

Kelayakan dan Strategi Pengembangan Usaha pada *Outlet* Ayam Goreng Waralaba dan Mandiri

Feasibility and Business Development Strategy of Franchise and/or Independent Fried Chicken Outlet

Bambang Widuri^{1*}, Amiruddin Saleh^{2*} dan Nurheni Sri Palupi^{3*}

¹PT Arutmin Indonesia

²Departemen Komunikasi dan Pengembangan Masyarakat, Fakultas Ekologi Manusia
Institut Pertanian Bogor

³Departemen Ilmu dan Teknologi Pangan, Fakultas Teknologi Pertanian, Institut Pertanian Bogor
^{*}Jl. Kamper, Kampus IPB Darmaga, Bogor 16680

ABSTRAK

Kunci keberhasilan usaha kecil dan menengah terletak pada kepemilikan pengetahuan, keberanian dan kesungguhan dalam menjalankan usaha. Saat ini, untuk meminimalkan risiko yang mungkin timbul, banyak pengusaha kecil, terutama pengusaha pemula, menggunakan sistem waralaba (*franchise*) sebagai sarana dalam mengembangkan usaha. Kegagalan dalam berbisnis waralaba dapat ditelusuri melalui beberapa aspek, yaitu aspek keuangan, manajemen dan aspek pemasaran. Tujuan penelitian ini: (1) mendeskripsikan kelayakan usaha ayam *outlet* ayam goreng waralaba dan mandiri, (2) mendeskripsikan persepsi konsumen terhadap produk ayam goreng waralaba dan mandiri, (3) menyusun strategi yang tepat untuk pengembangan usaha waralaba dan mandiri. Penelitian dilaksanakan di *outlet* waralaba Sabana dan Mandiri, Bogor. Pengambilan responden dilakukan dengan teknik *purposive sampling* dengan 124 responden. Teknik pengolahan data menggunakan analisis *Net Present Value* (NPV), *Internal Rate of Return* (IRR), *Net Benefit Cost Ratio* (Net B/C), *Payback Period* (PBP), *Internal Factor Evaluation* (IFE), *External Factor Evaluation* (EFE), *Internal-External* (IE), *Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats* (SWOT) dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Berdasarkan analisis kelayakan usaha, *outlet* penjualan ayam goreng secara waralaba maupun mandiri layak untuk dilakukan. Sistem usaha waralaba mendapatkan tingkat pengembalian lebih tinggi dan lebih cepat mencapai titik impas daripada secara mandiri. *Outlet* waralaba lebih mendapatkan kepercayaan dari konsumen karena lebih praktis, harga lebih murah menyebabkan tingkat pengembalian modal lebih cepat. Alasan konsumen untuk membeli produk adalah harga, praktek, dan hygiene. Berdasarkan hasil perhitungan matriks QSP ayam goreng waralaba, diperoleh strategi diterapkan adalah menjaga loyalitas konsumen, sementara usaha mandiri adalah meningkatkan mutu produk dan layanan.

Kata kunci: ayam goreng, kelayakan usaha, pengembangan usaha, waralaba

ABSTRACT

The key to the success of small and medium enterprises located in the possession of knowledge, courage and sincerity in running the business. Currently, in order to minimize the risks that may arise, many small businesses, especially entrepreneurs, using the franchise system (*franchise*) as a means to develop their business. Failure in business franchise can be traced through several aspects, namely finance, management and marketing aspects. The purposes of the study are: (1) to describe the feasibility of fried chicken business with franchise and independent system, (2) to describe the perception of consumers towards the products of fried chicken business with franchise and independent system, (3) to develop appropriate strategies for developing franchise and/or independent system. The study was conducted at franchised/independent outlet located Bogor regency. Respondent has been collected by purposive sampling with 124 respondents. The experiment was conducted from February to March 2012.

Korespondensi:

*) Bakrie Tower 14 floor, Jl. HR. Rasuna Said, Kuningan, Jakarta; e-mail: b_widuri@yahoo.com

Kind of data processing technique we used was Net Present Value (NPV), Internal Rate of Return (IRR), Net Benefit Cost Ratio (Net B / C), Payback Period (PBP), Internal Factor Evaluation (IFE), External Factor Evaluation (EFE), Internal-External (IE), Strength, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) and Quantitative Strategic Planning (QSP) analysis system. Based on feasibility analysis, both fried chicken business with franchise and independent systems are feasible to be implemented. Franchise system offers more opportunity to get higher and faster returns, as well as to reach PBP faster than independent system. Furthermore, fried chicken business with franchise system shall be easier to get the trust of consumers because that system is more practical and besides, that system also offers cheaper price which will drive someone to reach PBP and return on capital faster. The reason of consumer to buy product are price, practice, and hygiene. Based on the results of the matrix QSP fried chicken franchise, earned the most interesting strategy to be applied is to maintain customer loyalty, while independent business is improving the quality of products and services.

Key words: business development, customer behaviours, feasibility, franchise, fried chicken

PENDAHULUAN

Pengembangan sektor usaha mikro, kecil dan menengah di Indonesia masih mengalami berbagai kendala mulai dari akses pasar sampai akses permodalan. Kendala ini sekaligus menjadikan tantangan bagi pengusaha kecil untuk berkembang. Kunci keberhasilan usaha kecil dan menengah terletak pada kepemilikan pengetahuan, keberanian dan kesungguhan dalam menjalankan usaha.

Di sisi lain, dengan semakin ketatnya persaingan usaha kecil, sangat diperlukan agar usaha ini tidak terdesak dengan usaha besar dan investor mancanegara (Wati, 2009). Untuk meminimalkan risiko yang mungkin timbul, banyak pengusaha kecil saat ini, terutama pengusaha pemula, menggunakan sistem waralaba (*franchise*) sebagai sarana dalam mengembangkan usaha. Untuk mengembangkan usaha mikro dan kecil memerlukan informasi yang menyeluruh (*holistic*) dan serba cakup atau integratif sebagai acuan referensi untuk melihat secara mendalam kondisi dan perilaku dari suatu sektor sehingga dapat ditentukan langkah kebijakan atau pembinaan yang akan diterapkan terhadap sektor tersebut (Zabidi, 2001).

Karamoy (2005) berpendapat bahwa bidang usaha potensial dan prospektif untuk dikembangkan secara waralaba di Indonesia adalah bidang usaha makanan yang meliputi restoran, *café/sport bar*, makanan siap saji (*fast food*), makanan bercirikan etnik (masakan padang, bakso, gado-gado, dan lain-lain). Namun demikian, upaya-upaya penataan usaha waralaba di Indonesia hendaknya berorientasi untuk memberikan dukungan penuh pada waralaba berbasis UMKM (Rivai, 2012).

Saat ini terdapat beberapa waralaba ayam goreng sebagai menu utama, dari yang berskala besar sampai kecil. Beberapa kelebihan bisnis waralaba bagi terwaralaba, yaitu memiliki keuntungan dari program penelitian dan pengembangan, jaminan territorial daerah bisnis, serta promosi yang dilakukan oleh pewaralaba. Pewaralaba sudah memiliki tim manajemen yang kuat, pewaralaba memiliki modal memadai untuk memulai dan mengembangkan program waralaba, identitas dagang yang khas, unit, berbeda dengan usaha sejenis lain dan dilindungi oleh hukum, *quality control* yang jelas di bidang administrasi, dan sebagainya. Selain itu, keuntungan *franchising* bagi *franchisor* adalah bisnisnya bisa berkembang dengan cepat di banyak lokasi secara bersamaan, meningkatnya keuntungan dengan memanfaatkan investasi dari franchisee (Astuti, 2005).

Kegagalan dalam berbisnis waralaba dapat ditelusuri melalui beberapa aspek, yaitu aspek keuangan, manajemen dan aspek pemasaran. Ketiga aspek tersebut saling berhubungan dan secara sederhana bahwa usaha yang sehat adalah yang menghasilkan keuntungan.

Dalam meningkatkan penjualan produk, ayam goreng bisnis waralaba ataupun produk ayam goreng mandiri, sangat tergantung dari selera konsumen. Untuk itu, perlu kiranya mengetahui kebutuhan dan harapan konsumen dan berupaya untuk memenuhi keinginan tersebut, sehingga konsumen merasa puas. Kepuasan atas pelayanan dapat menjadikan konsumen loyal sehingga mempunyai potensi sebagai iklan berjalan yang efektif dan efisien.

Tujuan kajian ini: (1) menganalisis kelayakan usaha outlet ayam goreng waralaba dan mandiri, (2) menganalisis persepsi konsumen terhadap produk ayam goreng, (3) menyusun strategi yang tepat untuk pengembangan usaha.

METODOLOGI

Lokasi utama penelitian di *outlet* ayam goreng waralaba maupun mandiri, dimana pemilihan lokasi dilakukan secara *purposive*. Penelitian ini bersifat deskriptif kualitatif untuk mendeskripsikan kelayakan usaha, perilaku konsumen dan alternatif strategi ayam goreng waralaba dan mandiri. Penelitian dilakukan pada bulan Februari-Maret 2012.

Pengumpulan data dengan melakukan pengamatan (observasi) di lapangan, wawancara dan pengisian kuesioner oleh pengusaha ayam goreng waralaba dan mandiri, serta konsumennya. Kuesioner disusun dengan mengacu pada kuesioner yang dibuat oleh Aryanti (2010) dengan beberapa modifikasi. Data primer kuantitatif yang dibutuhkan dalam menganalisa kelayakan usaha antara lain aset, modal, omset penjualan, biaya, laba kotor dan laba bersih.

Penentuan responden menggunakan metode *judgement sampling* berdasarkan penilaian bahwa responden tersebut adalah orang yang tepat dan baik untuk dijadikan responden, karena merupakan faktor penentu dalam pengambilan keputusan di perusahaan. Jumlah responden yang diteliti sebanyak 120 orang yang masing masing terdiri atas: (a) responden untuk mendapatkan informasi tentang kelayakan dan pengembangan usaha, yaitu 2 responden pemilik *outlet* ayam goreng waralaba, 2 responden pemilik *outlet* ayam goreng mandiri, (b) responden untuk mengetahui perilaku atau preferensi konsumen diperoleh dari 60 responden konsumen *outlet* ayam goreng waralaba dan 60 responden konsumen *outlet* ayam goreng mandiri. Konsumen yang dijadikan responden, yaitu konsumen yang sudah pernah

mengonsumsi produk pada masing-masing usaha ayam goreng tersebut.

Pengolahan data yang digunakan untuk menjawab tujuan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1. Data yang diperoleh, baik data primer maupun sekunder dilakukan pengolahan, agar dapat dibaca dan dianalisis lebih lanjut, sehingga dapat diinterpretasikan.

Data yang telah diperoleh dalam kajian ini, baik primer maupun sekunder diolah secara deskriptif dalam bentuk frekuensi, persentase, rata-rata skor dan tabulasi silang. Data yang telah diolah, kemudian dianalisis dengan (1) analisis kelayakan yang meliputi NPV, IRR, *Net B/C* dan *Payback Period*, dimana batasan analisisnya pada aspek finansial, teknis/teknologi, manajemen operasional; (2) analisis SWOT dan (3) QSPM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Usaha Terwaralaba

Outlet Sabana 1

Outlet Sabana 1 beroperasi mulai pukul 11.00 WIB sampai pukul 21.00 WIB, libur pada satu pekan satu hari dan pada hari raya Idul Fitri/Idul Adha. Untuk menarik pembeli, pemasaran dilakukan melalui penyebaran brosur ke rumah-rumah di dalam kompleks. Selain penjualan di *outlet*, terwaralaba juga melayani penjualan secara pesanan, tetapi penjualan dengan cara semacam ini belum banyak menarik pembeli. Terwaralaba tidak memberikan *fee* atau komisi kepada pewaralaba, tetapi diwajibkan untuk membeli daging ayam segar beserta tepung bumbunya kepada pewaralaba atau agen yang ditunjuk.

Tabel 1. Metode analisis data berdasarkan tujuan penelitian

No	Tujuan Penelitian	Data		Metode Analisis
		Jenis	Sumber	
1.	Mendeskripsikan kelayakan usaha <i>outlet</i> ayam goreng waralaba dan mandiri.	Aset, Modal, Omset Penjualan, Biaya, Laba Kotor, Laba Bersih dan Operasional tahun 2009-2011	Survei, pembukuan usaha dan kuesioner	Deskriptif, NPV, IRR, <i>Net B/C</i> dan <i>Payback Period</i>
2.	Mendeskripsikan persepsi konsumen terhadap produk ayam goreng waralaba dan mandiri	Proses keputusan pembelian terhadap produk ayam goreng	Survei, kuesioner	Deksriptif
3.	Menyusun strategi yang tepat untuk pengembangan usaha waralaba dan mandiri	Identifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan, pembobotan, <i>rating</i> dan skor Tahap pencocokan Rumusan strategi	Kuesioner, Faktor lingkungan (faktor internal dan eksternal perusahaan)	IFE, EFE, IE, SWOT dan QSPM

Ayam goreng terwaralaba Sabana 1 memiliki struktur organisasi yang bersifat sederhana, terdiri dari pemilik dan karyawan. Pemilik bertugas memimpin, mengawasi dan bertanggung jawab penuh terhadap seluruh kegiatan *outlet* miliknya. Mencatat pemasukan dan pengeluaran uang setiap hari. Karyawan bertugas mengambil bahan mentah di distributor, berbelanja minyak goreng dan peralatan lain yang diperlukan, menjaga *outlet*, menyiapkan pesanan pembeli, serta menjaga kebersihan *outlet*. Selain memimpin jalannya operasional *outlet*, pemilik juga berfungsi sebagai pengganti jika karyawan tidak masuk.

Outlet Sabana 2

Outlet ayam goreng terwaralaba Sabana 2 didirikan pada tahun 2009. Menu utama yang ditawarkan adalah berupa paha, dada dan sayap ayam goreng. *Outlet* Sabana 2 beroperasi mulai pukul 11.00-20.00 WIB. Ayam goreng Sabana 2 ini juga memiliki struktur organisasi sederhana, yang terdiri dari pemilik dan karyawan. Pemilik bertugas memimpin, mengawasi, dan bertanggung jawab penuh terhadap seluruh kegiatan *outlet* miliknya. *Outlet* Sabana 2 memiliki dua orang karyawan. Karyawan pertama bertugas mencatat pemasukan dan pengeluaran uang, mengambil bahan mentah di agen, berbelanja minyak goreng dan peralatan lain yang diperlukan, menggantikan menjaga *outlet* jika karyawan kedua tidak masuk kerja. Karyawan kedua bertugas melayani pembeli maupun menjaga kebersihan *outlet*.

Usaha Mandiri

Outlet Asoka

Ayam goreng Asoka memiliki struktur organisasi sederhana, terdiri dari pemilik dan karyawan. Pemilik bertugas memimpin, mengawasi, dan bertanggung jawab penuh terhadap seluruh kegiatan *outlet* miliknya. Mencatat pemasukan dan pengeluaran uang setiap hari, berbelanja, mempersiapkan perlengkapan. Pemilik bertugas berbelanja daging ayam, menyiapkan bumbu dan mengantarkannya ke *outlet*. Karyawan bertugas berbelanja minyak goreng, gas, menjaga *outlet*, menyiapkan pesanan pembeli, dan menjaga kebersihan *outlet*. Selain memimpin jalannya operasional *outlet*, pemilik juga berfungsi sebagai pengganti, jika karyawan tidak masuk, melakukan sebagian tugasnya.

Outlet Crunchys Fried Chicken

Ayam goreng *Crunchys Fried Chicken* memiliki struktur organisasi sederhana, yang terdiri dari pemilik dan karyawan. Pemilik bertugas memimpin, mengawasi dan bertanggung jawab penuh terhadap seluruh kegiatan *outlet* miliknya. Karyawan pertama mencatat pemasukan dan pengeluaran uang setiap hari, berbelanja, mempersiapkan perlengkapan, berbelanja bahan baku dan menyiapkan bumbu, serta mengantarkannya ke *outlet*. Karyawan kedua bertugas melayani pembeli dan menjaga kebersihan *outlet*.

Kelayakan Usaha

1. Aspek keuangan

Kriteria yang digunakan dalam perhitungan meliputi NPV, *Net B/C*, IRR, dan PBP. Tingkat diskonto yang digunakan 5% per tahun merupakan tingkat suku bunga deposito Bank Mandiri periode Maret 2012. Analisis kelayakan finansial yang dilakukan adalah aspek finansial kelayakan usaha.

Pembelian peralatan investasi dilaksanakan pada tahun ke 0, yaitu tahun 2010. Perhitungan laba rugi dan *cashflow* merupakan data yang dimulai di tahun 2011-2014, dan dengan asumsi sampai dengan tahun keempat umur proyek besar *inflow* dibuat rata-rata mulai tahun 2009-2011. Hasil rata-rata dianggap sampai dengan tahun 2014.

Nilai Penjualan Total

Nilai penjualan total *outlet* waralaba berasal dari data penjualan keseluruhan produk Sabana 1 dan 2. Total penjualan pada tahun pertama sama dengan keadaan nyata. Untuk tahun kedua hingga keempat pada setiap tahunnya diasumsikan konstan. Pada tahun ke nol perusahaan melakukan kegiatan investasi, sehingga pada tahun pertama perusahaan baru dapat melakukan kegiatan usahanya. Data Penjualan rata-rata ayam goreng waralaba dapat dilihat pada Tabel 2 dan 3.

Nilai Sisa

Nilai sisa adalah nilai barang atau peralatan yang tidak habis selama umur penghitungan dan dinilai masih memiliki umur ekonomis karena belum terpakai seluruhnya. Nilai sisa dihitung ditahun keempat, dan dimasukkan ke dalam komponen *inflow*. Pada usaha ayam goreng waralaba dan mandiri nilai sisa yang diakui adalah 1 juta rupiah setelah pemakaian selama lima tahun.

Tabel 2. Data penjualan rata-rata *outlet* ayam goreng waralaba dari tahun 2010-2011

No.	Menu	Satuan	Rataan harga produk (Rp)	Total penjualan rata-rata per hari (Rp)	Total penjualan rata-rata per bulan (Rp)
1.	Paha atas dan dada	Potong	6.500	292.500	8.775.000
2.	Sayap dan paha bawah	Potong	5.000	210.000	6.300.000
Total Penjualan				502.000	15.075.000

Tabel 3. Data penjualan rata-rata *outlet* ayam goreng mandiri dari tahun 2010-2011

No	Menu	Satuan	Rataan harga produk (Rp)	Total Penjualan rata-rata per hari (Rp)	Total Penjualan rata-rata per bulan (Rp)
1.	Paha atas dan dada	Potong	7.000	105.000	3.178.000
2.	Sayap dan paha bawah	Potong	5.000	140.000	4.290.000
Total Penjualan				245.000	7.468.000

Arus Pengeluaran

Arus pengeluaran (*outflow*) dalam usaha ayam goreng waralaba dan mandiri terdiri dari biaya investasi dan biaya operasional perusahaan. Struktur pembiayaan pada usaha ayam goreng ini terdiri atas biaya investasi, biaya reinvestasi, biaya operasional, dan biaya penyusutan.

a. Biaya Investasi

Ayam goreng waralaba menginvestasikan Rp20 juta untuk pertama keikutsertaan pada waralaba sampai *outlet* tersebut masih buka. Ayam goreng mandiri rata-rata mengeluarkan dana Rp9,25 juta untuk investasi pertama.

b. Biaya Reinvestasi

Biaya reinvestasi dikeluarkan untuk aset yang memiliki umur ekonomis selama dua dan tiga tahun, karena umur ekonomis kurang dari umur proyek, yaitu lima tahun. Pada saat pembelian peralatan investasi dilakukan tahun 2010 akhir, data yang dimasukkan pada perhitungan laba rugi dan *cashflow* merupakan data yang dimulai di tahun 2010, dengan asumsi sampai dengan tahun keempat umur proyek besar *inflow* dan *outflow* disamakan dengan data tahun 2011. Pada tahun ke nol yang dimulai pada tahun 2010 merupakan tahun awal dimulai investasi dan persiapan komponen peralatan investasi.

c. Biaya Operasional

Besarnya biaya operasional dapat dilihat pada Tabel 4 yang dikeluarkan pada tahun pertama penelitian, yaitu tahun 2011, di tahun kedua sampai keempat diasumsikan konstan.

Besar biaya operasional rata-rata per bulan yang dikeluarkan ayam goreng sabana pada tahun 2011 terdiri dari biaya variabel dan biaya tetap Rp15,065 juta, sedangkan mandiri Rp6,188 juta.

d. Biaya Penyusutan

Perhitungan nilai penyusutan aset per tahun sesuai dengan perkiraan umur ekonomis. Dalam penelitian ini digunakan metode garis lurus, sehingga penyusutan semua aset perusahaan diasumsikan sama untuk setiap tahunnya. Pada nilai penyusutan per tahunnya diperoleh dari total harga investasi dikurangi nilai sisa dibagi umur ekonomis, dan memiliki total hasil nilai penyusutan adalah 3,5 juta rupiah untuk ayam goreng waralaba dan 1,65 juta rupiah untuk ayam goreng mandiri.

Tabel 4. Biaya operasional rata-rata usaha ayam goreng waralaba dan mandiri setiap bulan selama Tahun 2011

No.	Biaya operasional	Waralaba (Rp)	Mandiri (Rp)
A.	Biaya peubah		
1.	Bahan baku utama	11.369.500	4.199.000
2.	Tepung	1.032.000	391.000
3.	Minyak goreng	327.500	133.000
4.	Gas	271.000	110.000
5.	Saos/sambal	172.000	69.500
	Jumlah	13.172.000	4.902.500
B.	Biaya Tetap		
1.	Gaji karyawan	1.275.000	850.000
2.	Sewa tempat	375.000	350.000
3.	THR	200.000	50.000
4.	Lain- lain	42.500	35.000
	Jumlah	1.892.500	1.285.000
Total biaya operasional		15.064.500	6.187.500

Analisis Kriteria Kelayakan Finansial

Analisis kelayakan finansial yang digunakan dalam penelitian ini adalah NPV, *Net B/C*, IRR dan PBP. Tingkat diskonto yang digunakan pada periode Maret 2012 sebesar 5% per tahun. Perhitungan kelayakan ini menggunakan manfaat

bersih (*net benefit*) yang diperoleh dari selisih antara biaya dan manfaat setiap tahunnya. Berdasarkan kriteria kelayakan finansial diperoleh nilai NPV ayam goreng waralaba Rp73,19 juta (positif) dan ayam goreng mandiri Rp3,70 juta (positif) atau lebih besar dari nol. Hal ini berarti bahwa usaha ayam goreng waralaba dan mandiri layak untuk dilaksanakan.

Net B/C yang dihasilkan adalah 4,66 untuk waralaba dan 1,57 untuk mandiri. Nilai tersebut menunjukkan setiap pengeluaran biaya Rp1 akan menghasilkan manfaat 4,66 kali pada waralaba atau 1,57 kali pada mandiri dari biaya yang dikeluarkan. Nilai *Net B/C* lebih besar daripada nol menunjukkan bahwa usaha ini layak untuk dilaksanakan.

Nilai IRR yang diperoleh 21,30% untuk waralaba dan 18,14 untuk mandiri dan $IRR > 5\%$, artinya proyek yang dilakukan oleh perusahaan memiliki tingkat pengembalian proyek terhadap investasi yang dikeluarkan 21,30 dan 18,14%. Hasil analisis tingkat pengembalian investasi (PBP), memperlihatkan bahwa untuk waralaba diperlukan waktu selama 1,9 tahun dan 24 hari untuk waralaba dan 3,8 tahun dan 4 hari untuk mandiri.

Hal ini menunjukkan bahwa usaha *outlet* ayam goreng dapat mengembalikan modal sebelum umur lima tahun, sehingga usaha yang dilakukan masuk ke dalam kriteria layak untuk dilaksanakan. Dari keempat kriteria kelayakan, yaitu NPV, IRR, *Net B/C*, dan PBP menunjukkan bahwa usaha ayam goreng, baik waralaba maupun mandiri layak untuk dilakukan dan waralaba memberikan tingkat pengembalian hasil lebih cepat daripada mandiri.

2. Aspek Teknis/Teknologi

Outlet Waralaba dan Mandiri harus mengeluarkan ide-ide baru dalam mengikuti perkembangan teknologi pangan, khususnya yang berkaitan dengan pengelolaan produk, pemrosesan dan pelayanan yang baik. Kemajuan teknologi dalam perusahaan dapat menciptakan keunggulan komparatif baru yang lebih baik dari keunggulan saat ini. Hal ini didukung dengan pengetahuan mendalam mengenai penggunaan teknologi yang dipakai. Perkembangan komunikasi yang telah dilakukan adalah penggunaan telepon dan layanan pesan singkat (*short message*). Namun sayang, pengusaha *outlet* mandiri belum mencantumkan nomor telepon yang bisa dihubungi pada *outlet*nya.

Perkembangan teknologi lainnya yang telah dilakukan *outlet* waralaba dan mandiri dalam hal keuangan adalah menggunakan komputer untuk mencatat dan menghitung aliran kas masuk maupun ke luar. Pemanfaatan teknologi oleh *outlet* mandiri dalam produksi antara lain dengan menggunakan *deep fryer* atau kompor yang sudah diatur dengan suhu tertentu dan akan mati secara otomatis jika suhu terlalu panas. Diharapkan dengan adanya beberapa alat tersebut dapat mempermudah dan mempercepat proses produksi.

3. Manajemen Operasional

Di *outlet* ayam goreng waralaba, satu ekor ayam mentah menjadi sembilan potong daging yang telah dicampur bumbu dengan standar mutu dan harga yang telah ditentukan. Bahan baku tersebut diambil setiap hari di distributor. Rataan kebutuhan ayam mentah setiap *outlet* 15-20 ekor setiap hari. Sebagian dibawa ke *outlet* untuk langsung dilakukan peng-gorengan. Bahan baku lain yang harus dipersiapkan adalah minyak goreng dan gas, sedangkan perlengkapan tambahan seperti *sterofoam*, kantong plastik harus belanja sendiri di pasar.

Outlet mandiri membeli bahan baku langsung dari pasar tradisional atau diantar oleh pemasok daging ayam. Satu ekor ayam mentah menjadi 12-15 potong daging, dilakukan pencampuran dengan adonan tepung yang sudah diberikan bumbu khusus. Sistem waralaba maupun mandiri menggunakan prinsip pemakaian bahan baku pola *first in first out* (FIFO) sesuai tanggal pembelian bahan baku dari distributor/pasar tradisional, sehingga diharapkan tidak ada bahan baku yang kadaluwarsa.

Untuk efisiensi dan kelancaran tugas, pada *outlet* waralaba dan mandiri yang mempunyai lebih dari satu karyawan semua proses pengambilan bahan baku sampai pelayanan kepada konsumen dilakukan karyawan, sedangkan bagi yang mempunyai satu karyawan, pada umumnya kegiatan membeli ayam, mencatat transaksi, mengantarkan ke *outlet*, berbelanja keperluan *outlet* dilakukan oleh pemilik, sedangkan karyawan bertugas melakukan penggorengan dan melayani pembeli di *outlet* saja.

4. Perbandingan Kelayakan Usaha *Outlet* Ayam Goreng Waralaba dan Mandiri

Hasil perbandingan analisis kelayakan usaha ayam goreng waralaba dan mandiri dapat dilihat pada Tabel 5. Pada Tabel 5 terlihat bahwa usaha

outlet ayam goreng sistem waralaba dan mandiri layak untuk dilaksanakan. Tingkat pengembalian *outlet* waralaba lebih tinggi daripada *outlet* mandiri karena pengaturan manajemen operasional yang teratur, terarah dan terencana, menyebabkan sistem waralaba memberikan tingkat pengembalian modal yang lebih cepat daripada yang ditunjukkan dengan Net B/C 4,66 daripada mandiri 1,57. IRR mandiri lebih tinggi karena biaya tetap dan variabel yang harus dikeluarkan oleh *outlet* mandiri lebih sedikit daripada *outlet* waralaba. *Outlet* Sabana 1 yang mempunyai karyawan satu orang mempunyai tingkat pendapatan lebih rendah daripada Sabana 2, karena satu orang

tidak selalu mempunyai cukup waktu untuk mengerjakan semua hal sekalipun mampu. Ketika terjadi halangan sementara terhadap karyawan untuk masuk kerja, pemilik yang menggantikan tugas karyawan, tetapi manakala pemilik tidak mempunyai keluasaan waktu untuk menggantikannya, maka *outlet* sementara ditutup. Kepercayaan konsumen akan berkurang ketika terjadi ketidakpastian waktu buka *outlet*. Sama halnya dengan penelitian Rivai (2012), memajukan dan menumbuhkan bisnis waralaba membutuhkan kredibilitas, kemampuan diferensiasi produk dan jasa yang manajemennya tertata secara baik.

Tabel 5. Perbandingan kelayakan usaha ayam goreng waralaba dan mandiri

Indikator	Usaha Ayam Goreng	
	Waralaba	Mandiri
a. Keuangan		
- NPV (Rp)	73.192.780	3.703.077
- IRR	21,30	28,14
- Net B/C	4,66	1,57
- PBP	satu tahun sembilan bulan dan dua puluh empat hari	tiga tahun delapan bulan empat hari
- Modal Awal (Rp)	20.000.000	9.250.000
- Omset/ tahun (Rp)	180.734.200	91.451.514
- Laba/ tahun (Rp)	22.549.455	1.770.909
b. Teknis/teknologi		
- Lokasi	Di depan <i>minimarket</i> Kompleks perumahan menengah ke bawah	Di depan <i>minimarket</i> Kompleks perumahan menengah ke bawah
- Peralatan yang dipergunakan	Kompore Alat penggorengan	Kompore Alat penggorengan
- Proses pemasakan	Bahan baku utama dan tambahan, harus membeli dari Pekaralaba	Bahan baku utama dan tambahan membeli dari pasar tradisional atau penjual ayam mentah keliling
	Bumbu harus membeli dari Pekaralaba	Bumbu meracik sendiri
c. Manajemen operasional		
	Ada pelatihan karyawan, cara menggoreng dan melayani pembeli dari Pekaralaba	Latihan diadakan sendiri
	Karyawan mendapatkan baju seragam Setiap berhasil menjual jumlah tertentu, mendapatkan bonus tambahan Karyawan mendapatkan gaji pokok dan insentif kehadiran	Karyawan tidak mendapatkan baju seragam Tidak diberlakukan bonus pencapaian penjualan Gaji pokok
- Waktu <i>outlet</i>	11.00 – 20.00 WIB	11.00 – 21.00 WIB
- Libur	Satu pekan sekali dan hari raya Idul Fitri/Idul Adha.	Satu pekan sekali dan hari raya Idul Fitri/Idul Adha
- Absensi	Karyawan 1-2 orang, jika salah satu karyawan berhalangan digantikan oleh karyawan yang lain/pemilik atau ditutup.	Karyawan 1-2 orang, jika salah satu karyawan berhalangan digantikan oleh karyawan yang lain/pemilik atau ditutup.
- Persentase rataan <i>outlet</i> buka dalam satu bulan sesuai dengan jadwal buka tahun 2011	Sabana 1 - 85% Sabana 2 – 95%	Asoka – 75% CFC – 90%

Persepsi Konsumen

Responden yang menjadi obyek penelitian terdiri atas 4 orang nara sumber pemilik *outlet* ayam goreng, 4 orang nara sumber karyawan *outlet* ayam goreng dan 120 orang responden konsumen/pembeli produk ayam goreng yang masing-masing terbagi atas 60 konsumen ayam goreng waralaba dan 60 konsumen ayam goreng mandiri. Karakteristik umum responden dapat ditunjukkan dari usia, pekerjaan, jumlah anggota keluarga, pendidikan terakhir, status dalam keluarga dan besar pengeluaran keluarga per bulan.

Berdasarkan data pada Tabel 6, dapat dilihat bahwa responden konsumen ayam goreng waralaba maupun mandiri didominasi oleh kaum perempuan yang sudah menikah, berusia lebih dari 36 tahun dan sebagian besar bekerja sebagai

ibu rumah tangga. Pendapatan maupun pengeluaran sebagian besar responden rumah tangga sudah mencapai lebih dari Rp3,9 juta per bulan. Pendidikan responden sebagian besar lulusan Sekolah Lanjutan Tingkat Atas (SLTA) dan perguruan tinggi. Lebih tinggi dari-pada Upah Minimum Regional (UMR) Kabupaten Bogor yaitu 1,3 juta rupiah.

Usia responden yang sebagian besar antara usia 37-46 tahun didominasi oleh kelompok yang secara emosional sudah cukup dewasa. Pekerjaan sebagai ibu rumah tangga, karena di kompleks perumahan sebagian besar suami sebagai pekerja di luar kompleks. Sebagian besar responden berpendidikan diploma/sarjana, semakin menguatkan daya rasionalitas responden ketika melakukan pengisian kuesioner.

Tabel 6. Karakteristik umum responden ayam goreng

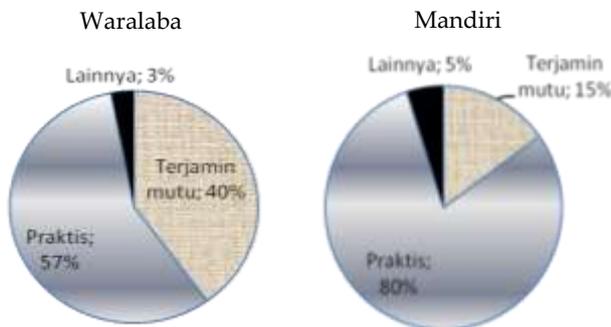
No.	Karakteristik responden	Waralaba		Mandiri	
		Jumlah (orang)	Persentase (%)	Jumlah (orang)	Persentase (%)
1	Jenis kelamin				
	Laki-laki	3	5	8	13
	Perempuan	57	95	52	87
2	Usia (tahun)				
	17 – 26	6	10	8	13
	27 – 36	23	38	20	33
	37 – 46	31	52	28	47
	> 47			4	7
3	Pekerjaan				
	Mahasiswa/Pelajar/PNS/Swasta	6	10	9	15
	Wirausaha	3	6	8	13
	Ibu rumah tangga	38	63	39	65
	Lainnya,	13	21	4	7
4	Pendapatan keluarga/bulan (Rp)				
	< 1.300.000	11	18	5	9
	1.300.000 – 3.900.000	7	12	14	23
	> 3.900.000	42	70	41	68
5	Pengeluaran keluarga/bulan (Rp)				
	< 1.300.000	15	25	12	20
	1.300.000 – 3.900.000	10	17	9	15
	> 3.900.000	35	58	39	65
6	Pendidikan terakhir				
	SD	1	2	1	2
	SLTP	7	11	6	10
	SLTA	18	30	24	40
	Diploma/Sarjana	34	57	29	48
7	Status pernikahan				
	Belum menikah	6	10	8	13
	Sudah menikah	54	90	49	82
	Pernah menikah			3	5

Perbandingan Perilaku Konsumen pada Usaha Outlet Ayam Goreng Waralaba dan Mandiri

Berdasarkan Engel *et al.*, (1994) terdapat lima tahapan proses keputusan pembelian konsumen, yaitu (a) pengenalan kebutuhan, (b) pencarian informasi, (c) evaluasi alternatif, (d) pembelian dan (e) perilaku setelah pembelian.

a. Pengenalan kebutuhan

Hasil analisis menunjukkan keseluruhan responden menyatakan bahwa manfaat yang dicari dari pembelian ayam goreng waralaba dan mandiri adalah praktis dan terjamin mutunya. Manfaat dominan yang dicari dari pembelian ayam goreng mandiri adalah kepraktisan. Responden waralaba memilih 57%, sedangkan mandiri 80%. Perbandingan manfaat ini bisa dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Persentase manfaat yang dirasakan konsumen ayam goreng waralaba dan mandiri

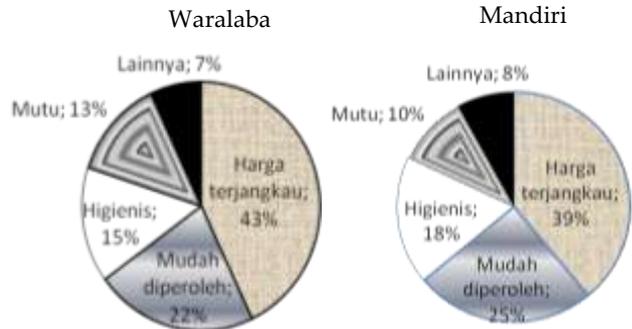
Setelah diketahui manfaat yang dicari, maka ada beberapa motivasi tertentu yang mendorong konsumen dalam pembelian ayam goreng. Responden waralaba memilih faktor harga (42%), kemudahan memperoleh (22%), higienis (15%), mutu (13%), serta faktor lain seperti kemasan dan pelayanan (7%). Motivasi dominan yang mendorong konsumen dalam pembelian ayam goreng mandiri adalah harga (39%), faktor kemudahan memperoleh produk (25%), higienis (18%), mutu (10%) dan pelayanan (8%).

Harga menjadi pertimbangan awal dalam pembelian bagi kedua *outlet* karena konsumen ibu rumah tangga cukup rentan dengan selisih harga walaupun kecil. Konsumen yang tinggal di kompleks perumahan menengah ke bawah, pertimbangan semacam itu wajar. Persentase motivasi pembelian dapat dilihat pada Gambar 2.

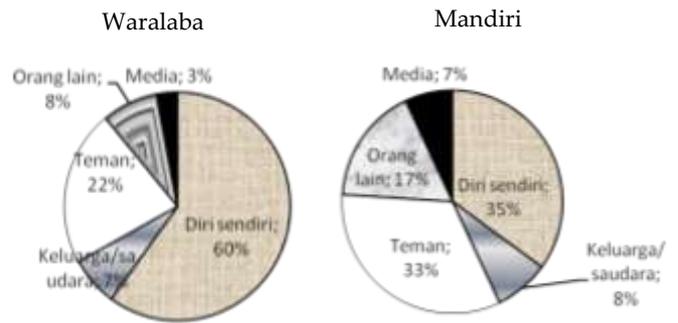
b. Pencarian informasi

Hasil kajian menunjukkan, baik konsumen ayam goreng waralaba dan mandiri memperoleh

informasi secara internal. Responden waralaba memberikan jawaban tersebut 60% dan responden mandiri 35%. Sumber informasi lainnya (teman, keluarga, dan orang lain) menjadi faktor kecil dari sumber informasi (Gambar 3).



Gambar 2. Persentase motivasi pembelian konsumen ayam goreng waralaba dan mandiri



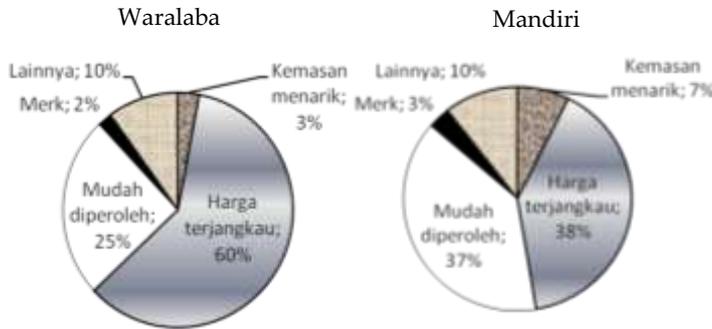
Gambar 3. Persentase sumber informasi konsumen ayam goreng waralaba dan mandiri

c. Evaluasi alternatif

Harga merupakan hal utama yang menjadi pertimbangan awal bagi konsumen dalam pembelian. Responden ayam goreng waralaba memilih harga (60%) sebagai faktor dominan. Selain itu, faktor mudah didapatkan/diperoleh (25%) menjadi pertimbangan awal konsumen dalam pembelian ayam goreng waralaba. Faktor utama yang menjadi pertimbangan awal konsumen dalam membeli ayam goreng mandiri adalah harga (38%) dan mudah diperoleh (37%). Selengkapnya dapat dilihat pada Gambar 4.

Bukti lain yang menunjukkan peubah harga ini cukup penting adalah dengan pilihan konsumen untuk pindah ke *outlet* yang lain seandainya harga ayam goreng di *outlet* dinaikkan. Kemampuan pengelola *outlet* untuk mencermati loyalitas konsumen pada harga ini harus dijadikan perhatian yang cukup serius.

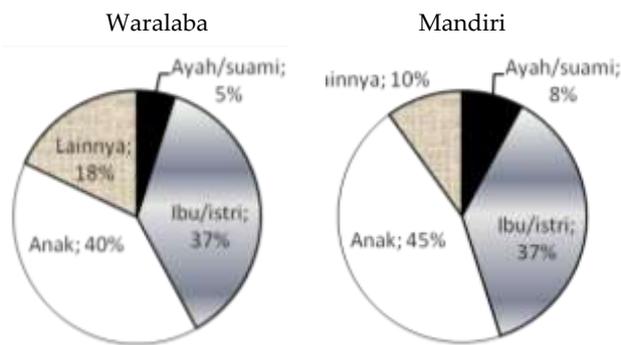
Saat ini, *outlet* yang berada di area mini market tidak diperbolehkan menjual jenis barang yang sama, maka bagi pengusaha *outlet* ayam goreng cukup aman, karena tidak ada pengusaha lain yang berjualan jenis barang sama di area dan sekitar *mini market*.



Gambar 4. Persentase alternatif pertimbangan konsumen membeli ayam goreng waralaba dan mandiri

d. Proses pembelian

Berdasarkan Gambar 5, dapat diketahui bahwa dalam rumah tangga konsumen ayam goreng waralaba, menyatakan bahwa keputusan pembelian lebih banyak dipengaruhi oleh anak-anak (40%) dan ibu/istri (37%). Pada ayam goreng mandiri, penyebab melakukan pembelian oleh anak-anak (45%) dan ibu/istri (37%).



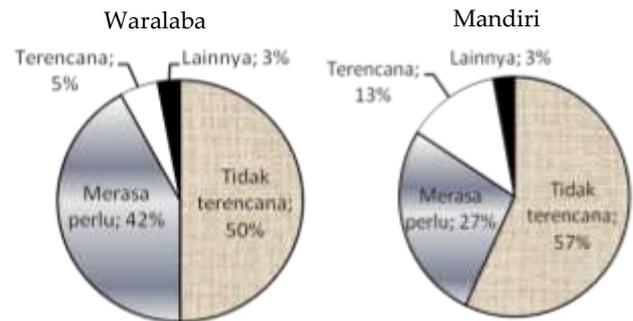
Gambar 5. Persentase penentu keputusan pembelian ayam goreng waralaba dan mandiri

Gambar 6 menunjukkan penyebab kebanyakan konsumen membeli ayam goreng waralaba adalah tidak terencana sebelumnya. Konsumen ayam goreng waralaba 42% dan mandiri 57% menyatakan bahwa pembelian dilakukan secara mendadak karena merasa perlu atau sekedar singgah ke *outlet* ayam goreng. Konsumen melakukan pembelian pada saat sedang berkunjung pada suatu

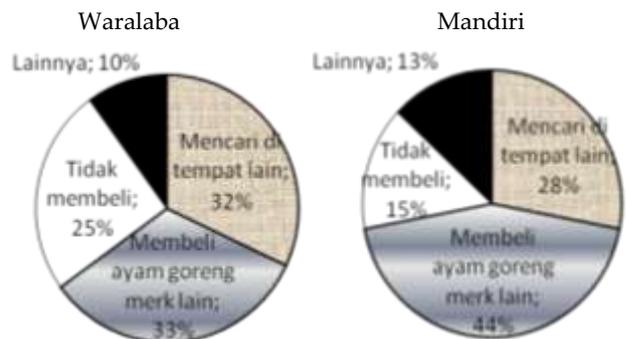
tempat di daerah yang berdekatan dengan lokasi *outlet*, tidak sedang memasak untuk keluarga di rumah atau secara mendadak anak menginginkan menu ayam goreng.

e. Perilaku setelah pembelian

Berdasarkan Gambar 7, diketahui bahwa 88% konsumen waralaba menyatakan puas, 12% menyatakan tidak puas. Semakin besar kepuasan konsumen, maka semakin besar peluang melakukan pembelian ulang. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa kepuasan terhadap produk atau jasa yang diberikan memengaruhi pada pembelian selanjutnya menimbulkan kesetiaan terhadap merek. Diketahui bahwa dari 60 responden ayam goreng mandiri, 90% di antaranya menyatakan kepuasan, 10% menyatakan ketidakpuasan. Tingkat kepuasan terhadap produk atau jasa yang diberikan mempengaruhi pada pembelian yang selanjutnya menimbulkan kesetiaan terhadap merek.



Gambar 6. Persentase penyebab keputusan pembelian ayam goreng waralaba dan mandiri



Gambar 7. Persentase tingkat loyalitas konsumen ayam goreng waralaba dan mandiri

Hasil kuesioner terhadap 60 responden ayam goreng waralaba menyatakan tindakan konsumen, jika harga di *outlet* tersebut mengalami kenaikan harga, maka sebanyak 33% menyatakan akan membeli ayam goreng merk lain. Dari 60 responden ayam goreng mandiri, sebagian besar

menyatakan akan membeli ayam goreng merek lain atau akan mencari di tempat lain produk ayam goreng mandiri apabila tidak ada produk ayam goreng mandiri pada *outlet* atau produk mengalami kenaikan harga (Gambar 7).

Walaupun hampir semua konsumen mengaku puas dengan produk ayam goreng *outlet* waralaba dan mandiri, perlu dijadikan nilai tambah sekaligus kewaspadaan bagi pengusaha bahwa penilaian itu muncul karena kurangnya persaingan di area yang sama atau area terdekat. Seandainya terdapat penjual jenis produk yang sama di dekat area *mini market* mungkin situasinya bisa berbeda.

Kombinasi terhadap pilihan konsumen bahwa faktor harga, jaminan mutu dan higienes/kebersihan merupakan faktor pertimbangan di atas 50% dari semua *outlet* waralaba dan mandiri, menegaskan bahwa adanya nama merek tertentu, dan kemasan yang menarik kurang mendapatkan minat bagi konsumen *outlet* ayam goreng. Kesepakatan tidak tertulis bahwa merek yang terkenal dan ketertarikan terhadap kemasan adalah untuk konsumsi kelas menengah ke atas ternyata mendapatkan kesesuaian data.

Kepercayaan pada pemilik *outlet* mendapatkan cukup banyak pilihan. Pada *outlet* waralaba 46% dan mandiri 33%. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian bagi pengusaha yang tinggal di kompleks perumahan menjadi perhatian cukup penting dan tidak terlepas dari sorotan pembeli, apalagi jika diketahui sebagian besar pembeli adalah ibu rumah tangga, walaupun nilai persentase kurang dari 50%. Cerminan bagi para pengusaha untuk menjaga citra baik di kalangan warga kompleks perumahan sebagai suatu simbol kepercayaan.

Strategi Pengembangan Usaha

Berdasarkan hasil analisis lingkungan, baik internal maupun eksternal, usaha ayam goreng berupa faktor kekuatan dan kelemahan, serta faktor peluang dan ancaman yang berpengaruh terhadap pengembangan usaha, ditetapkan posisi usaha ayam goreng waralaba menggunakan matriks IFE dan EFE, serta dirumuskan strategi yang akan diterapkan dengan analisis SWOT dan QSPM. Proses manajemen strategik pada hakikatnya adalah serangkaian penuh komitmen, keputusan dan tindakan yang diperlukan sebuah perusahaan untuk mencapai daya saing strategik dan mendapatkan laba di atas rata-rata (Lee and Tsai, 2005).

Faktor Internal

Kekuatan yang diidentifikasi terdiri dari manajemen usaha berjalan baik, lokasi yang nyaman dan strategik, tersedianya bahan baku, alat produksi memadai dan kecepatan pelayanan. Dalam kegiatan operasionalnya, suatu usaha dituntut untuk selalu melakukan tindakan yang efektif dan efisien, dikarenakan dalam bisnis/usaha, selain produk yang dijual, faktor pelayanan atau jasa juga diperhitungkan. Untuk itu suatu usaha perlu menerapkan manajemen usaha yang baik, yaitu mulai dari perencanaan usaha, modal, pengadaan bahan baku proses pengolahan sampai dengan penyajian kepada konsumen. Usaha ayam goreng waralaba, secara manajemen sudah terbentuk, sehingga terwaralaba bisa langsung meniru manajemen pewaralaba.

Seperti halnya pada ayam goreng waralaba, faktor-faktor yang menjadi kekuatan usaha ayam goreng mandiri terdiri dari manajemen usaha berjalan baik, lokasi yang nyaman dan strategik, tersedianya bahan baku, alat produksi memadai, dan kecepatan pelayanan. Yang menjadi kelemahan usaha ayam goreng mandiri adalah modal usaha terbatas, biaya produksi meningkat, kapasitas produksi terbatas dan kurangnya promosi.

Faktor Eksternal

Peluang yang diidentifikasi terdiri dari jumlah konsumen yang semakin meningkat, kemitraan dengan pemasok bahan baku yang harmonis, pemasaran ayam goreng terbuka lebar, perubahan gaya hidup dan perekonomian semakin baik. Ancaman yang dihadapi terdiri dari kesadaran konsumen terhadap mutu, tingkat persaingan usaha yang ketat, daya saing dan citra produk meningkat, akses permodalan lemah dan isu flu burung. Dengan jumlah penduduk hampir men-capai lima juta jiwa di wilayah Bogor, telah menjadi salah satu wilayah sasaran penjualan produk, atau pangsa pasar yang besar, memberikan peluang besar untuk meningkatkan penjualan produk ayam goreng waralaba.

Matriks IFE dan EFE

1. IFE

Matriks IFE menggambarkan kondisi internal usaha yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan yang dihitung berdasarkan rating dan bobot melalui kuesioner dari pemilik dan karyawan usaha ayam goreng waralaba. Tabel 7 menunjukkan matriks IFE yang menganalisis sembilan faktor sukses kritis yang terdiri dari lima kekuatan dan empat kelemahan.

Berdasarkan hasil analisis matriks IFE pada Tabel 16 terlihat faktor kekuatan utama usaha waralaba adalah manajemen usaha yang telah berjalan dengan baik (0,534), dikarenakan pada bentuk usaha waralaba manajemen usaha sudah diatur atau mengikuti manajemen pewaralaba. Manajemen berfungsi untuk mengatur agar segala hal dapat berjalan dengan baik. Kelemahan utama adalah kurangnya promosi dengan nilai tertimbang terkecil (0,097). Waralaba dikembangkan melalui sistem jaringan dari mulut ke mulut, tanpa seorangpun menyadari bahwa suatu pengembangan usaha melalui promosi atas inovasi produk akan menentukan perkembangan usaha. Promosi sangat diperlukan untuk pengenalan produk dan pengembangan usaha baik melalui orang per orang ataupun media massa. Hasil penelitian Bridges *et al.* (2009), Nagar (2010) dan Omotayo (2011) menemukan bahwa promosi penjualan adalah faktor penting dalam menentukan loyalitas pelanggan dan mampu memengaruhi secara langsung minat pelanggan untuk melakukan pembelian ulang pada masa mendatang.

Tabel 7. Faktor internal usaha ayam goreng waralaba dan mandiri

Faktor Internal	Skor Waralaba	Skor Mandiri
Kekuatan		
A Manajemen usaha berjalan baik	0,534	0,261
B Lokasi nyaman dan strategis	0,462	0,482
C Tersedianya bahan baku	0,375	0,316
D Alat produksi memadai	0,449	0,293
E Kecepatan pelayanan	0,430	0,328
Kelemahan		
F Modal usaha terbatas	0,191	0,141
G Biaya produksi meningkat	0,148	0,222
H Kapasitas produksi terbatas	0,229	0,231
I Kurang promosi	0,097	0,221
TOTAL	2,916	2,495

Matriks IFE untuk usaha ayam goreng mandiri menunjukkan bahwa faktor yang menjadi kekuatan utama adalah lokasi nyaman dan strategis (0,482). Lokasi di depan *mini market* dalam kompleks perumahan menjadi kekuatan ayam goreng mandiri. Konsumen sebagian besar warga kompleks perumahan yang membutuhkan ketersediaan barang ketika diperlukan. Kecepatan dalam memberikan pelayanan termasuk dalam faktor lokasi yang strategis karena konsumen

lebih menyukai jarak yang dekat dengan rumah. Kelemahan utamanya adalah modal usaha yang terbatas (0,141). *Outlet* terwaralaba mandiri didirikan oleh pengusaha yang mempunyai misi menjadi pewaralaba, tetapi terhambat oleh terbatasnya modal yang dimiliki. Keterbatasan modal ini mempengaruhi kemampuan untuk menggantikan biaya yang timbul tatkala penjualan sedang sepi.

Faktor internal ayam goreng waralaba dengan total skor 2,916 dan ayam goreng mandiri dengan total skor 2,495 menunjukkan keduanya mampu memanfaatkan kekuatan internal untuk mengatasi kelemahan.

2. EFE

Matriks EFE menggambarkan kondisi eksternal usaha yang terdiri dari peluang dan ancaman. Tabel 8 menunjukkan matriks EFE yang menganalisis 10 faktor sukses kritis yang terdiri dari lima peluang dan lima ancaman

Tabel 8. Faktor eksternal usaha ayam goreng waralaba dan mandiri

FAKTOR EKSTERNAL	Skor Waralaba	Skor Mandiri
Peluang		
A Konsumen yang semakin meningkat	0,458	0,329
B Kemitraan dengan pemasok bahan baku yang harmonis	0,298	0,350
C Pemasaran ayam goreng terbuka lebar	0,334	0,302
D Perubahan gaya hidup	0,349	0,321
E Perekenomian semakin baik	0,221	0,226
Ancaman		
F Kesadaran konsumen terhadap mutu	0,200	0,085
G Tingkat persaingan usaha yang ketat	0,165	0,181
H Daya saing dan citra produk meningkat	0,175	0,225
I Akses permodalan lemah	0,264	0,222
J Isu flu burung	0,217	0,160
TOTAL	2,681	2,402

Analisis matriks EFE menunjukkan bahwa faktor yang menjadi peluang utama pada usaha ayam goreng mandiri adalah kemitraan dengan pemasok bahan baku yang harmonis (0,350). Hal ini menjadi penting, karena hubungan baik dengan pemasok untuk menjaga kontinuitas kelangsungan penjualan, mendapatkan harga di

bawah harga pasar. Sementara pada ayam goreng waralaba adalah konsumen yang semakin meningkat (0,458).

Ancaman terbesarnya adalah kesadaran konsumen terhadap mutu dengan nilai 0,085. Konsumen perumahan yang sebagian besar lulusan sarjana/diploma mulai memahami tentang risiko terhadap kesehatan akibat penggunaan minyak goreng secara berulang bisa mengganggu kesehatan. Pemilik ayam goreng mandiri harus melakukan antisipasi dengan membuat jadwal penggantian penggunaan minyak goreng secara teratur. Pada ayam goreng waralaba, yang menjadi ancaman utamanya adalah Tingkat persaingan usaha yang ketat (0,165).

Total skor EFE ayam goreng waralaba 2,681 dan ayam goreng mandiri 2,402 menunjukkan posisi eksternal yang kuat, karena mampu memanfaatkan peluang untuk mengatasi ancaman.

3. Matriks Internal-Eksternal

Berdasarkan analisis matriks IFE ayam goreng waralaba didapatkan nilai skor 2,916 dan matriks EFE 2,681, menempatkan usaha ayam goreng waralaba masuk pada sel V dalam matriks IE. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan berada pada posisi *Hold and Maintain* (pertahanan danelihara), maka digunakan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Analisis matriks IFE dan EFE usaha ayam goreng mandiri menghasilkan nilai IFE 2,495 dan nilai EFE 2,402, yang menunjukkan posisi eksternal usaha rata-rata dalam memanfaatkan peluang dan mengatasi ancaman yang ada. Berdasarkan hasil tersebut, usaha ayam goreng mandiri berada pada sel V dari matriks IE. Hal ini menunjukkan bahwa usaha ayam goreng mandiri berada pada posisi *Hold and Maintain* (pertahanan danelihara), maka digunakan penetrasi pasar dan pengembangan produk.

4. Matriks SWOT

Uraian strategi pada Matriks SWOT ayam goreng waralaba dapat dilihat pada Gambar 8. Pada tabel tersebut diketahui alternatif strategi yang dapat dilakukan untuk penetrasi pasar dan pengembangan produk, yaitu:

- 1) Strategi kekuatan dan peluang (*strengths-opportunities*): Menjaga loyalitas konsumen dengan mengoptimalkan mutu produk dan pelayanan (S1,S2,S5, O1,O3,O4,O5).

Meningkatkan loyalitas konsumen terhadap suatu usaha/perusahaan sangat penting, dalam hal ini adalah usaha ayam goreng wara-

laba harus memberikan yang terbaik untuk konsumen, baik dari segi kualitas produk maupun pelayanannya.

- 2) Strategi kelemahan dan peluang (*weaknesses-opportunities*): Melakukan promosi melalui penyebaran *leaflet*, radio lokal dan internet. kerja sama dengan komunitas perumahan, menjalin kemitraan dengan perusahaan yang lebih besar (W4,W1, O1,O3,O4,O5).

- 3) Strategi kekuatan dan ancaman (*strengths-threats*): Menjaga *brand image* (S1,S2,S5,T2,T1,T5)

Dengan banyak pesaing pada usaha sejenis, penjagaan *image* produk harus dilakukan, diantaranya dengan konsisten mempertahankan kelezatan dan cita rasa *crispy* yang bersih dengan tidak lembek setelah penggorengan dan mengoptimalkan pelayanan dengan bersikap ramah, serta menggunakan kaos tangan ketika transaksi.

- 4) Strategi kelemahan dan ancaman (*weaknesses-threats*): Menghadiri dan mengikuti pameran-pameran makanan (W4,W1,T2,T1, T3)

Melakukan promosi melalui kegiatan pameran-pameran makanan atau terlibat memberikan hadiah pada acara peringatan hari kemerdekaan di perumahan, memasang *banner* produk, kerjasama acara khitanan, pesta pernikahan dan kegiatan lain yang sejenis dapat meningkatkan pengetahuan tentang produk agar lebih dikenal di masyarakat.

Berdasarkan matriks SWOT usaha ayam goreng mandiri (Gambar 9), maka alternatif strategi yang dapat dilakukan untuk penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah:

- 1) Strategi kekuatan dan peluang (*strengths-opportunities*): Mempertahankan kesetiaan konsumen dan hubungan baik dengan pemasok (S2,S3,S5,O2,O1,O3).

Strategi ini dapat dilakukan dengan memberikan yang terbaik untuk konsumen, baik dari segi mutu produk maupun pelayanannya. Menjaga hubungan baik dengan pemasok, dilakukan dengan menjalin hubungan dengan pemasok, antara lain melakukan pembelian bahan baku secara kolektif, sehingga bahan baku tetap terjaga dan mampu menjamin kontinuitas ketersediaan bahan baku, membuat kesepakatan harga maksimum antar pemilik *outlet*.

- 2) Strategi kelemahan dan peluang (*weaknesses-opportunities*): Gencar melakukan pencarian alternatif tambahan modal (W1,W2,W3,W4, O2,O1,O3).

Modal adalah hal mutlak yang harus dimiliki untuk pengembangan usaha. Pegiat usaha ayam goreng mandiri harus melakukan pencarian alternatif untuk mendapatkan modal, baik

lewat lembaga keuangan perbankan, koperasi, lembaga keuangan mikro, maupun lembaga keuangan lain.

Faktor Internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Faktor Eksternal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen usaha berjalan baik 2. Lokasi nyaman dan strategik 3. Tersedianya bahan baku 4. Alat produksi memadai 5. Kecepatan pelayanan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modal usaha terbatas 2. Biaya produksi meningkat 3. Kapasitas produksi terbatas 4. Kurang promosi
Peluang (O)	Strategi S-O	Strategi W-O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsumen yang semakin meningkat 2. Kemitraan dengan pemasok bahan baku yang harmonis 3. Pemasaran ayam goreng terbuka lebar 4. Perubahan gaya hidup 5. Perekenomian semakin baik 	Menjaga loyalitas konsumen dengan mengoptimalkan mutu produk dan pelayanan dengan cara menjaga rasa tetap <i>crispy</i> dan mempercepat proses transaksi (S1,S2,S5,O1,O3,O4,O5)	Promosi melalui penyebaran <i>leaflet</i> , radio lokal dan <i>internet</i> , kerja sama dengan komunitas perumahan, menjalin kemitraan dengan perusahaan yang lebih besar (W4,W1,O1,O3,O4,O5)
Ancaman (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesadaran konsumen terhadap mutu 2. Tingkat persaingan usaha yang ketat 3. Daya saing dan citra produk meningkat 4. Akses permodalan lemah 5. Isu flu burung 	Menjaga <i>brand image</i> dengan menjaga harga tetap murah dan petugas menggunakan kaos tangan ketika melayani pembeli, ramah (S1, S2,S5,T2,T1,T5)	Menghadiri dan mengikuti pameran-pameran makanan, konsolidasi usaha antar terwaralaba ayam goreng, memasang <i>banner</i> , aktif pada kegiatan warga. (W4,W1,T2,T1, T3)

Gambar 8. Matriks SWOT usaha ayam goreng waralaba

Faktor Internal	Kekuatan (S)	Kelemahan (W)
Faktor Eksternal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Manajemen usaha berjalan baik 2. Lokasi nyaman dan strategik 3. Tersedianya bahan baku 4. Alat produksi memadai 5. Kecepatan pelayanan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modal usaha terbatas 2. Biaya produksi meningkat 3. Kapasitas produksi terbatas 4. Kurang promosi
Peluang (O)	Strategi S-O	Strategi W-O
<ol style="list-style-type: none"> 1. Konsumen yang semakin meningkat 2. Kemitraan dengan pemasok bahan baku yang harmonis 3. Pemasaran ayam goreng terbuka lebar 4. Perubahan gaya hidup 5. Perekenomian semakin baik 	Mempertahankan kesetiaan konsumen dan hubungan baik dengan pemasok. dengan kesepakatan harga maksimum, pembelian bahan baku secara kolektif, antar <i>outlet</i> (S2,S3,S5,O2,O1,O3)	Gencar melakukan pencarian alternatif tambahan modal melalui pembentukan kelompok <i>outlet</i> mandiri untuk mengurangi biaya bahan baku. (W1,W2,W3,W4,O2,O1,O3)
Ancaman (T)	Strategi S-T	Strategi W-T
<ol style="list-style-type: none"> 1. Kesadaran konsumen terhadap mutu 2. Tingkat persaingan usaha yang ketat 3. Daya saing dan citra produk meningkat 4. Akses permodalan lemah 5. Isu flu burung 	Meningkatkan mutu produk dan layanan dengan cara membuat produk tetap <i>crispy</i> dan ramah pada pembeli. (S1,S2,S5,T2,T1,T5)	Melakukan promosi, terutama melalui <i>internet</i> , penyebaran <i>leaflet</i> , radio lokal (W1,W2,W4,T1,T2, T4)

Gambar 9. Matriks SWOT usaha ayam goreng mandiri

- 3) Strategi kekuatan dan ancaman (*strengths-threats*): Meningkatkan mutu produk dan layanan (S1,S2,S5,T2,T1,T5).

Agar dapat bersaing dengan usaha sejenis maupun usaha ayam goreng waralaba yang sudah memiliki mutu yang diakui, maka usaha ayam goreng mandiri harus mulai mempertahankan konsistensi kelezatan, cita rasa dan mutu produk dengan tetap menjaga produk tetap *crispy* dan mengoptimalkan pelayanan dengan cara bersikap ramah kepada pembeli.

- 4) Strategi kelemahan dan ancaman (*weaknesses-threats*): Melakukan promosi sendiri, terutama melalui *internet*, penyebaran *leaflet*, dan radio lokal (W1,W2,W4,T1,T2, T4).

Adanya keterbatasan dana (modal yang terbatas), maka usaha promosi dilakukan sendiri dengan mengefisienkan biaya. Promosi usaha ayam goreng yang paling murah adalah lewat mulut ke mulut, kemudian memanfaatkan *internet*, *leaflet* sederhana, dan radio lokal.

Posisi yang sama di kuadran V membuktikan bahwa pada dasarnya manajemen *outlet* ayam goreng waralaba dan mandiri sudah pada posisi bagus secara pengelolaan, walaupun masing-masing mempunyai keunggulan relatif. Posisi S-O yang menjadikan, baik waralaba dan mandiri perlu menjaga loyalitas konsumen di kompleks perumahan kelas menengah ke bawah, tidak ada persaingan yang cukup berarti di sekitar *mini market*. Perilaku konsumen yang setia pada harga, mutu produk terjamin, kebersihan harus dijaga. Perlu dipikirkan secara cermat ketika suatu saat terjadi peningkatan harga peubah terhadap biaya produksi bahan baku, terutama harga gas, bahan baku daging ayam mentah. Menghadiri dan mengikuti pameran makanan membuat *outlet* waralaba tidak kehilangan jati diri, karena mendapatkan informasi baru mengenai perkembangan *outlet* ayam goreng di tempat lain. Bagi *outlet* mandiri, hubungan baik dengan pemasok perlu dijaga supaya tidak terjadi kekosongan pasokan ketika terjadi fluktuasi harga bahan baku.

Strategi W-O pada *outlet* waralaba segera digencarkan dengan penyebaran *leaflet*, radio lokal, *internet* untuk menunjukkan *positioning* dari produk ayam goreng, sedangkan bagi mandiri membina jaringan dengan lembaga-lembaga atau pribadi di luar untuk mencari pendanaan tambahan guna meningkatkan mutu persaingan, karena secara pondasi dasar *outlet* mandiri lebih efisien secara biaya. *Brand image* waralaba perlu

diantisipasi, karena konsumen tidak terlalu mempermasalahkan merk, maka organisasi modern perlu melakukan penjagaan merk melalui citra sebagai faktor penentu utama pada masa mendatang. Wang *et al.* (2012) menemukan bahwa citra perusahaan memiliki hubungan langsung dan berpengaruh nyata terhadap loyalitas pelanggan.

5. Analisis QSPM

Tahap akhir dalam penentuan urutan alternatif strategi sebagai strategi prioritas yang dilakukan menggunakan alat analisis QSPM berdasarkan pengembangan David (2006). Berdasarkan hasil perhitungan matriks QSPM ayam goreng waralaba, diperoleh strategi yang paling menarik untuk diterapkan adalah menjaga loyalitas konsumen. Adapun urutan strategi prioritas hasil QSPM ayam goreng waralaba adalah:

- a. Menjaga loyalitas konsumen dengan mengoptimalkan mutu produk dan pelayanan antara lain cita rasa yang tidak berubah, sikap ramah pada konsumen, mempercepat penyelesaian transaksi (TAS = 0,37).
- b. Menjaga *brand image* (TAS = 0,36).
- c. Melakukan promosi melalui penyebaran *leaflet*, radio lokal dan *internet* (TAS 0,33).
- d. Menghadiri dan mengikuti pameran-pameran makanan (TAS = 0,33).

Dari analisis QSPM ayam goreng mandiri, diperoleh strategi untuk diterapkan adalah meningkatkan mutu produk dan layanan. Urutan strategi prioritas hasil QSPM ayam goreng mandiri adalah:

- a. Meningkatkan mutu produk dan layanan (TAS = 0,37)
- b. Gencar melakukan pencarian alternatif tambahan modal (TAS = 0,34).
- c. Melakukan promosi sendiri terutama melalui *internet*, penyebaran *leaflet*, dan radio lokal (TAS = 0,33).
- d. Mempertahankan kesetiaan konsumen dan hubungan baik dengan pemasok (TAS = 0,32).

KESIMPULAN

1. Kelayakan usaha dilihat dari empat kriteria kelayakan analisis keuangan dengan tingkat pengembalian lebih dari bunga deposito 5%, menunjukkan usaha ayam goreng, baik waralaba maupun mandiri layak dilakukan. Usaha ayam goreng waralaba memberikan tingkat pengembalian hasil lebih cepat 1,10

- tahun dan 15 hari dari pada usaha ayam goreng mandiri.
2. Berdasarkan analisis persepsi konsumen, faktor yang memengaruhi pembelian, baik usaha ayam goreng waralaba maupun usaha ayam goreng mandiri adalah harga, mutu, higienisitas, kepraktisan dan kemudahan diperoleh.
 3. Berdasarkan hasil analisis faktor lingkungan, IFE, EFE, IE, SWOT dan QSPM pada masing-masing usaha, didapatkan urutan alternatif strategi untuk usaha ayam goreng waralaba maupun mandiri adalah: (a) Usaha ayam goreng waralaba melakukan penjagaan loyalitas konsumen dengan cara menjaga rasa produk tetap renyah dan bersih, sikap ramah dalam pelayanan, menjaga kebersihan *outlet*, tidak menaikkan harga, menjaga *brand image*, melakukan promosi melalui penyebaran *leaflet*, radio lokal dan *internet*, menghadiri dan mengikuti pameran makanan; dan (b) Usaha ayam goreng mandiri dengan mempertahankan mutu produk dan pelayanan dengan cara membuat rasa produk tidak berubah, melakukan pembelian bahan baku kepada pemasok secara kolektif bersama *outlet* lain, pencarian alternatif tambahan modal melalui program kemitraan.
- DAFTAR PUSTAKA**
- Aryanti, D.A. 2010. Kajian Preferensi Konsumen terhadap Beras Berlabel di Wilayah Kecamatan Koja Jakarta Utara [Tesis]. Bogor: Program Pascasarjana, Institut Pertanian Bogor.
- Astuti, D. 2005. Kajian Bisnis Franchise Makanan di Indonesia. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*, 7(1): 83-98.
- Bridges, E., Briesch. R. A. and Yim, C. K. 2009. Effects of Prior Brand Usage and Promotion on Consumer Promotion Response. *Journal of Retailing*, 82(4): 295-307
- David, F.R. 2006. *Strategic Management*: Prentice Hall International Inc., New Jersey
- Engel, F.J., R.D. Blackwell dan P.W. Miniard. 1994. *Perilaku Konsumen* (Terjemahan). Binarupa Aksara, Jakarta.
- Karamoy, A. 2005. *Menjadi Kaya Lewat Waralaba*. Pustaka Bisnis Indonesia, Jakarta.
- Lee, T.S. and Tsai, H.J. 2005. The Effects of Business Operation Mode on Market Orientation and Innovativeness. Emerald Group Publishing Limited, *Industrial Management and Data System*, 105(3): 325-348.
- Nagar, K. 2010. Evaluating the Effects of Consumer Sales on Brand Loyal and Brand Switching segments. *VISSION-Journal of Business Perspective*, 13(4): 35-48.
- Omotayo, O.A. 2011. Sales Promotion and Consumer Loyalty: A Study of Nigerian Financial Industry. *Journal of Competitiveness*, 3(1): 73-84.
- Rivai, M.M. 2012. Pengaturan Waralaba di Indonesia; Perspektif Hukum Bisnis. *Jurnal Liquidity*, 1(2): 159-166.
- Wang, C.M., Tu, Y.T, and Chang, H.C. 2012. Corporate Brand Image and Customer Satisfaction on Loyalty: An Empirical Study of Financial Service in Taiwan. *Journal of Social and Development Sciences*, 3(1): 24-32.
- Wati, Y.D., M. Hubeis dan A. Saleh. 2009. Kajian Program Penyaluran Kredit Usaha Kecil Melalui Program Kemitraan (Kasus PT BNI dengan Lembaga Pendamping IPB). *Jurnal MPI*, 4(1): 17-37.
- Zabidi, Y. 2001. *Supply Chain Management : Teknik Terbaru*.