

Faktor Kesuksesan dan Strategi untuk Perusahaan Rintisan Kuliner di Indonesia

Oktavian Budiansyah^{*1)}, Rahmat Nurcahyo²⁾, Farizal³⁾

^{1,2,3)}Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Indonesia, Depok, 1624, Indonesia

Email: oktavian.budiansyah@gmail.com,rahmat@eng.ui.ac.id, farizal@eng.ui.ac.id

ABSTRAK

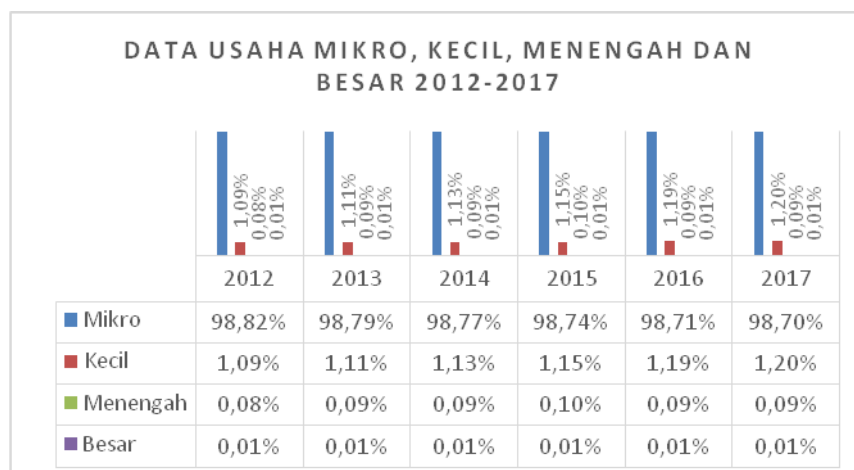
Perusahaan rintisan merupakan perusahaan yang baru dibentuk dengan tujuan bersaing dalam industri yang kompetitif. Perusahaan rintisan seringkali mengalami kegagalan dalam tahun-tahun awal perkembangannya. Kuliner merupakan salah satu bisnis yang paling sulit untuk dijalankan dengan tingkat kegagalan yang tertinggi diantara perusahaan rintisan. Tingginya persaingan dalam bisnis kuliner di Indonesia membuat para pemilik usaha perlu memiliki strategi khusus agar dapat bersaing dan bertahan hidup dalam persaingan. Penelitian ini bertujuan untuk menjadi referensi bagi pengusaha pemula dibidang kuliner mengenai faktor-faktor kesuksesan dan strateginya. Penelitian ini menggunakan metode AHP, kuisisioner, dan wawancara kualitatif pada usaha kuliner di Jabodetabek. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pemilihan strategi dan kualitas makanan menjadi faktor yang paling berpengaruh terhadap kesuksesan usaha kuliner. Strategi yang paling banyak digunakan dalam usaha kuliner ialah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.

Kata kunci: *Analytical Hierarchy Process* (AHP), Bisnis Kuliner, Faktor Kesuksesan, Perusahaan Rintisan, Strategi.

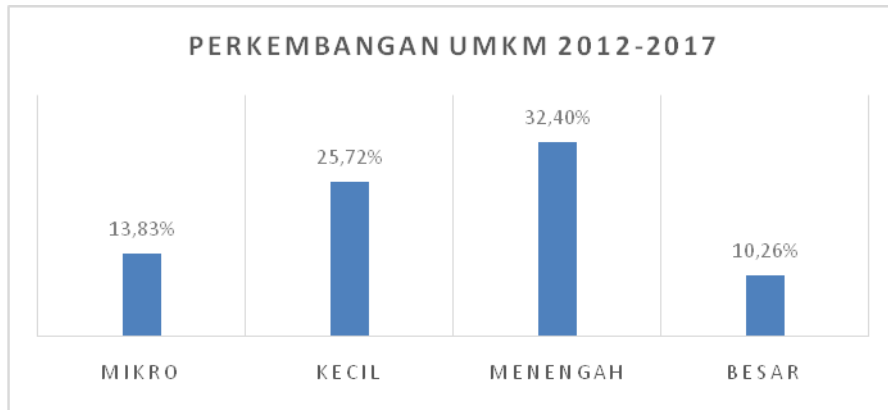
1. Pendahuluan

1.1 Latar Belakang

Bisnis adalah sebuah kata yang seringkali diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan untuk mencari uang dan menyambung hidup. Salah satu cara berbisnis adalah mendirikan sebuah usaha. Bentuk usaha menurut ukurannya ada beberapa macam, mulai dari usaha mikro, kecil, menengah (UMKM), dan usaha besar. Berdasarkan data dari Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil dan Menengah dan Badan Koordinasi Penanaman Modal, UMKM memiliki pengaruh yang besar terhadap perekonomian Indonesia. Data terakhir UMKM memperlihatkan bahwa 99,9 % usaha yang berada di Indonesia adalah UMKM.



Gambar 1. Grafik Data Usaha UMKM dan Besar 2012-2017 (Depkop, 2018)

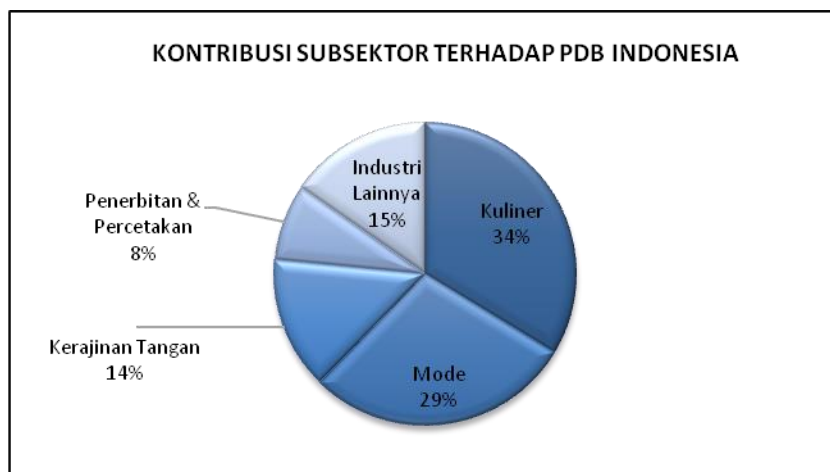


Gambar 2. Grafik Peningkatan UMKM 2012-2017 (Depkop, 2018)

Menurut Peraturan Kepala Badan Ekonomi Kreatif (Bekraf) RI nomor 10 tahun 2016, Perusahaan rintisan adalah sebuah rintisan usaha bisnis yang dapat berbentuk sebuah perusahaan, sebuah kerja sama kemitraan, atau organisasi sementara yang dengan pengembangan kapasitas dan kemampuan teknis maupun majerial wirausaha, berpotensi untuk menumbuhkan nilai usaha dan daya saing secara inovatif dan kreatif dalam jangka waktu tertentu. Sebanyak 20% dari perusahaan rintisan gagal pada tahun pertamanya dan lebih dari 50% tidak dapat bertahan lebih dari 5 tahun (Neagu, 2016).

Kuliner adalah salah satu bentuk pelayanan dimana bisnis utamanya adalah penjualan produk makanan dan minuman kepada individu maupun kelompok (Nineimer dkk., 2006). Sebanyak 25% dari perusahaan rintisan kuliner gagal pada tahun pertamanya dan sekitar 60% tidak dapat bertahan lebih dari 3 tahun (Parsa, Self, Sydnor-Busso, & Yoon, 2011). Kuliner adalah salah satu bisnis yang paling sulit untuk dijalankan dan memiliki tingkat kegagalan tertinggi di antara perusahaan rintisan (Camillo dkk., 2008).

Berdasarkan data dari Badan Ekonomi Kreatif (Bekraf) Republik Indonesia, subsektor kuliner berkontribusi 34% dari total kontribusi terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) di Indonesia pada tahun 2013. Jumlah tersebut merupakan yang paling tinggi dibandingkan 16 subsektor lain di Bekraf RI.



Gambar 3. Kontribusi Subsektor terhadap PDB (Bekraf, 2014)

Dari unit 8,2 juta unit industri kreatif, 56 persen bergerak di industri kuliner. Perkembangan bisnis kuliner ini semakin berkembang setiap tahunnya dikarenakan pola hidup masyarakat yang semakin tinggi sehingga banyak masyarakat yang mencoba untuk memulai bisnis kuliner ini.



Gambar 4. Jumlah Restoran/Rumah Makan di Jakarta 2007-2011 (BPS, 2014)

Strategi didefinisikan sebagai kesesuaian yang dibangun oleh organisasi antara sumber daya internal dan keterampilan, peluang dan risiko yang ditimbulkan oleh lingkungan eksternalnya (Grant, 1991). Inti dari strategi adalah menjadi berbeda, baik melakukan aktivitas yang berbeda ataupun melakukan aktivitas yang sama namun dengan cara yang berbeda dari pesaing (Porter, 1996). Kelangsungan hidup dan kesuksesan sebuah perusahaan bergantung pada pemilihan strategi yang tepat dalam menciptakan posisi kompetitif (Tse, 1990). Mengetahui perilaku dan keinginan pelanggan adalah hal penting pada perencanaan strategis (Mamalis, 2009) serta bagi sebuah perusahaan rintisan (Wisestri, 2018). Sebuah perusahaan rintisan perlu memanfaatkan sumber daya bagi perencanaan strategi yang tepat (Edelman, 2005).

1.2 Rumusan Masalah

Perusahaan rintisan merupakan perusahaan yang baru dibentuk dengan tujuan bersaing dalam industri yang kompetitif. Perusahaan rintisan seringkali mengalami kegagalan dalam tahun-tahun awal perkembangannya. Kuliner merupakan salah satu bisnis yang paling sulit untuk dijalankan dengan tingkat kegagalan yang tertinggi diantara perusahaan rintisan. Bisnis kuliner di Indonesia sangat berkembang sehingga pemilik bisnis perlu memiliki strategi khusus agar dapat bersaing dan bertahan hidup dalam persaingan yang kompetitif. Strategi yang dipilih akan menentukan tingkat keberhasilan sebuah perusahaan rintisan. Penelitian-penelitian sebelumnya telah membahas mengenai strategi pada bisnis kuliner, namun tingkat kegagalan pada industri kuliner tetap tinggi. Beberapa peneliti menekankan perlunya untuk mengetahui faktor-faktor yang menentukan kesuksesan perusahaan rintisan. Namun masih sedikit yang membahas faktor-faktor kesuksesan dari segi pelanggan. Penelitian tersebut diperlukan agar pemilik bisnis mengetahui faktor yang paling berpengaruh dari sisi pengusaha maupun dari sisi pelanggan.

Berdasarkan uraian diatas, dapat dilihat bahwa perusahaan rintisan khususnya bidang kuliner cukup berkembang di Indonesia namun dengan berkembangnya industri ini, perlunya penelitian dalam bidang perancangan strategi pada perusahaan rintisan kuliner. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui faktor-faktor yang berpengaruh terhadap kesuksesan dan penerapan strategi pada perusahaan rintisan kuliner di Indonesia.

2. Metode

Tahap awal dari penelitian ini adalah studi literature. Pada tahap ini penulis mengumpulkan dan mempelajari penelitian-penelitian terdahulu yang berhubungan dengan faktor-faktor kesuksesan dan strategi pada bisnis kuliner untuk memperoleh celah penelitian dan mempelajari metode yang dapat digunakan terkait permasalahan yang ada.

Penelitian ini menggunakan 3 metode yaitu AHP (*Analytical Hierarchy Process*) untuk menentukan *critical success factor* yang paling berpengaruh berdasarkan perspektif pemilik usaha. Responden pada metode ini berjumlah 4 pemilik usaha dimana usaha yang mereka miliki sudah berjalan 3-5 tahun. Pada metode AHP penulis membandingkan faktor-faktor kesuksesan secara berpasangan. Kemudian pemilik usaha menentukan tingkat kepentingan dari faktor-faktor tersebut berdasarkan skala Saaty (1980). Setelah ditentukan tingkat kepentingan masing-masing faktor, kemudian dibuatkan dalam bentuk matriks dan dilakukan uji konsistensi untuk mengetahui apakah pengisian tersebut konsisten dan dapat digunakan dalam penelitian. Pada penelitian ini terdapat lebih dari 1 responden AHP, maka data tersebut harus di agregasi. Setelah dilakukan agregasi, matriks hasil agregasi di normalisasi dan dihitung bobotnya.

Metode kedua adalah kuisioner dimana pada metode ini responden akan diminta untuk menentukan jumlah poin yang sesuai untuk *critical success factor* yang disajikan terhadap kesuksesan usaha kuliner berdasarkan perspektif pelanggan menggunakan skala Likert 1-5. Responden pada penelitian ini adalah 75 pelanggan.

Metode ketiga adalah wawancara kualitatif dan target responden pada metode ini adalah sama seperti responden AHP. Wawancara kualitatif ini bersifat dua arah dan bertujuan untuk mendapatkan tipe-tipe strategi yang dapat digunakan oleh usaha rintisan kuliner.

3. Hasil dan Pembahasan

a. Perhitungan AHP

Penulis membagi *critical success factor* dalam 4 bagian utama seperti yang terlihat pada tabel 1. *Critical success factor* tersebut penulis gunakan dalam perhitungan AHP.

Tabel 1 Simbolisasi Perhitungan AHP

Kode	Faktor Kesuksesan	Keterangan
PS	Pemilihan Strategi	Lokasi, Target Pasar, Variasi Produk, Promosi, Harga, Pelayanan, Kualitas dll
FP	Faktor Persaingan	Intensitas Persaingan, Jumlah Pesaing, dll
SDK	Sumber Daya dan Kemampuan	Ukuran Usaha, Jumlah Karyawan, Finansial, dll
KP	Karakter Pemilik	Visi, Kepemimpinan, Kepribadian, Pengetahuan, Pengalaman, Fokus, dll

Pada metode AHP, pengisian dilakukan dengan metode perbandingan berganda (*pairwise*). Kelima responden mengisi matriks perbandingan berganda. Contoh pengisian oleh responden dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Pengisian Perbandingan Berganda

Pemilihan Strategi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Faktor Persaingan
Pemilihan Strategi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sumber Daya dan Kemampuan
Pemilihan Strategi	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Karakter Pemilik
Faktor Persaingan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Sumber Daya dan Kemampuan
Faktor Persaingan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Karakter Pemilik
Sumber Daya dan Kemampuan	9	8	7	6	5	4	3	2	1	2	3	4	5	6	7	8	9	Karakter Pemilik

Hasil perhitungan selanjutnya akan digambarkan dalam bentuk matriks seperti yang terlihat pada tabel 3. Dari tabel tersebut dapat dilihat perbandingan antara faktor PS dan faktor FP. Faktor PS dinilai lebih penting dibandingkan dengan faktor PS. Oleh karena itu, pada matriks dengan baris PS dan kolom FP diberikan angka 5. Konversi ke dalam matriks dibuat dengan langkah yang sama untuk seluruh responden.

Tabel 3. Matriks Perbandingan Berganda

Responden 1				
	PS	FP	SDK	KP
PS	1	5	3	7
FP	0.2	1	0.2	3
SDK	0.333333	5	1	5
KP	0.142857	0.333333	0.2	1

b. Uji Konsistensi

Uji konsistensi diperlukan untuk mengetahui apakah pengisian tersebut konsisten dan dapat digunakan dalam penelitian. Langkah pertama untuk melakukan uji konsistensi adalah dengan membuat matriks ternormalisasi yang dapat dilihat pada tabel 4.

Tabel 4.Matriks Ternormalisasi

Responden 1				
	PS	FP	SDK	KP
PS	0.597	0.551	0.682	0.438
FP	0.119	0.088	0.045	0.188
SDK	0.199	0.441	0.227	0.313
KP	0.085	0.029	0.045	0.063

Selanjutnya dihitung vektor konsistensi atau yang biasa disebut dengan bobot dan *eigen value*. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel 5

Tabel 5.Hasil Perhitungan bobot dan *Eigen Value*

Responden 1					Vektor Konsistensi	Hasil Kali	<i>Eigen Value</i>
	PS	FP	SDK	KP			
PS	0.597	0.551	0.682	0.438	0.539	2.364	4.384
FP	0.119	0.088	0.045	0.188	0.110	0.444	4.031
SDK	0.199	0.441	0.227	0.313	0.295	1.304	4.420
KP	0.085	0.029	0.045	0.063	0.056	0.228	4.104

Selanjutnya dihitung *eigen value* maksimal, consistency index (CI), consistency ratio (CR). Sebuah pengisian AHP dianggap konsisten apabila memiliki nilai CR kurang dari 0.1 atau 10%. Hasil perhitungan dari responden 1 dapat dilihat pada tabel 6.

Tabel 6.Hasil Perhitungan *Consistency Ratio*

Responden 1					Vektor Konsistensi	Hasil Kali	<i>Eigen Value</i>
	PS	FP	SDK	KP			
PS	0.597	0.551	0.682	0.438	0.539	2.364	4.384
FP	0.119	0.088	0.045	0.188	0.110	0.444	4.031
SDK	0.199	0.441	0.227	0.313	0.295	1.304	4.420
KP	0.085	0.029	0.045	0.063	0.056	0.228	4.104
						λ Max	4.235
						CI	0.078
						RI	0.900
						CR	0.087

Hasil dari perhitungan consistency ration (CR) pada responden 1 sebesar 0.087, lebih kecil dari 0.1, maka pehitungan tersebut dianggap konsisten dan dapat digunakan dalam penelitian ini.

c. Agregasi

Pada penelitian ini terdapat lebih dari 1 responden AHP, maka data tersebut harus di agregasi. Setelah dilakukan agregasi, matriks hasil agregasi di normalisasi dan dihitung bobotnya.

Tabel 7.Matriks Agregasi

	PS	FP	SDK	KP
PS	1	3.3	3	5.6
FP	0.606667	1	1.24	4
SDK	0.35	1.966667	1	4.3
KP	0.322143	0.395238	0.568571429	1

Selanjutnya didapatkan bobot untuk setiap faktor dan dihasilkan urutan bahwa faktor yang paling berpengaruh dan paling tidak berpengaruh pada kesuksesan usaha rintisan kuliner adalah :

- Pemilihan Strategi (0.457)
- Sumber Daya dan Kemampuan (0.227)
- Karakter Pemilik (0.225)
- Faktor Persaingan (0.091)

d. Kuisisioner

Pada penelitian ini, penulis juga menyebarkan kuisisioner dengan 75 responden yang merupakan pelanggan dari kuliner yang ada di Jabodetabek. Pada metode kuisisioner ini penulis menggunakan skala Likert dimana pelanggan menentukan jumlah poin yang sesuai dengan faktor yang disebutkan. *Critical Success Factor* yang dimaksud ialah pelayanan, fasilitas, kualitas makanan, harga, lokasi, promosi/pemasaran

Hasil statistik deskriptif untuk kriteria responden pada kuisisioner tersebut disajikan pada tabel dibawah ini

Tabel 8.Umur Responden

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	< 18 Tahun	1	1%
2	18 – 25 Tahun	44	59%
3	25 – 40 Tahun	30	40%
4	> 40 Tahun	0	0%

Tabel 9.Pekerjaan Responden

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Pelajar / Mahasiswa	27	36%
2	Karyawan / Pegawai	38	51%
3	Wiraswasta	5	7%
4	Lainnya	5	7%

Tabel 10. Waktu yang dihabiskan Responden di tempat kuliner

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	< 30 Menit	9	14%
2	30 Menit – 1 Jam	50	64%
3	1 – 2 Jam	16	23%
4	> 2 Jam	0	0%

Data hasil kuisioner diolah menggunakan statistik deskriptif agar mendapatkan persentase dari masing-masing faktor dan dapat dilihat faktor mana yang paling berpengaruh pada kesuksesan usaha kuliner yang disajikan pada tabel 11.

Tabel 11. Persentase Critical Success Factor

No	<i>Critical Success Factor</i>	Total Nilai	Persentase
1	Pelayanan	356	21.30%
2	Fasilitas	323	19.33%
3	Kualitas Makanan	368	22.02%
4	Lokasi	307	18.37%
5	Promosi/Pemasaran	317	15.97%

e. Strategi

Pada penelitian ini penulis menggunakan metode wawancara kualitatif untuk mengetahui strategi yang dapat digunakan oleh usaha rintisan kuliner agar dapat bertahan dalam lingkungan bisnis yang kompetitif. Responden pada metode ini adalah pemilik usaha kuliner seperti yang digunakan pada metode AHP.

i. Strategi pada Usaha A

Strategi yang digunakan pada usaha ini adalah:

- Pengembangan Produk
Usaha kuliner ini mengembangkan produk olahan ayam dengan berbagai macam rasa seperti ayam goreng kremes, ayam cabe ijo, ayam bumbu bali, dll
- Penetrasi Pasar
Demi mendukung strategi pengembangan produk, usaha kuliner ini meningkatkan promosi untuk mendongkrak penjualan melalui selebaran dan menjual produk melalui sistem *online* seperti Go Food.

ii. Strategi pada Usaha B

Strategi yang digunakan pada usaha ini adalah:

- Pengembangan Pasar
Usaha kuliner yang berpusat di daerah Bogor ini melakukan strategi pengembangan pasar dengan cara membuka 2 cabang lain untuk meningkatkan penjualan.
- Pengembangan Produk
Usaha ini melihat bahwa produk olahan bebek dan ayam dapat dibuat berbagai macam variasi seperti original, kremes, serundeng, sagan, dll

- Penetrasi Pasar

Pemilik usaha kuliner ini juga melakukan strategi penetrasi pasar dengan cara menjual produknya melalui sistem *online* seperti Go Food. Usaha ini juga memasarkan produknya melalui iklan di media sosial dan media cetak. Untuk menarik pelanggan, usaha ini membuat promosi khusus yaitu “free nasi setiap jum’at”.

iii. Strategi pada Usaha C

Strategi yang digunakan pada usaha ini adalah:

- Pengembangan Pasar

Usaha C baru membuka cabang di daerah Bekasi Timur untuk meningkatkan penjualan

- Pengembangan Produk

Usaha C juga mengembangkan produk olahan ayam dengan berbagai macam tipe sambal sebagai variasinya

- Penetrasi Pasar

Untuk menunjang strategi-strateginya, usaha C melakukan promosi secara intens dan menggunakan media sosial untuk menjual promosi produk. Usaha D juga sering membuat *event* pada saat-saat tertentu seperti “nasi ayam gratis untuk berbuka puasa senin dan kamis”

iv. Strategi pada Usaha D

Strategi yang digunakan pada usaha ini adalah:

- Pengembangan Pasar

Usaha D membuka 7 cabang di daerah Bekasi untuk meningkatkan penjualan.

- Pengembangan Produk

Usaha D melakukan pengembangan produk bebek sesuai dengan kebutuhan pelanggan seperti bebek utuh, bebek separo, dada sepasang, dll.

- Penetrasi Pasar

Untuk menunjang strategi-strateginya, usaha D melakukan promosi secara intens dan menggunakan media sosial untuk menjual promosi produk. Usaha E menggunakan strategi “*free sambal*” bagi pelanggan setiap harinya. Kemudian menjual produknya secara *online* seperti *go food*

Tabel 12. Jumlah strategi yang digunakan

Framework	Strategi	Jumlah Usaha
Intensif	Penetrasi Pasar	4
	Pengembangan Pasar	3
	Pengembangan Produk	4
Diversifikasi	Diversifikasi Terkonsentrasi	1

Tabel 13. Rangkuman strategi yang digunakan

Strategi	A	B	C	D
Penetrasi Pasar	<i>Go Food</i>	<i>Go Food</i> Iklan pada medsos dan media cetak	<i>Go Food</i> Promosi nasi ayam gratis	<i>Go Food</i> Iklan via medsos <i>Free sambal</i>
Pengembangan Pasar		Membuka 2 cabang di Bogor dan Depok	Membuka 1 cabang baru di Bekasi	Membuka 6 cabang di Bekasi
Pengembangan Produk	Ayam kremes, cabe ijo, bumbu bali dll.	Bebek original, serundeng, kremes, sangan	Sambal matah, original, spicy level, dll	Bebek utuh, separo, dada sepasang, dll
Diversifikasi Terkonsentrasi			Membuat produk susu	

4. Simpulan

Berdasarkan dari hasil dan pembahasan diatas, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- Faktor kesuksesan yang paling berpengaruh berdasarkan perhitungan AHP pada usaha rintisan kuliner adalah pemilihan strategi. Hal ini didukung oleh hasil kuisioner yang menempatkan kualitas makanan sebagai faktor penentu kesuksesan dimana kualitas makanan yang disajikan merupakan bagian dari pemilihan strategi.
- Strategi yang paling banyak digunakan adalah kelompok strategi intensif dan diversifikasi. Strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk menjadi strategi yang paling banyak digunakan oleh usaha kuliner.
- Strategi penetrasi pasar bertujuan untuk memaksimalkan penjualan dengan pemasaran yang lebih intens untuk produk yang sudah ada.
- Sedangkan strategi pengembangan produk bertujuan sebagai variasi menu agar para pelanggan tidak jenuh dengan menu yang ada dan juga menyesuaikan dengan keinginan pelanggan.

Daftar Pustaka

- Camillo, A. A., Connolly, D. J., & Kim, W. G. (2008). Success and failure in Northern California: Critical success factors for independent restaurants. *Cornell Hospitality Quarterly*, 49, 364-380.
- Edelman, Linda F, Candida G. Brosh, and Tatiana Manolova. (2005), Co Alignment in the Resource-Performance Relationship: Strategy as Mediator, *Journal of Business Venturing*, Vol. 20, pp. 359-383.
- Grant, R.M. (1991). A resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review Spring*: 114-135.
- Mamalis, S. (2009) Critical Success Factors of the Food Service Industry, *Journal of International Food & Agribusiness Marketing*, 21:2-3, 191-206.

- Neagu, C. (2016). The importance and role of small and medium-sized businesses. *Theoretical & Applied Economics*, 22, 331-338.
- Ninemeier, Jack, D., Hayes, & David, K. (2006). Restaurant operations management: principle and practice (1st ed.). *Pearson Prentice Hall*.
- Parsa, H. G., Gregory, A., & Terry, M. (2011). Why do restaurants fail? Part III: An analysis of macro and micro factors. *Dick Pope Sr. Institute Publications* (Paper 15).
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*.
- Tse, E. (1990). Business Strategy and Organizational Structure: A Case of US Restaurant Firms
- Wisetsri, W. (2018). A Study of Startup Thai Restaurant in Brighton and Hove, *International Journal of Pure and Applied Mathematics*, Vol.119, 921-929.