
 - f. Dengan ramah dan cekatan memberikan pelayanan kepada pelanggan
3. Koki
- a. Mengolah bahan makanan menjadi masakan
 - b. Bekerjasama dengan karyawan dalam hal mengurus makanan yang telah dimasak
 - c. Memberikan laporan kepada pemilik dalam segala hal yang berkaitan dengan dapur

B. Penyajian Data dan Fokus Penelitian

Berikut ini adalah data yang diperoleh peneliti dari hasil observasi dan wawancara yang terdiri dari aspek pemasaran, aspek produksi/operasional, aspek keuangan, aspek persaingan dan aspek kebijakan pada Rumah Makan

Ayam Bakar Abah Sholeh Jl. Ahmad Yani Tenggulan, Tunggul Wulung
Kec. Pandaan Kabupaten Pasuruan, yaitu:

1. Aspek Pemasaran

- a. Lokasi strategis

Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh Pandaan berlokasi di Jl.
Ahmad Yani Tenggulan, Tunggul Wulung Kec. Pandaan Kabupaten

Pasuruan. Rumah makan ini memiliki lokasi yang strategis karena bangunannya berada di jalan lintas yang dilalui baik kendaraan umum maupun pribadi. Daerah ini juga merupakan daerah padat penduduk baik dari penduduk tetap maupun penduduk sementara yaitu kontrakan dan kos.

Selain itu lokasi ini dekat dengan industri pabrik besar dan lokasi wisata.

Berikut hasil wawancara dengan pemilik.

“.....kalau dilihat dari lokasinya, tempat usaha ini terletak di jalur utama antar tiga kota besar. Jadi banyak orang yang melakukan perjalanan antar kota dan berhenti disini untuk makan. Disini juga termasuk area yang cukup ramai. Kebanyakan orang membuka usaha disini karena memang berdekatan dengan tempat wisata....”
(Wawancara dengan H. Mohammad Sholeh pemilik usaha Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh yang ditemui di rumah pemilik, Kota Pasuruan pada Senin, 11 Januari 2021 pukul 12.42 WIB).

b. Harga kompetitif

Banyaknya jumlah rumah makan di Kota Pasuruan menjadi alasan mengapa usaha rumah makan ini perlu menetapkan harga kompetitif. Karena produk yang tersedia cenderung sama, akan tetapi pembeli lebih memilih untuk menggunakan produk yang relatif lebih murah daripada pesaing.

“.....Harga setiap makanan dan minuman disini sudah ditentukan sesuai dengan perhitungan penggunaan bahan baku mas. Ini sudah termasuk penambahan laba yang diperoleh mas, sekitar 20 sampai 25 persen.....”
(Wawancara dengan Hj. Nur Hidayati manajer Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh pada Kamis, 7 Januari 2021 pukul 13.00 WIB).

Dari wawancara tersebut diketahui harga makanan yang ditawarkan di rumah makan ini mulai dari harga Rp 30.000,00 per porsi. Sedangkan harga minuman berkisar Rp 5.000,00 – Rp 10.000,00. Harga tersebut sudah terbilang kompetitif apabila dibandingkan dengan rumah makan

pada umumnya disekitar lokasi. Penentuan harga berdasarkan pertimbangan bahan baku ditambahkan 20% - 25% laba.

c. Memberi pemotongan harga

Pemberian pemotongan harga pada umumnya dilakukan atas dasar promosi. Pemilik usaha dapat melakukan pemotongan harga untuk menarik pelanggan baru, mempertahankan loyalitas pelanggan, meningkatkan volume penjualan, menghabiskan stok serta membangun reputasi sebagai halnya yang telah diperoleh dari hasil wawancara kepada pengelola rumah makan ini.

“.....biasanya kami akan memberi diskon atau bonus kalau memang konsumen membeli dengan jumlah tertentu. Tentu saja ini juga sudah dipertimbangkan. Ini dimaksudkan agar konsumen kembali lagi untuk membeli disini.....” (Wawancara dengan Hj. Nur Hidayati manajer Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh pada Selasa, 27 Oktober 2020 pukul 13.00 WIB).

Menurut keterangan diatas rumah makan ini melakukan pemotongan harga apabila pembeli membelinya dalam jumlah yang banyak.

d. Fasilitas memadai

Rumah makan ini memiliki fasilitas yang umum dimiliki oleh rumah makan yaitu 1 buah musholla, 2 buah kamar mandi, ketersediaan 48 gazebo, 3 buah televisi, 7 buah kipas angin, mp3 player dan 6 buah kamera cctv. Semua fasilitas tersebut dalam kondisi baik. Selain itu, rumah makan ini memberikan fasilitas gratis segelas air putih pada setiap pembeli.

e. Variasi menu

Variasi menu merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kepuasan konsumen, karena masing-masing orang memiliki selera yang

berbeda mengenai makanan, maka dari itu varian menu dapat digunakan untuk menarik minat pembeli. Rumah makan ini menyajikan berbagai jenis makanan sesuai dengan uang disebutkan pada hasil wawancara.

“.....rumah makan ini menyediakan 10 jenis menu makanan utama yang merupakan olahan dari daging ayam, ikan, udang, bebek, tempe dan tahu. Misalnya ayam goreng atau ayam bakar, gurami goreng/bakar/asam manis, bandeng goreng/bakar, bandeng goreng crispy, udang goreng/asam manis, udang goreng crispy, gurami asam manis, bebek goreng, tempe/tahu bacem dan tempe penyet sambal terong. Ditambah 4 jenis menu sayuran seperti sayur lodeh daun singkong, sayur asem, cah kangkung, sambal terong. Menu minumannya yaitu es beras kencur, es sinom, es jeruk, es teh, es soda gembira, es mega mendung, teh botol, teh hangat dan kopi.....” (Wawancara dengan Bapak Cahyo karyawan juru masak Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh pada Sabtu, 16 Januari 2021 pukul 10.31 WIB).

- f. Pengunjung rumah makan merupakan orang yang mengetahui keberadaan lokasi

Dari hasil wawancara yang dilakukan, pengunjung rumah makan ini mayoritas merupakan rombongan wisatawan keluarga dengan rata-rata pengunjung per harinya sekitar 300 orang dengan tingkat kunjungan tertinggi terjadi pada pukul 12.00 WIB – 16.00 WIB.

“.....biasanya yang datang kesini kebanyakan rombongan keluarga yang pulang se usai melakukan kegiatan wisata mas. Terutama pada siang hari sampai menjelang maghrib biasanya selalu ramai. Tapi itu pun juga hanya yang tahu saja, konsumen lokal juga ada, jadi pemasarannya hanya dari mulut ke mulut dan media sosial dalam hal ini *facebook*.....” (Wawancara dengan Abdul Ansori karyawan umum dan pembantu Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh pada Kamis, 7 Januari 2020 pukul 10.00 WIB).

- g. Kemasan standar

Kotak nasi pada rumah makan ini mencantumkan nama usaha yang secara tidak langsung untuk mempromosikan usahanya sesuai dengan apa yang dikatakan oleh narasumber.

“.....kotak makanan sudah kami desain sedemikian rupa agar terkesan rapi dan sederhana. Kami juga mencantumkan nomor telepon yang bisa dihubungi untuk pemesanan sebagai salah satu cara untuk mempromosikan produk kami.....” (Wawancara dengan Hj. Nur Hidayati manajer Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh pada Kamis, 7 Januari 2021 pukul 13.00 WIB).

2. Aspek Produksi/Operasional

a. Makanan berkualitas

Rumah makan ini memiliki resep tersendiri yakni resep yang diperoleh dari pemilik. Untuk menjaga rasa yang dihasilkan pemilik memilih bahan baku yang berkualitas baik agar tidak mengecewakan pelanggan. Sebab apabila pelanggan kecewa, sangat kecil kemungkinan mereka akan datang untuk membeli makanan dirumah makan ini lagi. Menurut informan yakni salah satu pembeli, kualitas rasa masakan baik untuk standar cita rasa warung makan besar pada umumnya.

“.....kemarin saya baru kesini karena diberitahu sama saudara saya, ternyata ayam bakarnya enak mas kalau dibandingkan sama rumah makan lain yang sebelumnya saya kunjungi. Sudah diatas standar lah. Menunya juga lumayan banyak, bukan ayam saja tapi juga ada gorengan tempe, tahu dan ikan.....” (Wawancara dengan Ibu Sarah konsumen pada Kamis, 7 Januari 2021 pukul 13.30 WIB)

b. Bahan baku memadai

Pemilik memenuhi segala kebutuhan akan bahan baku masakan dan minuman sehingga kegiatan produksi dapat berjalan dengan lancar. Pemilik berbelanja kebutuhan akan pasokan bahan baku setiap hari.

“.....untuk bahan baku, kami sudah memiliki pemasok sendiri dan kami memberitahu setiap karyawan untuk melapor apabila ada kekurangan stok agar usahanya tetap berjalan. Jadi ada pendataan bahan baku per harinya oleh karyawan yang menangani hal yang bersangkutan untuk dilaporkan kepada pemilik setelah jam beroperasi....” (Wawancara dengan Hj. Nur Hidayati manajer Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh pada Kamis, 7 Januari 2021 pukul 13.00 WIB).

c. Peralatan memadai dan dalam kondisi baik

Peralatan memasak dan peralatan makan yang dimiliki rumah makan memadai dari kualitas fungsinya. Seluruh peralatan yang dipergunakan dalam kondisi baik. Pihak rumah makan melakukan perawatan dengan baik. Sesuai dengan pernyataan pada hasil wawancara.

“.....peralatan kita rawat dan jaga sesuai SOP agar tetap awet dan mencukupi kegiatan yang dilakukan oleh karyawan. Kami mengganti dengan yang baru apabila terjadi permasalahan seperti piring dan gelas pecah ataupun kerusakan peralatan memasak yang bisa menjadi penghambat utama dalam usaha ini. Selain itu peralatan lain seperti kipas, juga kita cek karena hal ini juga menyangkut kenyamanan pengunjung....” (Wawancara dengan Hj. Nur Hidayati manajer Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh pada Kamis, 7 Januari 2021 pukul 13.00 WIB).

d. Pekerja yang memiliki keahlian dibidangnya

Seperti koki pada rumah makan ini merupakan koki yang sudah memiliki keahlian dan kemampuan dalam hal masak-memasak dan merupakan orang kepercayaan.

”.....rekrutmen untuk pekerja disini hanya melalui orang dekat saja. Tidak ada kualifikasi tertentu untuk koki, akan tetapi karyawan harus memenuhi kriteria seperti halnya bisa memasak dan melayani tamu dengan baik....” (Wawancara dengan H. Mohammad Sholeh pemilik Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh pada Senin, 11 Januari 2021 pukul 12.42 WIB).

e. Pekerja bekerja sesuai dengan *job description* masing-masing

Karyawan yang bekerja sesuai tugasnya masing-masing. Koki bertugas masak-memasak, waiter bertugas mengantarkan menu dan makanan yang telah siap dihidangkan dan sebagainya.

f. Pelayanan pelanggan baik

Pelayan cukup ramah menanggapi pesanan pelanggan. Selain itu penyajian makanan baik ditempat maupun bungkus juga cepat dikarenakan proses memasak dilakukan oleh koki kepercayaan dan keluhan pelanggan juga langsung ditanggapi.

“.....pelayanannya ramah dan cepat, meskipun kadang karyawan mendahulukan pesanan dari orang lain karena banyaknya pesanan dan pengunjung terutama pada hari libur. Tapi itu bisa dimaklumi karena pelayan memberikan tanggapan cepat dan respon yang baik ketika pembeli menemui permasalahan terkait pemesanan ataupun hal lainnya.....” (Wawancara dengan Bapak Miftah konsumen pada Rabu, 20 Januari 2021 pukul 15.00 WIB).

g. Pekerja yang disiplin

Kedisiplinan adalah faktor yang penting dalam mencapai tujuan usaha karena dengan hal tersebut maka organisasi dapat menciptakan lingkungan kerja yang baik. Dengan adanya penerapan disiplin kerja, maka beberapa poin-poin positif dapat dicapai, diantaranya yaitu pengurangan masalah akibat perilaku tidak disiplin, standar dan konsistensi usaha terjaga, peningkatan kinerja karyawan untuk mengurangi pekerja yang tidak produktif, serta umenghindari permasalahan hukum yang timbul dikemudian hari. Dalam hal ini pengelola dapat menentukan peraturan-peraturan kerja yang berlaku dan memberikan hadiah kepada pegawai yang menjaga dan mengikuti aturan-aturan tersebut.

“.....kami telah membuat SOP untuk mengatasi hal ini mas. Misalnya kapan waktu datang untuk bekerja, bagaimana prosedur mengolah makanan yang benar dan higienis, bagaimana cara melayani tamu dengan baik, semua sudah disesuaikan. Kami juga memberikan insentif bagi karyawan sesuai kinerja mereka dan kehadiran setiap pegawai disini.....” (Wawancara dengan Hj. Nur Hidayati manajer Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh pada Kamis, 7 Januari 2021 pukul 13.00 WIB)

Hal tersebut sesuai dengan pernyataan yang disampaikan oleh salah satu karyawan di rumah makan ini melalui wawancara berikut.

“.....saya masih tinggal di daerah sini mas, jadi kalau masuk jam beroperasi alhamdulillah tidak ada kendala pada keterlambatan. Pemilik juga sudah menentukan waktu untuk persiapan dan sortir bahan baku sehingga kita juga buka tepat waktu. Kalau disini jam bukanya mulai dari jam 8 pagi sampai dengan jam 10 malam mas.....” (Wawancara dengan Bapak Agus karyawan juru masak Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh pada Sabtu, 23 Januari 2021 pukul 09.00)

Dari hasil wawancara tersebut, para pekerja rumah makan ini termasuk disiplin dan tidak pernah terlambat karena mayoritas karyawan merupakan tetangga masyarakat sekitar yang dekat dengan rumah makan.

3. Aspek Keuangan

a. Manajemen keuangan lemah

Manajemen keuangan dimaksudkan untuk mengalokasikan dana yang dimiliki oleh suatu usaha secara efisien didalam kegiatan perencanaan yang dimiliki oleh usaha tersebut. Dalam hal ini meliputi tahap perencanaan, pengaturan, kontrol, pemeriksaan serta pelaporan. Berikut hasil wawancara kepada pemilik rumah makan ini.

“.....sebenarnya memang sudah beberapa kali terjadi kasus dimana pengelola keuangan menggunakan hasil usaha untuk kepentingan

pribadi tanpa sepengetahuan saya karena yang memegang keuangan masih saudara sendiri. Saya sendiri tidak menangani hal itu karena saya mengurus bagian di penyediaan bahan baku dan rekrutmen. Memang seharusnya ada transparansi sehingga kita bisa memantau perkembangan usahanya....” (Wawancara dengan H. Mohammad Sholeh pemilik Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh pada Senin, 11 Januari 2021 pukul 12.42 WIB).

Berdasarkan keterangan yang diberikan oleh pemilik, rumah makan ini memiliki kasir akan tetapi hanya dipegang satu orang yakni saudara dari pemilik tanpa dilakukan pengawasan sehingga ketika pemilik meminta laporan keuangan selalu berbelit dan pernah diberikan laporan keuangan palsu yang mengakibatkan sulit untuk melihat persentase perkembangan yang dialami rumah makan ini.

4. Aspek Persaingan

a. Banyak persaingan usaha yang sejenis disekitar lokasi

Bisnis serupa merupakan tantangan bagi setiap pemilik usaha. Pada kenyataannya hal ini memang tidak dapat dihindari karena selalu terdapat persaingan pada bisnis yang memiliki konsep dasar sama, dalam hal ini bisnis rumah makan sebagai penyedia kebutuhan pokok manusia.

“.....karena disini termasuk kawasan yang ramai, tentu saja banyak pesaing-pesaing lain dalam bidang kuliner. Sekarang mas lihat, contohnya IBC, Ayam Goreng Nelongso, Restoran Ayam Goreng Sri dan lesehan-lesehan lain yang sejenis. Mereka menyajikan tema serupa dengan usaha ini, jadi mau tidak mau kita bersaing dalam hal kualitas dan pelayanan.....” (Wawancara dengan Hj. Nur Hidayati manajer Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh pada Kamis, 7 Januari 2021 pukul 13.00 WIB).

Hasil wawancara menyatakan bahwa terdapat usaha sejenis dan dengan konsep yang hampir sama dengan rumah makan ini, salah satunya

yaitu Ikan Bakar Cianjur (IBC). Hal ini tentunya harus diperhatikan sebagai faktor untuk menghadapi persaingan.

b. Banyak barang substitusi di sekitar lokasi

Disekitar lokasi rumah makan ini berdiri pusat perbelanjaan yakni penjual jajanan dan aneka makanan seperti warung kopi dan sebagainya yang disebutkan pada hasil wawancara berikut.

“.....selain usaha yang mengangkat tema serupa, kita juga bersaing dengan penjual makanan yang lain mas. Sekarang disebelah itu banyak yang membuka usaha seperti mie ayam, bakso, warung kopi dan lain. Terkadang orang-orang lebih memilih makanan dengan harga yang lebih terjangkau.....” (Wawancara dengan Hj. Nur Hidayati manajer Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh pada Kamis, 7 Januari 2021 pukul 13.00 WIB).

c. Kekuatan tawar menawar pembeli rendah

Rendahnya daya tawar pembeli disebabkan karena produk yang ditawarkan rumah makan ini adalah menu tradisional sedangkan tren kuliner sekarang yaitu dengan olahan pedas.

“.....mulai dari beberapa tahun yang lalu tren makanan pedas mulai muncul di Indonesia. Sekarang dimana-mana banyak mas, usaha yang menyajikan makanan pedas misalnya mie setan, bakso mercon, fire chicken dan sebagainya. Nah, mayoritas masyarakat memang lebih cenderung tertarik kesitu. Saya sendiri saja sebagai orang lokal juga merasa kalau makanan yang saya makan tidak pedas, rasanya kurang gurih.....” (Wawancara dengan Hj. Nur Hidayati manajer Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh pada Kamis, 7 Januari 2021 pukul 13.00 WIB).

d. Kekuatan tawar menawar pemasok rendah

Dalam memenuhi kebutuhan bahan baku, pengelola memiliki pemasok langganan akan tetapi pemasok tidak menawarkan harga tinggi yang

menguntungkan pihak pemasok. Hal ini dikarenakan tersedianya alternatif pemasok lain dalam jumlah besar sesuai dengan hasil wawancara berikut.

“.....salah satu faktor mengapa saya mendirikan usaha disini karena tempat ini berdekatan dengan supplier. Dan disitu kita sudah menentukan untuk pemasok, Karena di daerah ini terdapat banyak supplier, terkadang barang yang ditawarkan menjadi lebih murah.....” (Wawancara dengan H. Mohammad Sholeh pemilik Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh pada Senin, 11 Januari 2021 pukul 12.42 WIB).

5. Aspek Kebijakan

a. Harga bahan baku meningkat

Kenaikan harga bahan bakar minyak (BBM) memicu peningkatan harga bahan baku. Berikut hasil dari wawancara kepada pemilik rumah makan.

“.....Karena usaha ini melibatkan bahan pokok untuk beroperasi, sejauh ini kenaikan BBM itu yang menyebabkan dampak secara tak langsung pada kenaikan harga bahan baku karena biaya transport kan otomatis meningkat mas.....” (Wawancara dengan Hj. Nur Hidayati manajer Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh pada Kamis, 7 Januari 2021 pukul 13.00 WIB).

b. Melakukan pinjaman/kredit ke bank dalam mengembangkan usahanya

Pemilik melakukan pinjaman ke bank untuk memperluas bisnis usaha rumah makannya sesuai dengan yang dikatakan di hasil wawancara.

“.....untuk memulai bisnis ini saya melakukan pinjaman dari bank karena memang modal yang dibutuhkan tidak sedikit. Jadi hal itu saya lakukan agar tidak mengganggu biaya untuk operasionalnya dan anggaran belanja.....” (Wawancara dengan H. Nur Mohammad Sholeh pemilik Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh pada Senin, 11 Januari 2021 pukul 12.42 WIB).

C. Analisis Data

Untuk mengetahui situasi dan kondisi Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh Jl. Ahmad Yani Tenggulan, Tunggul Wulung Kec. Pandaan Kabupaten Pasuruan dilakukan dengan analisis SWOT dengan mengidentifikasi faktor-faktor internal yaitu kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*weakness*) sedang faktor eksternal yaitu peluang (*opportunity*) dan ancaman (*threats*).

Faktor Internal Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh di Pandaan Kabupaten Pasuruan

Faktor internal adalah faktor-faktor yang berada di dalam Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh Jl. Ahmad Yani Tenggulan, Tunggul Wulung Kec. Pandaan Kabupaten Pasuruan yang mencakup kekuatan dan kelemahan ditinjau dari aspek pemasaran, aspek produksi dan aspek keuangan. Adapun faktor-faktor tersebut dapat dilihat pada tabel dibawah.

Tabel 4.1
Faktor Internal Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh di Pandaan Kab.
Pasuruan

Kekuatan	Kelemahan
<p>Aspek Pemasaran</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi strategis 2. Harga terjangkau 3. Fasilitas memadai 4. Banyak variasi menu 	<p>Aspek Pemasaran</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promosi kurang
<p>Aspek Produksi</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Makanan berkualitas 2. Ketersediaan bahan baku dan peralatan 3. Kualitas SDM ditinjau dari kemampuan untuk mengolah bahan baku dan sikap melayani tamu 	<p>-</p>
<p>-</p>	<p>Aspek Keuangan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen keuangan lemah

Sumber: Hasil Penelitian (2021)

Faktor-faktor tersebut kemudian dimasukkan kedalam matriks IFAS untuk mendapatkan rating dan bobot yang menunjukkan tingkat kepentingan suatu faktor dibanding faktor lainnya. Adapun matriks pembobotan IFAS dapat dilihat pada tabel dibawah.

Tabel 4.2
Matriks IFAS
(Internal Factors Analysis Summary)

Faktor-faktor Strategi Internal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Strengths (S)			
Aspek Pemasaran			
- Lokasi strategis	0,15	4	0,60
- Harga terjangkau	0,10	3	0,30
- Fasilitas memadai	0,07	3	0,21
- Banyak variasi menu	0,07	3	0,21
Aspek Produksi			
- Makanan berkualitas	0,10	3	0,30
- Ketersediaan bahan baku dan peralatan	0,09	3	0,27
- SDM berkualitas	0,07	3	0,21
Sub Total	0,65		2,01
Weakness (W)			
Aspek Pemasaran			
- Kurangnya promosi	0,09	1	0,09
Aspek keuangan			
- Manajemen keuangan lemah	0,05	1	0,05
Sub Total	0,14		0,14
Total	0,79		2,15

Sumber: Hasil Penelitian (2021)

Dari hasil olahan data diatas dapat dilihat faktor kekuatan mempunyai total skor 2,01 dan faktor kelemahan mempunyai total skor 0,14. Faktor kekuatan terbesar terletak pada lokasi rumah makan yang strategis dan diberi skor 0,60 dan faktor kelemahan terletak pada kurangnya promosi dan diberi skor 0,09.

Faktor Eksternal Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh di Pandaan Kabupaten Pasuruan

Faktor eksternal adalah faktor-faktor yang berada diluar perusahaan yang mencakup peluang dan ancaman ditinjau dari aspek persaingan dan aspek kebijakan. Adapun peluang dan ancaman pada Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh Jl. Ahmad Yani Tenggalan, Tunggul Wulung Kec. Pandaan Kabupaten Pasuruan dapat dilihat pada tabel dibawah.

Tabel 4.3
Faktor Eksternal Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh di Pandaan Kab. Pasuruan

Peluang	Ancaman
<p>Aspek Persaingan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi strategis 2. Harga terjangkau 3. Fasilitas memadai 4. Banyak variasi menu 	<p>Aspek Persaingan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Promosi kurang
<p>Aspek Kebijakan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Makanan berkualitas 2. Ketersediaan bahan baku dan peralatan 3. Kualitas SDM ditinjau dari kemampuan untuk mengolah bahan baku dan sikap melayani tamu 	<p>Aspek Kebijakan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Meningkatnya harga bahan baku

Sumber: Hasil Penelitian (2021)

Faktor-faktor tersebut kemudian dimasukkan kedalam matriks EFAS untuk mendapatkan rating dan bobot yang menunjukkan tingkat kepentingan suatu faktor dibanding faktor lainnya. Adapun matriks pembobotan EFAS dapat dilihat pada tabel dibawah.

Tabel 4.4
Matriks EFAS
(Eksternal Factors Analysis Summary)

Faktor-faktor Strategi Eksternal	Bobot	Rating	Bobot x Rating
Opportunities (O)			
Aspek Pesaing			
- Rendahnya daya tawar menawar pembeli	0,05	4	0,20
- Rendahnya daya tawar menawar pemasok	0,10	4	0,40
Aspek Kebijakan			
- Kemudahan melakukan pinjaman ke bank	0,13	4	0,52
Sub Total	0,28		1,12
Threats (T)			
Aspek Pesaing			
- Adanya usaha sejenis di sekitar lokasi usaha	0,15	1	0,15
- Banyaknya barang substitusi	0,10	2	0,20
Aspek kebijakan			
- Meningkatnya harga bahan baku	0,15	1	0,15
Sub Total	0,40		0,50
Total	0,68		1,62

Sumber: Hasil Penelitian (2021)

Dari hasil analisis pada tabel EFAS, faktor opportunity mempunyai sub total 1,12 sedangkan threat mempunyai sub total 0,50.

D. Diagram SWOT

Diagram SWOT bertujuan untuk mengetahui kuadran berapa dan menentukan strategi apa yang tepat untuk dapat diterapkan di perusahaan sesuai penilaian yang telah dilakukan sebelumnya. Matriks *Internal Factors Analysis Summary* (IFAS) dan Matriks *Eksternal Factors Analysis Summary* (EFAS) dapat dipetakan dengan cara sebagai berikut:

1. Sumbu horizontal (x) menunjukkan kekuatan dan kelemahan sedangkan sumbu vertikal (y) menunjukkan peluang dan ancaman.
2. Kemudian letak nilai yang ditentukan dengan ketentuan sebagai berikut:
 - a. Jika peluang > ancaman, maka $y > 0$. Namun jika ancaman > peluang maka $y < 0$.
 - b. Jika kekuatan > kelemahan, maka $x > 0$. Namun jika kekuatan < kelemahan maka $x < 0$.

Hasil dari analisis tabel Matriks Faktor Strategi Internal dan tabel Matriks

Faktor Strategi Eksternal ialah sebagai berikut:

1. Nilai skor kekuatan : 2,01
2. Nilai skor kelemahan : 0,14
3. Nilai skor peluang : 1,12
4. Nilai skor ancaman : 0,50

Tabel 4.5

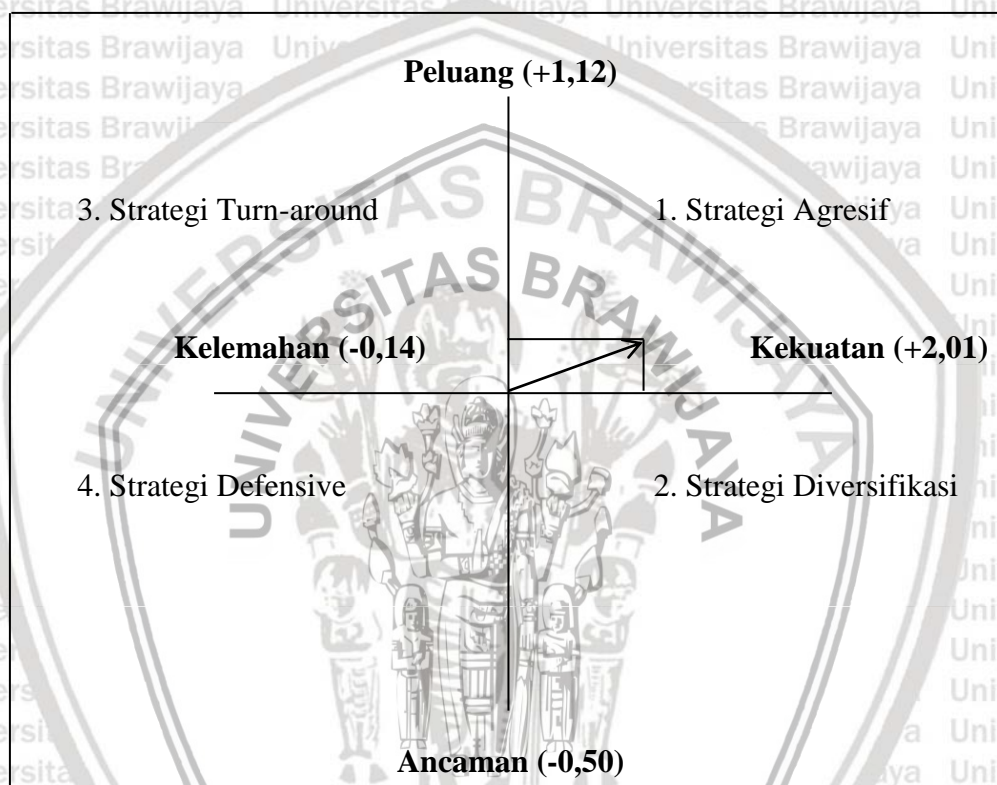
Perbandingan Skor Internal dan Eksternal Rumah Makan Abah Sholeh

Internal	Eksternal
Kekuatan > Kelemahan	Peluang > Ancaman
2,01 > 0,14	1,12 > 0,50

Sumber: Hasil Penelitian (2021)

Maka dapat diketahui skor kekuatan lebih besar dibandingkan skor kelemahan dengan selisih (+) 1,87 dan skor peluang lebih besar dibandingkan skor ancaman dengan selisih (+) 0,62. Maka dari hasil analisa faktor internal dan

eksternal yang diperoleh dapat digambarkan ke dalam Diagram Analisis SWOT di halaman berikut :



Gambar 4.2

Diagram Analisis SWOT

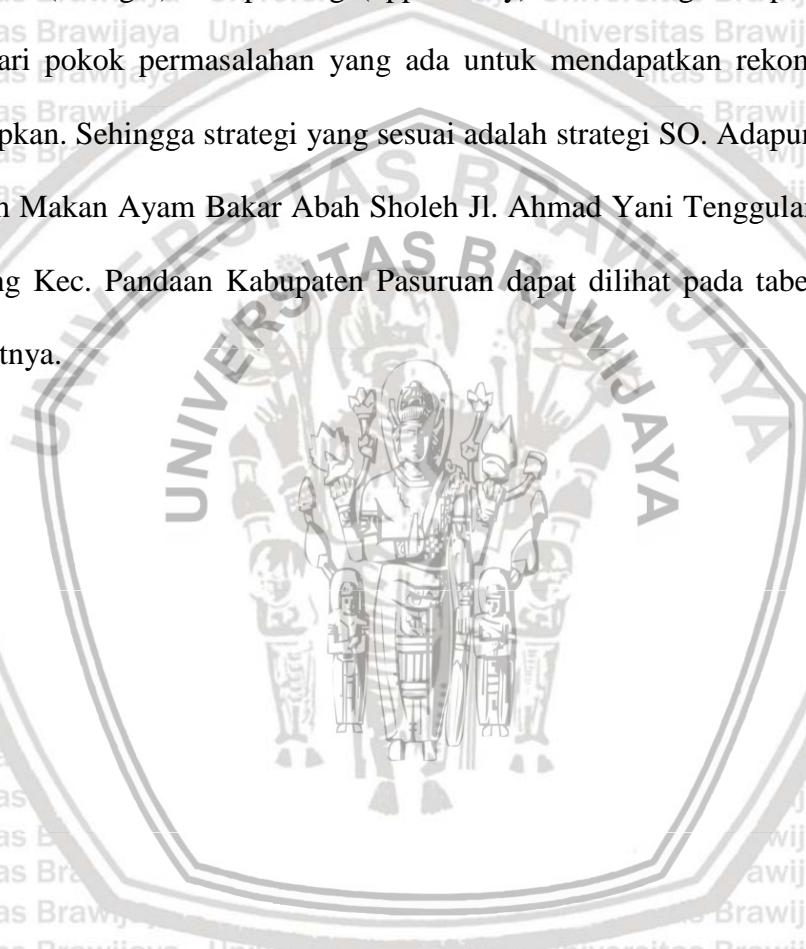
Sumber: Data Primer yang telah diolah peneliti (2021)

Dari diagram diatas menunjukkan bahwa strategi yang perlu diterapkan untuk strategi pengembangan usaha Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh di Pandaan Kabupaten Pasuruan adalah strategi agresif yaitu menciptakan strategi

yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Strategi ini didukung dengan melakukan penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Dari hasil penggabungan IFAS dan EFAS menunjukkan faktor strategis kekuatan (strength) dan peluang (opportunity) mendukung tercapainya jalan ke luar dari pokok permasalahan yang ada untuk mendapatkan rekomendasi yang diharapkan. Sehingga strategi yang sesuai adalah strategi SO. Adapun Matriks SO

Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh Jl. Ahmad Yani Tenggulanan, Tunggul Wulung Kec. Pandaan Kabupaten Pasuruan dapat dilihat pada tabel di halaman berikutnya.



Tabel 4.6

Matriks SO Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh di Pandaan
Kabupaten Pasuruan

<p>Internal</p> <p>Eksternal</p>	<p>Kekuatan (<i>Strength</i>)</p>	
	<p>Peluang (<i>Opportunity</i>)</p>	<p>Aspek Pemasaran</p> <ul style="list-style-type: none"> - Lokasi strategis - Harga terjangkau - Fasilitas memadai - Banyak variasi menu
<p>Aspek Pesaing</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rendahnya daya tawar menawar pembeli - Rendahnya daya tawar menawar pemasok 	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan kenyamanan pembeli - Menetapkan menu paket 	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan mutu makanan - Menciptakan menu baru yang lebih variatif dan inovatif
<p>Aspek Kebijakan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Kemudahan melakukan pinjaman bank ke 	<ul style="list-style-type: none"> - Memperbaharui kemasan - Membangun plakat yang mengarah ke badan jalan - Melakukan perbaikan layout rumah makan 	<ul style="list-style-type: none"> - Meningkatkan pengetahuan cara pengelolaan makanan bagi juru masak

Sumber: Hasil Penelitian (2021)

Untuk lebih jelasnya strategi pengembangan usaha yang harus dilakukan pada Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh di Pandaan Kabupaten Pasuruan adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan kenyamanan pembeli

Pihak rumah makan harus selalu memperhatikan kebersihan ruangan dan fasilitas yang berada dirumah makan. selain kebersihan, kesegaran ruangan makan dan kamar mandi harus dijaga dengan penambahan ventilasi agar siklus udara berjalan dengan baik disertai pengharum ruangan.

2. Menetapkan menu paket

Menu paket adalah tawaran menu yang menyajikan makanan dan minuman dalam satu harga yang relatif lebih murah apabila dibandingkan dengan pembelian satuan masing-masing produk. Hal itu dilakukan karena pembeli menyukai harga yang murah. Dengan demikian, diharapkan menu paket ini akan lebih efektif menarik minat beli masyarakat. Akan tetapi, sebelum menentukan harga menu perpaketnya, pemilik harus melakukan perhitungan yang tepat agar tidak mengalami kerugian.

3. Memperbaharui kemasan yang lebih menarik

Kemasan ada baiknya disesain lebih menarik. Sebab akan menimbulkan ketertarikan masyarakat untuk mencoba rumah makan ini.

4. Membangun plakat yang mengarah ke badan jalan

Pembangunan plakat ini bertujuan agar pengguna jalan mengetahui keberadaan rumah makan.

5. Melakukan perbaikan layout rumah makan

Layout yang lebih menarik memungkinkan menimbulkan ketertarikan dan kepercayaan pembeli dalam melakukan pembelian makanan di suatu rumah makan.

6. Meningkatkan mutu masakan

Mutu masakan yang dihasilkan harus senantiasa diperhatikan dan ditingkatkan. Sebab tujuan utama seseorang berkunjung ke rumah makan adalah memperoleh makanan. Makanan yang bermutu baik akan meningkatkan volume penjualan.

7. Menciptakan menu baru yang lebih variatif dan inovatif

Untuk menarik semakin banyak pelanggan ada baiknya dengan cara meningkatkan mutu masakan akan tetapi makanan yang dihasilkan tetap menjadi ciri khas masakan yang bercita rasa khas daerah. Selain pada makanan, variasi minuman juga harus menjadi perhatian pihak rumah makan sebab menu minuman yang ditawarkan kurang bervariasi akan menimbulkan kejenuhan bagi pembeli seperti penambahan aneka minuman jus dan kopi.

8. Meningkatkan pengetahuan pengelolaan makanan bagi juru masak

Pengetahuan pengelolaan makanan bertujuan agar juru masak dapat mengolah makanan secara efektif dan efisien. Selain itu, pengetahuan tersebut juga bertujuan untuk meningkatkan pengetahuan juru masak dalam mengelola makanan menjadi lebih inovatif. Pengetahuan tersebut dapat diperoleh dari kursus, membaca buku, melakukan browsing internet dan sosial media, tayangan televisi dan sebagainya.

E. Pembahasan Hasil Penelitian

Berdasarkan hasil analisis pada tabel IFAS (*Internal Factors Analysis Summary*) faktor kekuatan (*strength*) mempunyai total skor 2,01 sedangkan faktor kelemahan (*weakness*) mempunyai total skor 0,14. Sementara hasil analisis pada tabel EFAS (*External Factors Analysis Summary*) faktor peluang (*opportunity*) mempunyai total skor 1,12 sedangkan faktor ancaman (*threat*) mempunyai total skor 0,50. Dari hasil total skor tersebut menunjukkan bahwa posisi Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh pada Diagram Analisis SWOT menempati kuadran 1 yaitu strategi yang sebaiknya diterapkan adalah strategi agresif yang mendukung pertumbuhan.

Menurut Rangkuti berada di posisi kuadran 1 merupakan situasi yang sangat menguntungkan, memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*growth oriented strategy*).

Strategi ini didesain untuk mencapai pertumbuhan baik dalam penjualan, aset, profit maupun kombinasi dari ketiganya. Hal ini dapat dicapai dengan cara menurunkan harga, mengembangkan produk baru, menambah kualitas produk atau jasa atau meningkatkan akses kepasar yang lebih luas (Rangkuti, 2014:96).

Menurut David (2012:76) strategi yang dapat dijalankan perusahaan untuk tumbuh dan berkembang adalah strategi intensif. Strategi intensif adalah penerapan strategi dengan melakukan kegiatan secara sungguh-sungguh dan terus menerus sehingga memperoleh hasil yang optimal. Strategi ini dipilih untuk meningkatkan posisi kompetitif perusahaan. Strategi intensif yang dapat

dilakukan adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar dan pengembangan produk. Penetrasi pasar yaitu dengan mengencangkan pemasaran, pengembangan pasar meliputi pengenalan produksi atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis baru sedangkan pengembangan produk dilakukan dengan memperbaiki kualitas dan produk atau jasa yang sudah ada dan mengembangkan produk atau jasa baru.

Alternatif strategi pengembangan usaha Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh di Pandaan Kabupaten Pasuruan tercantum dalam Matriks SO dalam Matriks SWOT. Adapun alternatif strategi SO yang dihasilkan penulis yaitu (1) meningkatkan kenyamanan pembeli, (2) menetapkan menu paket, (3) memperbaharui kemasan, (4) membangun plakat yang mengarah ke badan jalan, (5) melakukan perbaikan layout rumah makan, (6) meningkatkan mutu masakan, (7) menciptakan menu baru yang lebih variatif dan inovatif, (8) meningkatkan pengetahuan pengelolaan makanan bagi juru masak. Penerapan alternatif strategi tersebut didesain untuk meningkatkan kompetitif pada usaha Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh di Pandaan Kabupaten Pasuruan yang berdampak pada pertumbuhan volume penjualan dan pertumbuhan profit sehingga menjadikan rumah makan ini semakin berkembang untuk kedepannya.

BAB V PENUTUP

A. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian tentang “analisis strategi pengembangan usaha rumah makan ayam bakar abah sholeh di pandaan kabupaten pasuruan” yang dikaji sesuai hasil di lapangan dan pembahasan terhadap fokus permasalahan, maka peneliti dapat mengambil kesimpulan sebagai berikut:

1. Strategi pengembangan yang sesuai bagi Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh di Pandaan Kabupaten Pasuruan adalah strategi agresif yakni strategi yang menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang.
2. Kendala terbesar pihak Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh di Pandaan Kabupaten Pasuruan dalam mengembangkan usahanya adalah keterbatasan dari segi keuangan untuk membayar karyawan. Akan tetapi, kendala tersebut dapat diatasi dengan memanfaatkan peluang yang ada yaitu melakukan pinjaman ke bank.

B. Saran

Berdasarkan hasil penelitian dan fenomena yang ditemukan di lapangan, maka berikut ini merupakan saran dari peneliti antara lain:

1. Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh di Pandaan Kabupaten Pasuruan hendaknya menjalankan beberapa alternatif strategi pengembangan, yaitu:
 - a. Meningkatkan kenyamanan pembeli
 - b. Menetapkan menu paket

- c. Memperbaharui kemasan
- d. Membangun plakat yang mengarah ke badan jalan
- e. Melakukan perbaikan layout rumah makan
- f. Meningkatkan mutu masakan
- g. Menjalin hubungan yang baik kepada pemasok
- h. Menciptakan menu baru yang lebih variatif dan inovatif
- i. Meningkatkan pengetahuan pengelolaan makanan bagi juru masak

2. Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh di Pasuruan Kabupaten Pasuruan hendaknya mengelola keuangan dengan sistem manajemen keuangan yang akuntabel dan transparansi kepada pemilik.
3. Penelitian ini hendaknya dapat dilanjutkan lagi oleh pihak-pihak lain secara lebih mendalam terkait dengan pengembangan bisnis dengan analisis yang lebih komprehensif untuk membantu terciptanya alternatif strategi pengembangan bisnis khususnya di bidang kuliner/rumah makan.

DAFTAR PUSTAKA

BUKU & JURNAL

Achmadi, Abu dan Narbuko, Cholid. 2012. *Metodologi Penelitian*. Jakarta: Bumi Aksara.

Akhmad Khairil Nugraha. 2012. *Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Melalui SWOT dalam Usaha Pengembangan Bisnis Retail Batik Toko Amethyst Ungu Bandung*. Bandung: Universitas Komputer Indonesia.

Amalia, Alfi. 2012. *Analisis Strategi Pengembangan UKM Batik Semarang di Kota Semarang*. Semarang: Universitas Diponegoro.

Annisa, Latifa. 2008. *Analisis Strategi Pengembangan Usaha Restoran Cibarui Kabupaten Pandeglang Provinsi Banten*. Bogor: Institut Pertanian Bogor.

David, Fred R. 2006. *Manajemen Strategis Konsep*. Jakarta: Salemba Empat

Elisabeth, Pretty. 2008. *Analisis Strategi Pengembangan Usaha Restoran Rice Bowl*. Bogor: Institut Pertanian Bogor.

Hariwijaya, Indi. 2006. *Rahasia Sukses Bisnis Makanan*. Yogyakarta: Oryza

Hunger, J. David & Wheelen, Thomas L. 2003. *Manajemen Strategis*. Yogyakarta: Andi.

Kotler, Philip. 2009. *Manajemen Pemasaran*. Jakarta: Erlangga.

Kusmayadi dan Endar Sugiarto. 2000. *Metodologi Penelitian Dalam Bidang Kepariwisata*. Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama.

Marsum. 2005. *Restoran dan Segala Permasalahannya*. Yogyakarta: Andi.

Maulana, Puji. 2012. *Analisis Lingkungan Internal dan Eksternal Melalui Pendekatan SWOT dalam Upaya Pengembangan Bisnis Rumah Makan Khas Sunda Pak H Ihin Jl. Raya Puncak KM 92 Cipanas*. Bandung: Universitas Komputer Indonesia.

Moleong, L. J. 2013. *Metode Penelitian Kualitatif edisi revisi*. Bandung. PT. Remaja Rosdakarya.

Rangkuti, Freddy. 2009. *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*. Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama.

Satori, Djam'an dan Komariah. 2009. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. Bandung: Alfabeta.

Solihin, Ismail. 2012. *Manajemen Strategik*. Jakarta: Erlangga.

Sugiyono. 2010. *Metode Penelitian Pendidikan (Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif dan r&d)*. Bandung: Alfabeta.

Torsina, M. 2000. *Usaha Restoran Yang Sukses*. Jakarta: PT Bhuansa Ilmu Populer, Kelompok Gramedia.

Wiwoho, Ardjuno. 2008. *Pengetahuan Tata Hidang*. Jakarta: Erlangga.

Wardiyanta. 2006. *Metode Penelitian Pariwisata*. Yogyakarta: ANDI.

ARTIKEL ONLINE

Wikipedia.org. 2014. Rumah Makan.
(http://id.wikipedia.org/wiki/rumah_makan) (diakses pada 20 April 2021 pukul 20.00 WIB)

LAMPIRAN

Lampiran 1

PEDOMAN WAWANCARA

Pemilik Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh

1. Bagaimana sejarah dan latar belakang berdirinya rumah makan ini?
2. Berapa modal awal dalam membuka usaha ini? Dan berasal dari mana modal tersebut?
3. Apakah visi dan misi dari usaha rumah makan ini?
4. Apakah yang menjadi alasan untuk memilih menjalankan usaha rumah makan ini?
5. Apa yang menjadi alasan pemilihan lokasi tempat usaha ini?
6. Menu apa saja yang ada di usaha rumah makan ini?
7. Dari mana bahan baku tersebut didapat?
8. Berapa hari karyawan belanja bahan baku untuk usaha rumah makan ini?
9. Peralatan apa saja yang digunakan dalam menjalankan usaha rumah makan ini?
10. Berapa orang karyawan yang dipekerjakan di rumah makan pandaan?
11. Bagaimana peraturan kerja bagi karyawan disini?
12. Bagaimana dengan sistem penggajian karyawan disini?
13. Bagaimana pembagian kerja kepada karyawan?
14. Bagaimana cara memasarkan/mempromosikan usaha rumah makan ini?

15. Apakah telah menggunakan kemajuan teknologi, seperti internet untuk mempromosikan usaha rumah makan ini?
16. Mulai jam berapa usaha rumah makan ini dibuka?
17. Berapa jumlah konsumen setiap harinya?
18. Apa cara yang sudah dilakukan agar konsumen tetap tertarik dan betah untuk membeli dirumah makan ini?
19. Berapa harga yang ditawarkan untuk setiap menu yang dijual?
20. Apakah pernah memberikan potongan harga kepada pembeli?
21. Berapa rata-rata keuntungan yang diperoleh?
22. Apa saja yang menjadi kendala dalam menjalankan usaha ini?
23. Bagaimana perizinan usaha rumah makan ini?
24. Apakah ada strategi khusus dalam menjalankan usaha ini?
25. Apa yang membuat usaha ini tetap bertahan hingga sekarang?
26. Apakah ada anggapan dari anda bahwa adanya rumah makan lainnya sebagai ancaman bagi rumah makan ini?
27. Adakah para pengusaha baru yang mendirikan usaha rumah makan disekitar rumah makan ini?
28. Siapa saja yang anda anggap sebagai pesaing?

Karyawan Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh

1. Sudah berapa lama anda bekerja disini?
2. Bagaimana suasana kerja disini?
3. Bagaimana sistem kerja di usaha rumah makan ini?
4. Bagaimana hubungan dengan pemilik rumah makan?

5. Ada berapa karyawan yang bekerja disini?
6. Bagaimana sistem upah pada usaha rumah makan ini?

Pelanggan Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh

1. Darimanakah anda mengetahui tentang usaha rumah makan ini?
2. Mengapa anda tertarik untuk membeli disini?
3. Sudah berapa kali anda membeli dirumah makan ini?
4. Bagaimana menurut anda kualitas makanan dan pelayanan dari rumah makan ini?
5. Menurut anda, bagaimana kualitas rumah makan ini?
6. Apakah anda pernah membeli ditempat lain?
7. Apa yang membedakan rumah makan ini dengan rumah makan yang lain?
Bagaimana dari segi harga, pelayanan dan lainnya?

Lampiran 2

PENENTUAN BOBOT DAN RATING

Matriks Faktor Strategi Internal dan Eksternal Strategi Pengembangan

Rumah Makan Ayam Bakar Abah Sholeh

Petunjuk pengisian :

Tentukan bobot dan rating dari masing-masing faktor internal dan eksternal dibawah ini yang mempengaruhi pengembangan bisnis Rumah Makan Abah Sholeh dengan cara memberikan skor dimana :

Skala bobot :

- Paling penting = 0,76-1
- Penting = 0,51-0,75
- Cukup penting = 0,26-0,50
- Kurang Penting = 0,01-0,25
- Tidak penting = 0,00

Kriteria rating :

- Sangat baik = 4
- Baik = 3
- Cukup baik = 2
- Baik = 1
- Kurang baik = 0

Matriks Faktor Strategi Internal

Faktor-faktor Strategi Internal (I)	Bobot (II)	Rating (III)	Bobot x Rating (IV)
<p>Kekuatan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lokasi strategis 2. Harga terjangkau 3. Fasilitas memadai 4. Banyak variasi menu 5. Makanan berkualitas 6. Ketersediaan bahan baku dan peralatan 7. SDM berkualitas 			
Sub Total			
<p>Kelemahan</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Kurangnya promosi 2. Manajemen keuangan lemah 			
Sub Total			
Total			

Matriks Faktor Strategi Eksternal

Faktor-faktor Strategi Eksternal (I)	Bobot (II)	Rating (III)	Bobot x Rating (IV)
<p>Peluang</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Rendahnya daya tawar menawar pembeli 2. Rendahnya daya tawar menawar pemasok 3. Kemudahan melakukan pinjaman ke bank 			
<p>Sub Total</p>			
<p>Ancaman</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adanya usaha sejenis di sekitar lokasi usaha 2. Banyaknya barang substitusi 3. Meningkatnya harga bahan baku 			
<p>Sub Total</p>			
<p>Total</p>			

*Lampiran 3***DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

Nama : Rizky Ari Wibowo
Tempat, Tanggal Lahir : Sidoarjo, 12 Oktober
1995
Jenis Kelamin : Laki-laki
Agama : Islam
Konsentrasi : Destinasi
Program Studi : Bisnis Pariwisata
Fakultas : Ilmu Administrasi
Universitas : Brawijaya Malang
Alamat : Desa Randegan Rt. 03 Rw. 01
Kelurahan : Randegan
Kecamatan : Tanggulangin
Kota : Sidoarjo
Email : rizkyariw.19@gmail.com
Nomor Telepon : 083849415533



Riwayat Pendidikan Formal :

1. 2001-2007 SDN Randegan
2. 2007-2010 SMPN Tulangan
3. 2010-2013 SMAN Krembung

Pengalaman Organisasi

