

Evaluasi Strategi Servo Analysis Terhadap Kinerja CV. Rafiza Chicken Indonesia

Syahrudi¹, Prasetyo Ariwibowo², & Abdul Azim Wahbi³

¹²³ Universitas Indraprasta PGRI

ARTICLE INFO

Article History:

Received: 18 Desember 2022

Revised: 29 Maret 2022

Accepted: 30 Maret 2022

Keywords:

Strategi Bisnis;

Evaluasi;

Sumber Daya;

Nilai;

SERVO Analysis.

ABSTRACT (10 PT)

This study aims to identify business development strategies and evaluate business development strategies using analysis. and identify the achievement of the concept of fit in the CV business development strategy. Rafiza Chicken Group Indonesia. This research belongs to the type of descriptive research. The object of research is business development strategy and evaluation of CV's business development strategy. Rafiza Chicken Group Indonesia. This study uses purposive sampling of top management, Then followed by the snowball sampling technique. The type of research data is qualitative data, which is collected through interviews, observations, and document analysis. This study uses the SERVO analysis approach to evaluate the company's business strategy, and how to implement the company's strategy. SERVO Analysis itself has 5 components, namely Strategy, Environment, Resource, Value, and Organization. Test the validity of the data using source triangulation, while data analysis using qualitative data analysis. From the results of the evaluation of business strategy on the CV. Rafiza Chicken Indonesia, it is concluded that CV. Rafiza Chicken Indonesia uses a differentiation strategy and customer behavior oriented, where through the uniqueness and differences of products that follow market tastes (consumers and prospective franchisees) with competing products, the company produces products that are unique and always different, and have many variants. The strategy in the CV. Rafiza Chicken Indonesia is in accordance with the existing local fried chicken industry, and its implementation is also correct. But judging from the company's vision and goals, in developing and expanding the market to all other corners of Indonesia, the company has obstacles that can hinder CV's vision. Rafiza Chicken Indonesia. Based on the results of SERVO analysis, it was found that the company experienced obstacles in terms of resources and organization.

Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi pengembangan bisnis, mengevaluasi strategi pengembangan bisnis menggunakan analisis. dan mengidentifikasi tercapainya konsep fit dalam strategi pengembangan bisnis CV. Rafiza Chicken Group Indonesia. Penelitian ini termasuk jenis penelitian deskriptif. Objek penelitian adalah strategi pengembangan bisnis dan evaluasi strategi pengembangan bisnis CV. Rafiza Chicken Group Indonesia. Penelitian ini menggunakan purposive sampling terhadap manajemen puncak, kemudian dilanjutkan dengan teknik sampling bola salju. Jenis data penelitian adalah data kualitatif, yang dikumpulkan melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Penelitian ini menggunakan pendekatan analisis SERVO untuk mengevaluasi strategi bisnis yang dimiliki perusahaan, dan bagaimana penerapan strategi perusahaan. SERVO Analysis ini sendiri memiliki komponen yang terdiri dari 5 yaitu Strategy, Environment, Resource, Value, Organization. Uji keabsahan data menggunakan triangulasi sumber, sedangkan analisa data menggunakan analisis data kualitatif. Dari hasil evaluasi strategi bisnis pada CV. Rafiza Chicken Indonesia, disimpulkan bahwa CV. Rafiza Chicken Indonesia menggunakan differentiation strategy dan costumer behavior oriented, dimana melalui keunikan dan perbedaan produk yang mengikuti selera pasar (konsumen dan calon franchisee) dengan produk pesaing, perusahaan menghasilkan produk yang unik dan selalu berbeda, serta memiliki banyak varian. Strategi yang ada pada CV. Rafiza Chicken Indonesia sudah sesuai dengan industri fried chicken lokal yang

ada, dan penerapannya juga sudah benar. Tetapi dilihat dari visi dan tujuan perusahaan, dalam mengembangkan dan memperluas pasar hingga seluruh pelosok Indonesia lainnya, perusahaan memiliki kendala yang bisa menghambat visi CV. Rafiza Chicken Indonesia. Berdasarkan hasil analisa SERVO, ditemukan bahwa perusahaan mengalami hambatan dalam hal resources dan organization



© 2022 The Author(s). Published by Universitas Indraprasta PGRI, Jakarta, Indonesia. This is an open access article under the CC BY license (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)

Corresponding Author:

Prasetyo Ariwibowo,
Email: Prasetyo.ariwibowo@yahoo.com

How to Cite: Syahrudi, Ariwibowo, P., Wahbi, A.A. (2022). Evaluasi strategi servo analysis terhadap kinerja cv rafiza chicken Indonesia. *Sosio e-Kons*, 14 (1),1-20

PENDAHULUAN

Persaingan bisnis ayam goreng sekarang ini kian hari kian sulit, masuknya perusahaan ayam goreng counter pinggir jalan baru akan membuat banyak perusahaan *franchise* ayam goreng berlomba-lomba untuk mendapatkan loyalitas dari konsumernya dan menghadapi para kompetitor mereka. Agar suatu perusahaan bisa berkompetisi dan terus bertahan menghadapi persaingan yang semakin ketat diperlukan adanya strategi-strategi tertentu yang cocok dengan perusahaan bentuk dan kebutuhan. Sebab lingkungan bisnis secara global akan terus menerus berubah dan menjadi sangat kompleks, yang perubahannya sangat cepat dan belum pernah terjadi sebelumnya (Mason, 2009)

UMKM menurut Kementerian Koperasi dan UMKM dalam Aufar (2014:8), Usaha Kecil (UK), termasuk usaha Mikro (UMI) adalah entitas usaha yang mempunyai kekayaan bersih paling banyak Rp. 200.000.000, tidak termasuk tanah dan bangunan tempat usaha dan memiliki penjualan tahunan paling banyak Rp. 1.000.000.000. Sementara itu, Usaha Menengah (UM) merupakan entitas usaha milik warga negara Indonesia yang memiliki kekayaan bersih lebih besar dari Rp. 200.000.000 s.d. Rp. 10.000.000 tidak termasuk tanah dan bangunan. Sedangkan UMKM menurut Bank Indonesia dalam Aufar (2014:9) : Usaha kecil adalah usaha produktif milik warga negara Indonesia, yang berbentuk badan usaha orang perorangan, badan usaha yang tidak berbadan hukum, atau badan usaha berbadan hukum seperti koperasi; bukan merupakan anak perusahaan atau cabang yang dimiliki, dikuasai atau berafiliasi, baik langsung maupun tidak langsung dengan usaha menengah atau besar. Memiliki kekayaan bersih paling banyak Rp. 200.000.000, tidak termasuk tanah dan bangunan atau memiliki hasil penjualan paling banyak Rp. 200.000.000 per tahun, sedangkan usaha menengah, merupakan usaha yang memiliki kriteria aset tetapnya dengan besaran yang dibedakan antara industry manufaktur (Rp. 200.000.000 s.d. 8 Rp. 500.000.000) dan non manufaktur (Rp. 200.000.000 s.d. Rp. 600.000.000).

CV. Rafiza Chicken Group Indonesia adalah sebuah bisnis di bidang kuliner *fried chicken* yang berdiri sejak 2018 yang berbentuk UMKM hingga saat ini sedang terus berkembang, dengan sistem kemitraan. Beberapa outlet dari mitra *franchisee* ada di Bintaro, Lebak bulus, Citayam, Pondok labu, limo dan Cibubur. Awalnya perusahaan ini bergerak dalam bidang ayam goreng lokal dengan jumlah pegawai sekitar 1 orang dan juga menggunakan *outsourcing*, namun pemilik perusahaan mengatakan bahwa kebutuhan konsumen akan produk terus naik, dan sumber daya yang ada tidak mencukupi sehingga banyak permintaan pasar yang tidak dapat terpenuhi dan permintaan terbuang sia-sia.

Pada saat sekitar tahun 2019 perusahaan ini mengalami penjualan naik sebesar 150%. Dengan jumlah mitra *franchisee* lebih dari 100 cabang *franchisee*, banyak masalah yang muncul. Seperti jumlah *salesperson* relatif sedikit bila dibandingkan dengan jumlah toko yang ada, maka yang sering terjadi bahwa permintaan produk dari kantor pusat secara langsung melalui telepon ke perusahaan tanpa melalui *salesperson*. Menurut Asosiasi *Franchise* Indonesia, yang dimaksud dengan *franchise* ialah suatu sistem pendistribusian barang atau jasa kepada pelanggan, dimana franchisor memberikan hak kepada individu atau perusahaan untuk melaksanakan bisnis *franchise*, dengan nama, sistem, prosedur dan cara-cara yang telah ditetapkan sebelumnya dalam jangka waktu tertentu meliputi

area tertentu (Majalah Info franchise, 2009). Sejumlah pakar juga ikut memberikan pengertian terhadap *franchise*. Menurut Campbell Black (1986) dalam bukunya *Black's Law Dict* menjelaskan *franchise* sebagai sebuah lisensi merek dari pemilik yang memungkinkan orang lain untuk menjual produk atau *service* atas nama merek tersebut. Menurut David J.Kaufmann (1995) memberi definisi *franchising* sebagai sebuah sistem pemasaran dan distribusi yang dijalankan oleh institusi bisnis kecil (*franchisee*) yang digaransi dengan membayar sejumlah *fee*, hak terhadap akses pasar oleh franchisor dengan standar operasi yang mapan dibawah asistensi franchisor. Sedangkan menurut Reitzel, Lyden, Roberts & Severance (dalam Syafrizal, 2020).

Tidak hanya sistem dari perusahaan ini yang tidak mengatur dengan jelas aturan diskon yang diberikan kepada toko, dan hal itu menyebabkan diskon yang seharusnya diberikan kepada toko, diambil oleh *salesman* itu sendiri. Juga belum adanya strategi-strategi baru dalam bidang teknologi seperti bisnis online tersebut. Sehingga ketergantungan perusahaan akan *salesperson* menjadi salah satu hambatan bagi perusahaan ini. Berbagai masalah sudah dapat dilihat pada perusahaan ini, seperti sistem yang ada menyebabkan adanya kecurian, kurangnya sumber daya, dan rantai bisnis yang belum jelas. Untuk itu penganalisaan strategi sangat diperlukan di setiap aspek perusahaan. Pengevaluasian mengenai strategi-strategi dalam perusahaan menggunakan alat yang disebut *SERVO analysis*, alat tersebut adalah alat yang digunakan untuk memeriksa, menguji, mendianogsa strategi-stragi yang digunakan dalam perusahaan. Menurut Fleisher and Bensoussan (2007), *SERVO analysis* merupakan sebuah alat manajemen yang digunakan untuk mendianogsa, membangun dan menguji strategi perusahaan. Sehingga *SERVO analysis* merupakan alat yang cocok dalam mengevaluasi strategi bisnis di dalam perusahaan tersebut karena *SERVO analysis* memiliki komponen yang bisa mengevaluasi bagian dalam maupun bagian luar perusahaan. Tujuan dari penelitian ini adalah mengevaluasi strategi bisnis yang ada dalam CV. Rafiza Chicken Group Indonesia dengan menggunakan *SERVO analysis*.

Urgenitas dari penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi strategi pengembangan bisnis, mengevaluasi strategi pengembangan bisnis menggunakan analisis *SERVO* dan mengidentifikasi tercapainya konsep fit dalam strategi pengembangan bisnis CV ditengah ketatnya persaingan usaha ayam goreng *counter* pinggir jalan, terutama di masa pandemic Covid-19 yang mayoritas mengalami penurunan kinerja penjualan. Rafiza Chicken Group Indonesia. Dalam penelitian ini, akan diamati strategi pengembangan bisnis salah satu perusahaan friedchicken lokal, yaitu CV. Rafiza Chicken Group Indonesia. CV. Rafiza Chicken Group Indonesia didirikan pada tahun 2017-2018. CV. Rafiza Chicken Group Indonesia terbilang muda dalam ranah bisnis pergulaan. Meskipun demikian, perjalanan perusahaan hingga saat ini menunjukkan potensi untuk terus berkembang, asalkan dilakukan perbaikan secara terus-menerus atas strategi pengembangan bisnis perusahaan. Perbaikan atau pembenahan tersebut harus didasarkan pada evaluasi menyeluruh terhadap situasi internal dan eksternal perusahaan yang terkait dengan strategi pengembangan bisnis perusahaan. Hasil identifikasi strategi pengembangan bisnis tersebut akan dievaluasi agar dapat dijadikan bahan pertimbangan bagi CV. Rafiza Chicken Group Indonesia untuk memodifikasi strategi pengembangan bisnisnya paska penelitian.

Terdapat berbagai cara untuk mengevaluasi strategi dalam bisnis, salah satunya adalah analisis *SERVO*. Analisis *SERVO* meliputi evaluasi menyeluruh terhadap lima komponen, yaitu *strategy* (strategi), *environment* (lingkungan), *resources* (sumber daya), *values* (nilai), dan *organization* (organisasi) untuk melihat kesesuaian strategis atau *strategic fit* antara 5 elemen *SERVO* tersebut. Model analisis ini dirancang untuk menilai dan memfasilitasi proses perumusan dan implementasi strategi dalam konteks perubahan pasar dan keorganisasian (Fleisher dan Bensoussan, 2007: 139).

Dalam menerapkan analisis *SERVO* terdapat tiga tahapan. Pada tahap pertama, peneliti melakukan evaluasi terhadap kinerja perusahaan. Pada tahap kedua, dilakukan penilaian terhadap strategi berjalan, untuk melihat apakah perlu dilakukan perubahan terhadap strategi yang sedang digunakan atau strategi berjalan. Pedoman yang digunakan dalam penerapan *SERVO* tahap kedua adalah *SERVO grids*. Pada tahap ketiga, peneliti mengembangkan dan mengevaluasi alternatif strategi atau program yang dapat diaplikasikan dalam strategi pengembangan bisnis perusahaan. Pengukuran

kinerja merupakan pendekatan sistematis dan terintegrasi untuk memperbaiki kinerja organisasi dalam rangka mencapai tujuan strategi organisasi dan mewujudkan visi dan misinya (Mahmudi, 2005:15 dalam Pratiwi dan Mildawati, 2014). Pengukuran kinerja adalah salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan karena merupakan usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu (Giri, 1998 dalam Dewi, 2015). Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai alat pengendalian organisasi, karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan reward dan *punishment system* (Ulum, 2009 dalam Dewi, 2015).

METODE

Penelitian ini merupakan penelitian deskriptif kualitatif yang merupakan metode yang digunakan untuk meneliti status sekelompok manusia, suatu objek, suatu set kondisi, suatu sistem pemikiran, atau suatu peristiwa (Nazir 1983:63). Subjek penelitian ini adalah CV. Rafiza Chicken Group Indonesia, yang beralamat di Jl. Bedeng no. 104 Rt. 002/010, Grogol - Depok. Sedangkan objek penelitian ini adalah strategi pengembangan bisnis yang sedang diimplementasikan di CV. Rafiza Chicken Group Indonesia dan evaluasi strategi pengembangan bisnis CV. Rafiza Chicken Group Indonesia. Metode sampling yang akan dilakukan di CV. Rafiza Chicken Group Indonesia yang berdasarkan *sampling purposive* dan studi kepustakaan dari data statistik di Dinas UMKM, Koperasi dan Perdagangan Kota Depok (<https://dkum.depok.go.id>, 2021) sebagai objek data primer dan sekunder analisisnya.

Untuk mendapatkan data atau informasi faktual tentang konsep penelitian tersebut, peneliti mengumpulkan data melalui wawancara, observasi, dan analisis dokumen. Dalam penelitian ini, teknik wawancara yang digunakan adalah wawancara semi terstruktur, yaitu wawancara mendalam (*in-depth interview*), dimana peneliti menggali pendapat dan ide-ide narasumber yang mengarah pada kedalaman informasi. Peneliti juga melakukan observasi dimana peneliti terjun langsung ke lokasi penelitian atau melakukan pengamatan langsung dan memosisikan diri sebagai *participant-observer*, yaitu pengamat yang terlibat secara aktif dan pasif.

Uji keabsahan data dalam penelitian ini menggunakan triangulasi sumber dimana peneliti membandingkan dan mengecek ulang derajat kepercayaan suatu informasi melalui waktu dan alat yang berbeda (Patton dalam Moleong, 2004:330). Teknik analisis data pada penelitian ini menggunakan *template analisis* yaitu metode yang digunakan untuk melakukan analisis terhadap data kualitatif yang berupa transkrip wawancara, catatan harian atau jawaban kuesioner terbuka. Selain itu, pada penelitian ini menggunakan proses analisa data dengan metode perbandingan tetap dengan alat bantu uji analisis data "SERVO Analysis". Metode perbandingan tetap ini terdiri dari reduksi data, Kategorisasi, Sintesisasi, Menyusun Hipotesis kerja.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Hasil

1. SERVO (Strategy, Environment, Resources, Value, Organization) Analysis Strategy

Strategi utama dari CV. Rafiza Chicken Indonesia ini adalah Inovasi produk menggunakan *differentiation strategy* yang berfokus pada keunikan varians rasa ayam goreng, varians ayam bakar hingga varians sambal selera nusantara hingga modern, sehingga produk-produk yang dihasilkan oleh CV. Rafiza Chicken Indonesia memiliki tempat tersendiri di hari para konsumennya yang disebabkan memiliki perbedaan varians produk dengan para kompetitor di sektor usaha yang sejenis.

Penciptaan atau pembaharuan varians setiap produk pada setiap periode merupakan suatu strategi yang selalu digunakan oleh perusahaan untuk menarik perhatian konsumen dengan produk-produk yang ditawarkan.

Hingga saat ini CV. Rafiza Chicken Indonesia memiliki 4 varian menu ayam goreng yaitu sayap, paha atas, paha bawah, dan dada serta memiliki 5 varian menu sambal yaitu Sambal geprek merah, sambal geprek ijo, *black pepper*, *barbeque* dan *cheese*. Inovasi varians sambal ini yang telah terjadi perubahan sebanyak 3x sejak perusahaan berdiri, hingga inovasi terhadap varians sambal ini dilakukan agar produk yang ditawarkan kepada konsumen menjadi ciri khas produk dari perusahaan ini, karena varians sambal yang ditawarkan selalu baru dan tidak sama dengan kompetitor.

Selain itu, perusahaan ini juga menawarkan paket produk combi yang terdiri dari paket combi 1 (sayap/paha bawah + nasi + es tee) dan paket combi 2 (Dada/paha atas + nasi + es tee) dan paket geprek yang terdiri dari paket geprek 1 (Sayap/paha bawah+nasi) dan paket geprek 2 (Dada/Paha Atas+Nasi). Namun strategi ini tidak didukung dengan sistem pemasaran yang ada, bahkan diskon yang diberikan perusahaan kepada konsumen bisa diambil oleh *Franchisee* (Pihak ini yang membeli usaha dan yang akan menjalankan usaha tersebut sesuai dengan sistem yang telah dipersiapkan.) yang ada tanpa sepengetahuan pihak pemilik merek disebut dengan istilah Pewaralaba atau *Franchisor*. Selain kurangnya salesperson dan sumber daya manusia, perusahaan juga masih belum maksimal menggunakan teknologi dalam memasarkan produk *franchise* Rafiza Chicken. Jadi sistem yang ada masih menggunakan cara lama, yaitu *franchisee* menghubungi *franchisor*.



Sumber : CV. Rafiza Chicken Indonesia (2021)

Gambar 1. Daftar Menu (Produk) CV. Rafiza Chicken Indonesia

Berikut ini adalah analisa hasil perhitungan yang digunakan untuk menghitung kemampuan berbagai cabang gerai *franchisee* atas *output* yang dihasilkan. Analisa menggunakan rumus *Manpower Productivity*:

Ditargetkan penjualan yang diperkirakan oleh *Franchisor* kepada calon *franchisee* adalah 10 ekor ayam atau 90 potong ayam per hari:

Standart time (waktu yang ditetapkan perusahaan): 1 gerai *franchisee* mampu menjual atau mengeluarkan output berupa 2.250 (90 potong x 25 hari kerja) potong *fried chicken*/bulan. Maka, setiap 25 hari kerja/bulan = 8 menit per potong. Yang artinya, setiap 8 menit sekali akan terjadi penjualan 1 potong ayam goreng baik secara satuan maupun paket Combo maupun paket Geprek. Dan dengan waktu kerja per bulan = 25 hari, dengan 12 jam (720 menit per hari). Jumlah gerai *franchisee* yang dibutuhkan: = (standart time x output) x waktu yang tersedia = (8 menit x 2.250 potong) / 18.000 menit = 18.000 : 18.000 = 1 Gerai *franchisee* baru / bulan.

Sehingga, untuk menghabiskan 2.250 potong *fried chicken* per bulan dibutuhkan minimal 1 gerai *franchisee*. Sehingga nilai produktivitas usaha dapat diketahui:

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas saat ini} &= \text{output} = \text{input} \\ &= (8 \times 2.250) / (1 \text{ gerai franchisee} \times 18.000) \\ &= (18.000/18.000) \times 100 \% = 100 \% \end{aligned}$$

Nilai produktivitas sebesar 100 % merupakan tingkat produktivitas output yang wajar/ideal. Hal ini dikarenakan nilai output dan input adalah sama, sehingga yang terjadi setiap *new* gerai *franchisee* mampu memenuhi permintaan pasar di berbagai wilayah di Indonesia dengan target penjualan yang telah ditentukan oleh pihak pemilik *franchise* yaitu dengan melakukan produksi dan penjualan dari produk-produk CV. Rafiza Chicken Indonesia sebesar 2.250 potong ayam goreng per bulan.

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas di masa mendatang} &= \text{output} = \text{input} \\ &= (8 \times 2.250) / (? \text{ New gerai} \times 18.000) \\ &= 18.000 / 18000 = 1 = 1 \text{ new gerai franchisee} \\ &= (8 \times 2.250) / (1 \text{ new gerai} \times 18.000) \\ &= (18.000 / 18.000) \times 100 \% = 100 \% \end{aligned}$$

Namun jika berdasarkan seluruh gerai *franchisee* yang sudah beroperasi di seluruh Indonesia yang berjumlah 100 gerai *franchisee*, maka nilai produktivitasnya menjadi:

100 gerai *franchisee* mampu menjual atau mengeluarkan output berupa 225.000 (90 potong x 25 hari kerja x 100 gerai) potong *fried chicken*/bulan. Maka, setiap 25 hari kerja/bulan = 13 menit per potong. Yang artinya, setiap 13 menit sekali akan terjadi penjualan 1 potong ayam goreng baik secara satuan maupun paket Combo maupun paket Geprek. Dan dengan waktu kerja per bulan = 25 hari, dengan 12 jam (720 menit per hari). Jumlah gerai *franchisee* yang dibutuhkan: = (standart time x output) x waktu yang tersedia = (13 menit x 2.250 potong) / 18.000 menit = 18.000 : 18.000 = 162 Gerai *franchisee* / bulan.

Sehingga, untuk terjadi penjualan sebesar 225.000 potong *fried chicken* per bulan, dibutuhkan 162 gerai *franchisee*. Sehingga nilai produktivitas usaha dapat diketahui:

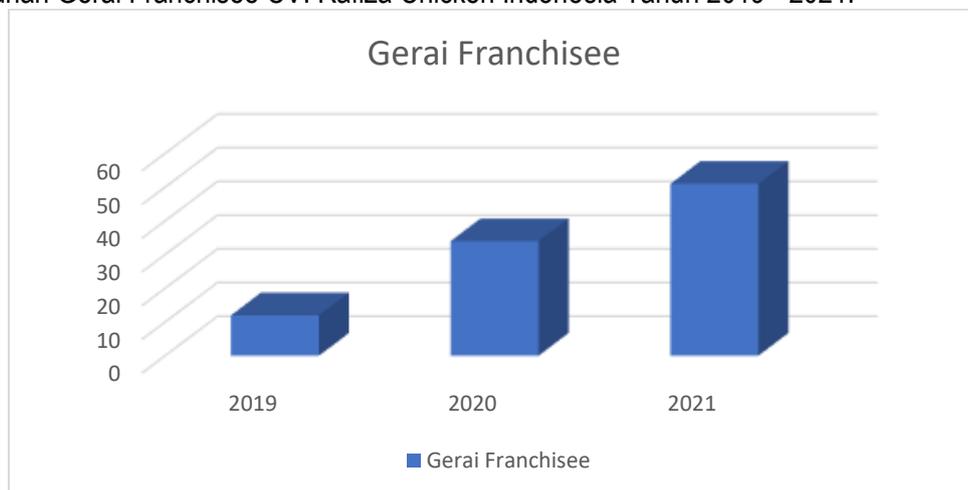
$$\begin{aligned} \text{Produktivitas saat ini} &= \text{output} = \text{input} \\ &= (13 \times 225.000) / (162 \text{ gerai franchisee} \times 18.000) \\ &= (2.925.000 \text{ potong} / 2.916.000 \text{ menit}) \times 100 \% = 100,30 \% \end{aligned}$$

Nilai produktivitas sebesar 100 % merupakan tingkat produktivitas output yang wajar/ideal. Hal ini dikarenakan nilai output dan input adalah sama, sehingga yang terjadi setiap *new* gerai *franchisee* mampu memenuhi permintaan pasar di berbagai wilayah di Indonesia dengan target penjualan yang telah ditentukan oleh pihak pemilik *franchise* yaitu dengan melakukan produksi dan penjualan dari produk-produk CV. Rafiza Chicken Indonesia sebesar 225.000 potong ayam goreng/bulan pada 100 gerai *franchisee* di seluruh Indonesia.

$$\begin{aligned} \text{Produktivitas di masa mendatang} &= \text{output} = \text{input} \\ &= (13 \times 225.000) / (? \text{ New gerai} \times 18.000) \\ &= 2.925.000 / 18.000 = 162,5 = 163 \text{ new gerai franchisee} \\ &= (13 \times 225.000) / (163 \text{ new gerai} \times 18.000) \\ &= (2.925.000 / 2.925.000) \times 100 \% = 100 \% \end{aligned}$$

Artinya, saat ini CV. Rafiza Chicken Indonesia telah memiliki 100 gerai franchisee di seluruh Indonesia, agar dapat terlayani permintaan pasar sejumlah 2,925.000 potong fried chicken bahkan lebih setiap bulannya, maka CV. Rafiza chicken Indonesia diperlukan membuka 63 new gerai franchisee di masa mendatang.

Sehingga dalam menghadapi pesaing yang ada, memang sudah ada cara yang digunakan CV. Rafiza Chicken Indonesia melalui berbagai gerai *franchisee* di seluruh Indonesia, seperti melayani dan menjalin hubungan baik dengan konsumen. Hal tersebut baik, namun tidak bisa hanya dengan cara tersebut, apalagi bila pihak ekspedisi yang bekerjasama dengan perusahaan itu sendiri terlambat datang ke konsumen. Hal ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Elfian, et.all (2017) bahwa Prioritas strategi yang terbaik dalam rangka meningkatkan minat masyarakat terhadap pendidikan guna mencapai produktivitas pendidikan di masa yang akan datang adalah Meningkatkan Keterampilan Manajerial Input (Rektorat, Dosen, Karyawan), Menumbuhkan pangsa pasar/pemasaran, Mengoptimalkan Modal/sarana dan prasarana yang telah dimiliki oleh Lembaga Pendidikan Tinggi, Perguruan Tinggi menetapkan biaya terjangkau oleh berbagai kalangan masyarakat baik di kalangan menengah ke atas maupun menengah ke bawah, yang berarti CV. Rafiza Chicken Indonesia, hendaknya meningkatkan kualitas system kerja perusahaan dan tingkatkan skill orang-orang yang tergabung atau bekerja pada CV. Rafiza Chicken Indonesia demi terjadinya peningkatan omset dan pangsa pasar dengan tetap bersaing dengan sehat terhadap berbagai kompetitor di masa mendatang. Dalam hal produksi, CV. Rafiza Chicken Indonesia menggunakan pemilik usaha *franchisee* dan karyawan dari gerai cabang *franchisor* tersebut. Dibanding tahun sebelum 2020, perusahaan mengalami ketidakmampuan dalam memenuhi permintaan pasar, akibat belum banyaknya gerai *franchisee* yang tersebar di berbagai wilayah di Indonesia, namun keputusan perusahaan induk memaksimalkan penggunaan pemilik *franchisee* sebagai pemilik usaha (*franchisee*) sekaligus produsen berbagai produk yang dihasilkan, sudah benar. Dengan demikian penjualan naik sebesar 150 % di tahun berikutnya. CV. Rafiza Chicken Indonesia memiliki strategi peningkatan pertumbuhan penjualan dengan menggunakan *franchisee* yang berasal dari dalam negeri maupun luar negeri. Berikut ini adalah grafik Pertumbuhan Gerai Franchisee CV. Rafiza Chicken Indonesia Tahun 2019 - 2021.

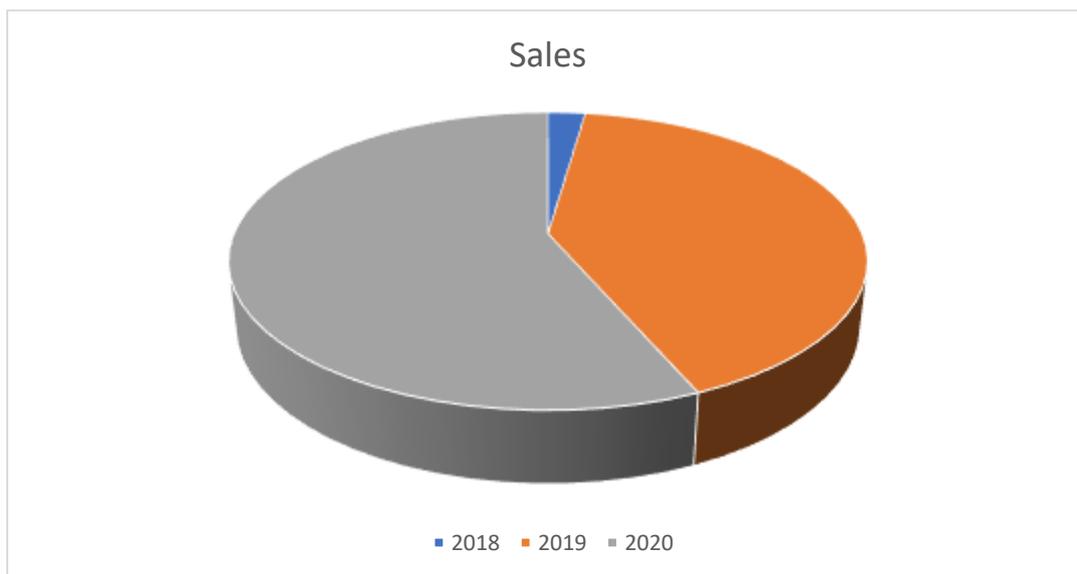


Sumber : Hasil Olah Data Primer oleh Peneliti (2021)

Gambar 2. Data Pertumbuhan Gerai Franchisee CV. Rafiza Chicken Indonesia Tahun 2019 - 2021

Dalam menghadapi pesaing yang ada, terdapat strategi produksi dan pemasaran yang dilakukan oleh CV. Rafiza Chicken Indonesia, berupa melayani dan menjalin hubungan baik dengan supplier, mitra (*franchisee*), dan konsumen dengan harga dan kualitas yang diberikan merupakan yang terbaik. Strategi tersebut merupakan strategi yang bagus, namun tidak cukup dengan seperti itu saja, apalagi menghadapi Covid-19 dan terdapat *sales* perusahaan itu sendiri

terlambat datang ke konsumen. Dalam hal produksi, CV. Rafiza Chicken Indonesia mengolah hasil produksinya secara mandiri. Di awal tahun 2018, CV. Rafiza Chicken Indonesia pernah mengalami ketidakmampuan dalam memenuhi permintaan pasar yang diakibatkan oleh pemilik usaha hanya dibantu oleh 1 karyawan yang membantu dalam kegiatan produksi, namun keputusan perusahaan untuk mengolah bahan baku menjadi *output* yang siap diantar atau disajikan kepada konsumen sudah benar, dengan demikian penjualan naik sebesar 1732 % di tahun berikutnya yaitu terjadi penjualan pada tahun 2018 sebesar Rp. 129.575.950,- menjadi Rp. 2.374.929.020,- di tahun 2019, sehingga pemilik usaha melakukan rekrutmen karyawan sebanyak 7 karyawan di berbagai departemen kerja hingga saat ini. Dan dari tahun 2019 ke 2020 terjadi kenaikan penjualan sebesar 40 % yaitu pada tahun 2019 terjadi penjualan sebesar Rp. 2.374.929.020 menjadi Rp. 3.252.145.723,- pada tahun 2020. Pada tahun 2019, CV. Rafiza Chicken Indonesia menggunakan supplier ayam dari Rumah Pematangan Ayam (RPA) yang berasal dari RPA nasional yaitu RPA Suka Hati dan RPA Nusantara. Sedangkan untuk penjualan, CV. Rafiza Chicken Indonesia mengandalkan mitra-mitra *franchisee* yang bekerjasama dengan CV. Rafiza Chicken Indonesia yang secara tidak langsung menunjukkan bahwa pasar mitra Franchisee Rafiza merupakan pasar CV. Rafiza Chicken Indonesia mulai dari wilayah Depok, DKI Jakarta, Batam, Padang, Purbalingga, hingga Serang-Banten. Berikut ini adalah grafik rata rata penjualan CV. Rafiza Chicken Indonesia selama tahun 2018 – 2020.



Sumber : Hasil Olah Data Primer oleh Peneliti (2021)
Gambar 3. Data Penjualan Rafiza Chicken Periode 2018 - 2020

1) Environment

Environment yang ada dalam perusahaan sangat mempengaruhi, baik dari luar maupun dari dalam perusahaan. Berdasarkan pengaruh faktor lingkungan internal perusahaan, beberapa faktor yang sering mempengaruhi pergerakan usaha CV. Rafiza Chicken Indonesia adalah faktor bahan baku terutama mengenai harga yang selalu mengalami luktatif, faktor SDM berupa bertambah maupun berkurang jumlah karyawan yang bekerja pada perusahaan di segala departemen kerja hingga skill yang dimiliki oleh pemilik usaha dan skill para karyawan yang mengalami perbedaan di tiap individu, faktor berikutnya adalah dinamika penjadwalan *Supply Chain* berupa terkadang pernah terjadi keterlambatan dalam proses dan penerimaan bahan baku ayam di setiap 3 bulannya, hingga faktor ekspedisi (kuantitas kecil gunakan motor, jika besar gunakan mobil) dengan menggunakan jasa karyawan CV. Rafiza Chicken Indonesia yang berguna untuk mengirimkan produk hingga ke

tangan konsumen yang sesuai pesanan baik menggunakan *marketplace* hingga menggunakan aplikasi *marketspace*.

Namun kondisi dari berbagai faktor tersebut dialami secara fundamental oleh CV. Rafiza Chicken Indonesia pada tahun 2018-2019, yang merupakan masa-masa pendirian usaha dan pembentukan karakter usaha dari CV. Rafiza Chicken Indonesia di mata stakeholders perusahaan. Namun setelah tahun 2019, berbagai permasalahan yang dipengaruhi oleh fundamental faktor internal usaha tersebut perlahan dapat teratasi dengan sendirinya dengan berbagai strategi inovasi pengembangan usaha yang dilakukan oleh CV. Rafiza Chicken Indonesia.

Sedangkan faktor eksternal perusahaan, faktor pandemi Covid-19 merupakan faktor yang sangat telak mempengaruhi perusahaan terutama mengenai penurunan penjualan yang cukup signifikan. Hal ini dikarenakan adanya program PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) merupakan peraturan yang diterbitkan Kementerian Kesehatan (Kemenkes) Republik Indonesia dalam rangka Percepatan Penanganan COVID-19 yang dilaksanakan di berbagai daerah. Aturan PSBB tercatat dalam Peraturan Menteri Kesehatan Nomor 9 Tahun 2020, kemudian adanya program PPKM (Perberlakukan Pembatasan Kegiatan Masyarakat) dari level 4 hingga kini di level 1 yang berada di berbagai mitra *franchisee* di seluruh Indonesia. Kondisi tersebut menyebabkan sedikitnya konsumen yang melakukan pembelian dengan langsung datang lokasi penjualan, namun hal ini dapat teratasi dengan CV. Rafiza Chicken Indonesia memiliki berbagai aplikasi pesanan dan pembayaran pesanan melalui *e-commerce*.

Perihal pemasaran, faktor harga yang kompetitif dengan kompetitor dan tingkat kepuasan konsumen memiliki pengaruh yang cukup besar. Berdasarkan informasi yang diperoleh dari hasil wawancara dengan pemilik usaha CV. Rafiza Chicken Indonesia dan perwakilan *franchisee competitor* (sabana chicken, D'Kriuk, dan Quick Chicken) yang berada di kawasan sekitar kantor pusat dan beberapa kawasan mitra *franchisee* dari CV. Rafiza Chicken Indonesia, bahwa persaingan antar usaha *fried chicken* lokal itu adalah persaingan usaha yang sehat, namun terkadang sedikit terbesit di pikiran para konsumen dan para kompetitor bahwa harga jual yang diterapkan oleh CV. Rafiza Chicken Indonesia sedikit memukul harga pasar *fried chicken* lokal sehingga terkadang timbul ketakutan adanya persaingan pasar yang tidak sehat dalam meraih keputusan pembelian pasar (konsumen) dan kompetitor. Harga ini dikarenakan harga *fried chicken* yang diterapkan oleh Rafiza chicken di bawah harga standar yang berlaku di pasar per porsi atau per potong output yang ditawarkan ke pasar.

Namun hingga detik ini, Masih belum ada strategi tertentu yang dilakukan CV. Rafiza Chicken Indonesia untuk menghadapi pengaruh dari luar, hanya terus berhati-hati dalam setiap keuangan yang keluar dari perusahaan dan mempertahankan berbagai strategi "lawas" yang selama ini telah diterapkan yaitu mempertahankan strategi harga yang lebih terjangkau/kompetitif dari para kompetitor di pasar dan memberikan kualitas *service excellent* yang terbaik kepada para mitra *franchisee* dan konsumen ayam goreng. Meski terkadang setiap 3-6 bulan selalu muncul kompetitor baru yang bermain di pasar yang terlebih dahulu telah dikuasai oleh CV. Rafiza Chicken Indonesia, namun perusahaan memiliki merek yang unik sehingga mudah diingat dan kualitas yang baik. Dimana dari 100 *franchisee* yang ada, bahwa dari semua mitra *franchisee* melakukan transaksi dengan konsumen dan pelanggannya, sebagai *owner* dan *salesperson* yang menawarkan produk tersebut, mengatakan bahwa seluruh karyawan dan para *franchisee* yang lupa dengan merek yang dimiliki CV. Rafiza Chicken Indonesia. Dari setiap pengiriman bahan baku mulai dari TPA (Tempat Pemotongan Ayam) yang telah bekerja sama (MOU) CV. Rafiza Chicken Indonesia dan bumbu tepung ayam crispy, hingga bumbu sambal yang dibuat sendiri oleh Rafiza Chicken pusat kemudian kumpulan bahan baku tersebut dikirimkan ke semua kios *franchisee* yang ada di seluruh Indonesia, hanya sekitar 0,5 % - 1 % retur atau pengembalian barang ke CV. TPA (Tempat Pemotongan Ayam) yang telah bekerja sama (MOU) CV. Rafiza Chicken Indonesia tersebut. Sehingga para *franchisee* dan Rafiza Chicken pusat tidak terlalu bermasalah dengan hal tersebut ditambah karena konsumen sudah mengenal merek produk dan kualitas yang ada sejak 2018. Perusahaan juga memiliki

beberapa partner, seperti pabrik tepung, pabrik bumbu fried chicken, dan berbagai pengusaha bahan baku sambal. *Partner* yang ada juga cukup mempengaruhi perusahaan, karena mereka yang memasok bahan utama bagi transformasi produksi perusahaan. Dalam lingkungan konsumen, yang terdiri dari sekitar lebih dari 100 *franchisee* yang terdapat di berbagai wilayah di Indonesia, yang ada di wilayah Depok, DKI Jakarta, Batam, Padang, Purbalingga, hingga Serang-Banten. Mengenai tanggapan konsumen, produk dimata konsumen adalah produk yang unik, juga memiliki merek yang unik dan mudah diingat, sehingga perusahaan dalam memasarkan lebih mudah bila konsumen mengingat merek produk.

2) Resources

Resources yang ada dalam perusahaan terbagi menjadi keuangan, sumber daya manusia, fisik, hingga sumber daya perusahaan yang tak terlihat seperti merek dagang. Perusahaan memiliki total 8 karyawan yang bekerja di bidang operasional (produksi) sejumlah 6 orang, 1 orang bekerja di departemen pemasaran, 1 orang karyawan bertugas sebagai admin operasional usaha, admin gudang, dan *finance*. Sejak tahun 2018 hingga saat ini, dalam melakukan kegiatan operasional selalu memberikan hasil produksi yang berkualitas, dimana kerusakan terjadi hanya 0,3 – 0,5 % dari setiap produksi dan kemampuan serta kecepatan produksi yang sesuai dengan batas waktu (setiap 1 hari kerja) yang ditentukan perusahaan.

Berdasarkan hasil interview dengan pemilik CV. Rafiza Chicken Indonesia, diketahui bahwa sekali produksi dalam 1 hari, rata-rata seluruh cabang (mitra *Franchisee*) CV. Rafiza Chicken Indonesia mampu memproduksi 90 potong ayam/hari dan setiap harinya pula, setiap hari rata-rata terdapat 3-5 potong ayam yang tidak terjual. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat produktivitas produksi berbanding penjualan sangatlah tinggi setiap harinya. Sedangkan dari sudut pandang *supply chain*, CV. Rafiza Chicken Indonesia selalu menerima 8 ton ayam per bulan dengan tingkat kerusakan (busuk, potongan ayam tidak sesuai pesanan, terdapat organ luar dan organ dalam yang tidak berimbang, hingga pernah terdapat ayam tiren) sebesar 10-20 kg/bulan. Hal ini pun menunjukkan bahwa dari sisi *supply chain* pun, para supplier RPA memiliki produktivitas kegagalan yang sangat kecil pula, yaitu berkisar 0,25 % per bulan.

Melihat komposisi jumlah kegiatan operasional dan jumlah pesanan (*costumer* maupun *franchisee*) yang terus bertambah setiap bulannya sejak tahun 2020 namun jumlah karyawan yang bekerja di Rafiza pusat masih sejumlah 8 orang di segala departemen kerja yang tersedia. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan masih kurang dalam jumlah dan keahlian yang ada seperti staf administrasi, keuangan, pergudangan, salesperson, dan karyawan gudang. Untuk penganalisaan jumlah tenaga kerja yang ada selama ini, dapat menggunakan perhitungan beban kerja yang ditentukan berdasarkan Kementerian Pendayagunaan Aparatur Negara Republik Indonesia:

$$\frac{\text{Objek kerja} \quad \times \quad 1 \text{ orang}}{\text{Standar kemampuan Rata-rata}}$$

Objek kerja yang ada selama ini untuk setiap karyawan, rata – rata 7-8 tugas yang dilakukan dalam sehari 8 jam kerja dan standar kemampuan rata rata selama ini karyawan bisa menyelesaikan 5-6 pekerjaan dalam sehari. Maka;

$$\begin{aligned} &= \frac{7,5}{5,5} \quad \times \quad 1 \text{ orang} \\ &= 1,3 \text{ orang} \end{aligned}$$

Berdasarkan hasil perhitungan kinerja tersebut, dapat disimpulkan bahwa untuk menyelesaikan pekerjaan setiap karyawan yang ada selama ini, dapat diselesaikan oleh 1 orang karyawan saja namun untuk memperingan dan lebih produktif dalam menyelesaikan pekerjaan,

diperlukan 2 orang karyawan. Dalam hal keuangan, perusahaan tidak memiliki hutang atau pinjaman dari lembaga keuangan namun dalam menjalankan usahanya menggunakan modal dari dana pribadi pemilik CV. Rafiza Chicken Indonesia, penjualan *franchise* yang telah terjual, pembelian ayam dari RPA secara piutang dengan menggunakan metode pembayaran secara temporary (2 minggu sekali), dan terus berusaha dalam memperkecil hutang yang ada. Sumber yang ada ini dirasa kurang maksimal oleh pemilik, dan tidak memenuhi dalam mengembangkan perusahaan. Hal ini dikarenakan jumlah hutang pembayaran CV. Rafiza Chicken Indonesia (pusat) sebesar Rp. 100 juta/bulan dalam lakukan pemesanan ayam setiap bulan sejumlah 500 ekor (untuk diedarkan kepada Rafiza pusat dan 100 mitra Franchisee Rafiza Chicken di seluruh Indonesia) per bulan kepada RPA (Rumah Pemotongan Ayam) diantaranya RPA Sun One, Amindo dan Hajar Aswad.

Selain itu para mitra *franchisee* CV. Rafiza Chicken Indonesia pun memiliki piutang bahan baku yang cukup besar kepada CV. Rafiza Chicken Indonesia (pusat) yaitu kisaran Rp. 80 Juta/bulan. Sedangkan total penjualan setiap tahunnya rata-rata Rp 1.918.883.564,- atau berkisar Rp. 159.906.963,- per bulan. dengan kondisi demikian berbagai sumber pengeluaran yang ada ini dirasa kurang maksimal oleh pemilik, dan tidak memenuhi syarat dalam mengembangkan perusahaan.

Menurut gambar 5.1, Dapat diinformasikan bahwa ketika setiap tahunnya penjualan perusahaan naik, maka selain biaya, keuntungan juga ikut naik dan bisa menutup hutang-piutang yang ada. Namun ketika penjualan turun dibawah batas standart penjualan perusahaan, maka meski keuntungan ikut naik, namun tidak bisa menutup hutang dan piutang operasional yang tercipta, dan menyebabkan kerugian pada perusahaan. Untuk kedepannya pemilik perusahaan ingin agar piutang bahan baku mitra *franchisee* bisa diperkecil dan hal tersebut bisa dilakukan dengan meningkatkan penjualan yang selama ini telah dijalankan. Namun peningkatan penjualan tidak akan maksimal bila jumlah piutang bahan baku mitra franchisee semakin bertambah tiap bulannya dan aktivitas pemasaran produk kepada konsumen di masing-masing pasar mitra franchisee dilakukan secara tidak maksimal. Salah satu bentuk aktivitas pemasaran yang tidak maksimal yang dilakukan oleh Perusahaan adalah mengenai merek dagang yaitu RAFIZA FRIED CHICKEN, yang berdiri sejak tahun 2018 hingga saat ini belum melakukan pendaftaran Merek ke HAKI Kementerian Hukum dan HAM Republik Indonesia. Perusahaan pun sesungguhnya telah memiliki merek yang unik, terkesan aneh, menjadi nilai tambah bagi perusahaan karena konsumen mudah mengingat, dan tak mudah lupa. Setiap customer dan calon *franchisee* datang ke kantor pusat CV. Rafiza Chicken Indonesia dan pemilik usaha menawarkan produk *franchise* dan produk *fried chicken* kepada customer dengan menggunakan merek RAFIZA FRIED CHICKEN, maka pemilik usaha dan para karyawan yang bekerja di kantor pusat akan langsung mengingat bahwa merek tersebut adalah pelanggan mereka. Selain itu, bahkan selama ini supplier, customer, hingga calon pembeli *franchise* menghubungi pemilik usaha dan perusahaan sendiri apabila *salesperson* dan *production staff* tidak datang dan mengingatkan bahwa *salesperson* harus melakukan pertemuan dengan supplier, customer, hingga calon pembeli *franchise*. Perusahaan juga terus menanamkan kepercayaan akan kualitas fried chicken dari Rafiza Fried Chicken kepada konsumen agar konsumen percaya bahwa fried chicken local yang berkualitas. Dalam hal fisik, perusahaan memiliki proses produksi yang sudah cukup tinggi. Yaitu dengan 6 staf produksi, kemampuan produksi yang dihasilkan di kantor pusat, mencapai 90 potong ayam setiap bulannya, dan kemampuan inovasi dalam menghasilkan varians rasa fried chicken dan varians rasa sambal yang baru dilakukan setiap 1 tahun sekali. Namun hal ini tidak cukup bila kemampuan produksi dan penjualannya yang tinggi, tetapi kemampuan perusahaan dalam menghabiskan produk masih kurang. Berikut adalah supply chain perusahaan mulai dari penentuan design hingga pembayaran yang diberikan perusahaan.



Sumber: CV. Rafiza Chicken Indonesia (2021)
Gambar 4. *Supply chain* CV. Rafiza Chicken Indonesia

3) *Value*

Perusahaan juga memiliki norma, peraturan, kebiasaan dan nilai serta pola pikir yang ditanamkan dalam setiap aspek dari kegiatan perusahaan. Adanya peraturan-peraturan bagaimana karyawan bekerja dan norma bagaimana karyawan harus berperilaku dan menaati hukum yang ada telah diberikan sejak pertama kali masuk. Perusahaan ini juga memiliki nilai dan ajaran hidup bahwa bekerja itu harus dengan rajin dan jujur untuk membuat perusahaan mengalami keuntungan. Keuntungan perusahaan adalah keuntungan bersama, begitu yang pola pikir yang ditanamkan pemimpin kepada karyawannya. Namun dalam setiap peraturan dan kewajiban yang ada, pemimpin memberi contoh terlebih dahulu kepada karyawannya dalam menaati peraturan yang ada, bersikap jujur, dan bekerja dengan rajin. Di dalam perusahaan sendiri ada kebiasaan yang selalu dilakukan yaitu, diadakan sebulan sekali operational meeting bagi seluruh karyawan yang berkenan atau ditunjuk, hal ini tentu berpengaruh pada pribadi karyawan, namun perusahaan tidak memaksakan semua harus ikut, sehingga perusahaan masih bisa menyesuaikan setiap keragaman karyawan, selain itu kegiatan produksi dan penjualan usaha harus terus berjalan setiap harinya. Begitu juga dengan pemimpin yang ada, pemimpin juga bisa menjadi teman karyawan, untuk sharing ataupun membicarakan hal selain pekerjaan, hal ini bisa menciptakan suasana yang nyaman dan tetap saling menghormati antara pemimpin dengan karyawan, dan antar karyawan. Selain itu setiap harirabu, seluruh karyawan CV. Rafiza Chicken Indonesia (pusat) mengadakan olahraga bersama berbentuk kegiatan futsal dan setiap sebulan sekali atau 3 bulan sekali diadakan *Gathering* tanpa keluarga bagi seluruh karyawan CV. Rafiza Chicken Indonesia

4) *Organization*

Organisasi CV. Rafiza Chicken Indonesia hingga saat ini memiliki struktur organisasi yang sederhana, Semua terpusat pada pemimpin, dan setiap keputusan meski sudah dipertimbangkan bersama, namun keputusan akhir tetap diputuskan pemimpin. Setiap bagian yang ada sudah memiliki bagian pekerjaan masing-masing. Seperti bagian keuangan mengurus semua yang berhubungan dengan keuangan, bagian administrasi, mengurus semua yang berhubungan dengan kegiatan operasional perusahaan, bagian pergudangan memiliki tugas yang berhubungan dengan barang, bahan-bahan, dan penyimpanan di gudang, serta salesperson yang selalu bertanggungjawab terhadap pemasaran dan konsumen perusahaan. Sehingga sudah ada sistem yang diatur, meski pemimpin tidak di tempat. Beberapa kendala seperti kurangnya sumber daya, menjadi penghambat dalam karyawan mengerjakan tugasnya, beberapa tugas seringkali dirangkap oleh satu karyawan. Seperti hasil analisa pada sub bab sebelumnya bahwa pekerjaan yang dilakukan karyawan saat ini, bisa menjadi lebih ringan apabila dikerjakan oleh 2 orang. Peraturan-peraturan sudah diberi sejak awal karyawan masuk, tetapi masih sering dilanggar meski sudah ada sanksi yang diberikan. CV. Rafiza Chicken Indonesia memang belum memiliki pelatihan dan training yang terprogram kepada karyawan agar cakap dalam mengerjakan tugasnya. Namun dalam setiap aktivitas usaha yang dilakukan oleh karyawan secara tidak langsung

merupakan training sekaligus praktik. Pemimpin (pemilik *franchise*) selalu memberikan contoh kepada karyawannya, dan terus memperingatkan bila salah. Sebagai pemimpin, kepemimpinan yang ada tidak bersifat otoriter, semua orang boleh berpendapat serta memberi ide-ide untuk memajukan perusahaan ini. Dan setiap keputusan yang ada, meski keputusan diputuskan pemimpin, namun sebelumnya pemimpin juga memberikan kesempatan untuk mengeluarkan pendapat dari karyawan.

Dalam penerapan SERVO Analysis ada tahapan-tahapan yang harus dilalui untuk menerapkan SERVO analysis pada CV. Rafiza Chicken Indonesia:

a. Mengevaluasi kinerja perusahaan saat ini.

Kinerja yang ada dalam perusahaan sekarang ini, sudah lebih baik daripada sebelumnya. Setelah tahun 2018, perubahan besar-besaran terjadi pada CV. Rafiza Chicken Indonesia berupa penambahan jumlah karyawan dalam menjalankan aktivitas pemasaran dan produksi usaha sepenuhnya sudah meningkatkan penjualan dari tahun 2018-2019 sebesar 1742% dan dari tahun 2019-2020 terjadi peningkatan penjualan sebesar 40% dari cara yang lama yang digunakan pada tahun 2018 dalam menjalankan usaha CV. Rafiza Chicken Indonesia. Strategi yang digunakan sekarang ini adalah *differentiation strategy* dan *customer behavior oriented*, dimana melalui keunikan dan perbedaan produk yang mengikuti selera pasar (konsumen dan calon *franchisee*) dengan produk pesaing, hal ini sudah membuat perusahaan unggul dalam berkompetitif dengan pesaing (David, 2011). Namun berdasarkan tujuan perusahaan, untuk mengembangkan perusahaan, menjangkau wilayah lebih luas lagi, bahkan untuk mendapatkan profit yang lebih besar lagi. Tidak cukup bila dilihat dari strategi tersebut. Sebab yang terjadi dalam perusahaan sekarang ini adalah hambatan dalam hal pemasaran yang ada. kemampuan produksi yang tinggi, dan kemampuan berinovasi sudah sangat mendukung strategi perusahaan. Namun pemasaran yang ada seringkali tidak maksimal, diakibatkan luasnya wilayah yang mencapai 100 kios mitra *franchisee* di Depok, DKI Jakarta, Batam, Padang, Purbalingga, hingga Serang-Banten, dengan jumlah karyawan yang aktif bekerja di CV. Rafiza Chicken Indonesia (pusat), perusahaan tidak sanggup memberikan pelayanan kepada seluruh *franchisee* dan konsumen ayam goreng di CV. Rafiza Chicken Indonesia (Pusat) dan masing-masing cabang *franchisee* menjangkau seluruhnya, apalagi perihal memberikan pelayanan *service excellent* yang menjangkau wilayah baru, hal ini semua dapat dirasakan oleh pasar, tergantung bagaimana kualitas produk dan kualitas *service excellent* yang diberikan oleh mitra *franchisee* telah mengikuti SOP dari kantor pusat atau tidak. Selain itu, hingga saat ini belum teknologi pelayanan satu pintu yang disediakan oleh pihak CV. Rafiza Chicken Indonesia yang menjangkau perihal *database* mengenai *supply chain management*, *marketing management*, dan *production management* hingga *finance management*. Sehingga melalui SIM (Sistem Informasi Manajemen) tersebut bisa membantu perusahaan dalam tata kelola usaha dengan lebih baik dan benar dibandingkan menggunakan *tools* yang selama ini digunakan yaitu media telepon, *E-mail* dan *Whatsapp* hingga telegram. sehingga bentuk kinerja perusahaan yang telah dilakukan hingga saat ini dapat dinilai sangat tidak mendukung strategi CV. Rafiza Chicken Indonesia.

b. Menilai dan membedakan strategi yang sekarang, apakah perlu dilakukan perubahan.

Untuk menilai strategi yang ada sekarang ini, SERVO analysis, akan melihat hubungan antar elemen, bagaimana kemampuan dalam mendukung antar elemen, yang bisa dinilai dengan kuat, lemahnya pengaruh yang ada, maupun cepat atau lambatnya antar elemen.

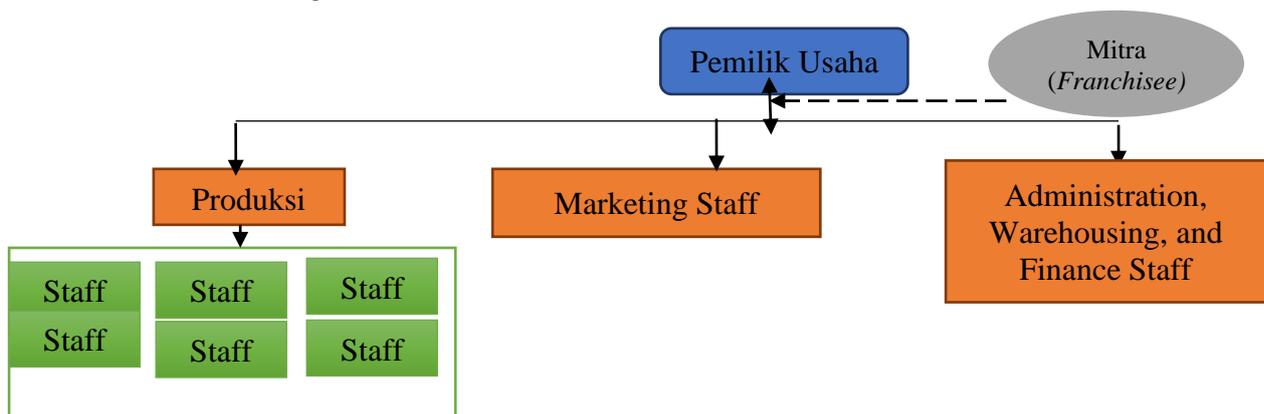
c. Mengembangkan dan mengevaluasi pilihan strategi dan program yang ada.

Masalah yang ada dalam perusahaan, terutama dalam hal resources dan organization, kekurangan yang ada pada CV. Rafiza Chicken Indonesia dapat dikembangkan dengan menggunakan beberapa cara:

- 1) Menambah jumlah resources yang ada, terutama salesperson CV. Rafiza Chicken Indonesia
Kurangnya salesperson tidak akan memaksimalkan pemasaran CV. Rafiza Chicken

Indonesia. Karena perusahaan memiliki jumlah pelanggan yang banyak dan tersebar hampir di seluruh wilayah Indonesia tentu akan membutuhkan jumlah salesperson yang tidak cukup hanya 1. Dengan adanya jumlah salesperson yang lebih banyak, yang mampu menjangkau semua pelanggan yang ada, maka perusahaan akan semakin sering menjalin hubungan dengan konsumen. Tidak hanya itu, setiap kali produk baru keluar dengan inovasi yang baru, CV. Rafiza Chicken Indonesia tidak akan terlambat mengenalkan produk barunya ke konsumen. Sehingga tidak ada bagi pesaing untuk mengambil kesempatan. Dan tentu hal ini membuat perusahaan mengalami peningkatan penjualan, serta profit yang berguna untuk pengembangan usaha yang ada.

- 2) Perbaikan dalam hal sumberdaya dan kualitas karyawan CV. Rafiza Chicken Indonesia. Perlu adanya penambahan jumlah karyawan dalam melakukan kegiatan operasional yang ada, agar tugas dan tanggung jawab yang dimiliki setiap staff dan karyawan yang ada tidak terbagi-bagi, namun harus tetap melihat pada keefektian sumber daya, agar perusahaan tidak mengeluarkan biaya lebih hanya untuk karyawan yang sebetulnya tidak perlu. Tidak hanya itu perbaikan dalam hal kualitas, yang artinya bukan hanya saja skill yang dimiliki tapi sikap dan perilaku karyawan yang taat pada peraturan yang dimiliki CV. Rafiza Chicken Indonesia. Dengan demikian jumlah karyawan yang sesuai akan memaksimalkan karyawan dalam tugasnya dan mampu berkontribusi untuk memberikan ide-ide serta pembaharuan dalam perusahaan, serta tidak bermasalah dalam menaati peraturan yang ada. Dan penambahan jumlah karyawan juga turut membantu negara dalam mengurangi masalah pengangguran.
- 3) Perbaikan dan pengembangan dalam struktur organisasi Perusahaan sementara ini memiliki struktur organisasi yang sangat sederhana, perlu adanya perbaikan dan pengembangan struktur organisasi seperti adanya sistem yang mengatur sumberdaya itu sendiri, bagaimana pelatihan dan traning yang diberikan perusahaan kepada karyawan. Adanya aturan-aturan serta sistem dalam mengatur karyawan agar tidak terjadi pelanggaran. Struktur diubah menjadi lebih kompleks sesuai kebutuhan perusahaan, seperti penambahan desainer profesional dalam bidang inovasi, adanya orang *marketing* yang mengatasi semua masalah *salesperson*, serta mampu menghasilkan ide-ide baru dalam pemasaran perusahaan. Seperti struktur baru organisasi CV. Rafiza Chicken Indonesia berikut ini:



Sumber: CV. Rafiza Chicken Indonesia (2021)
 Gambar 5. Struktur Organisasi CV. Rafiza Chicken Indonesia

Mengembangkan perusahaan dengan menggunakan produk-produk terbaru dari kemajuan teknologi saat ini. Kemampuan pemasaran perusahaan yang bergantung pada 1 *salesperson* menggunakan fasilitas WA, Telepon, dan E-Mail, dan strategi yang dilakukan masih dengan cara lama yaitu sales datang ke toko (*door to door*) akan menjadi kelemahan perusahaan dalam menjalankan pemasaran di tahun-tahun yang akan datang. Menurut Endaryono dan Ariwibowo

(2021), bahwa biaya pemasaran pengaruh secara positif secara signifikan sedangkan omzet penjualan memberi pengaruh secara positif namun tidak signifikan terhadap perubahan laba perusahaan. Sehingga CV. Rafiza Chicken Indonesia harus melakukan pembaharuan strategi pemasaran dan strategi meningkatkan kinerja usaha (pendapatan) berupa perusahaan menggunakan teknologi, yaitu dengan menggunakan website, penjualan online (*marketplace* seperti *Shopee Food, Go-Food, Grab-Food*), dan pengiklanan jika perusahaan sudah cukup dengan finansial, alangkah lebih baik perusahaan memiliki SIM (Sistem Informasi Manajemen) usaha yang menjangkau perihal *database* mengenai *supply chain management, marketing management, dan production management hingga finance management*. Namun untuk saat ini, penggunaan fasilitas WA, Telepon, dan E-Mail, website dan penjualan online sangat membantu penjualan yang ada. Bukan berarti menghilangkan *salesperson*, tetapi tanpa melalui *salesperson*, konsumen sudah bisa terhubung dan melakukan transaksi langsung dengan perusahaan. Tidak hanya itu, dengan adanya website dan penjualan online, jangkauan konsumen lebih meluas, bahkan sampai ke seluruh wilayah di Indonesia (Sabang hingga Merauke). *Customer* ayam goreng dan calon *franchisee* tidak hanya bisa membeli ayam goreng (paket atau non paket) dan *franchise Rafiza Chicken* dengan berkunjung ke kantor pusat CV. Rafiza Chicken Indonesia, namun konsumen langsung membeli ayam goreng (paket atau non paket) dan *franchise Rafiza Chicken* dengan harga yang berbeda dibandingkan yang datang langsung ke toko kantor pusat. Hal ini bisa meningkatkan penjualan yang ada dengan ruang lingkup bisnis yang lebih besar. Dengan pengevaluasian dan pengembangan strategi bisnis, perbaikan perihal *resources* dan *organization* yang ada, perusahaan mampu memaksimalkan pemasaran yang ada, dan meningkatkan penjualan. Serta dengan pilihan strategi, seperti menambah cara pemasaran menggunakan teknologi. Diharapkan tujuan CV. Rafiza Chicken Indonesia dalam memperluas dan mengembangkan *franchise* perusahaan hingga ke seluruh pelosok Indonesia bisa tercapai. Dan tentu mendapat profit yang lebih lagi.

Pembahasan

Tabel 5.1. SERVO Analysis CV. Rafiza Chicken Indonesia

	S	E	R	V	O
S	xxxxx	T/e	M/n	T/n	M/n
E	T/n	xxxxx	M/n	M/n	M/n
R	L/n	L/d	xxxxx	M/d	M/n
V	M/n	M/n	M/n	xxxxx	M/n
O	L/n	M/d	L/n	M/n	xxxxx

Sumber: Hasil Olah Data Primer oleh Peneliti (2021)

1. Environmet ke Strategy: Tight fit / normal fit
Environment yang ada dalam strategy perusahaan sudah berkontribusi dengan baik, sangat mempengaruhi, dan strategi yang ada sudah mampu menghadapi lingkungan luar maupun lingkungan dalam perusahaan, meski terkadang perlu adanya kewaspadaan dalam menghadapi kurs mata uang, dan situasi negara yang tidak menentu.
2. Resources ke strategy: Loose fit/ normal fit
Resources yang ada dalam strategy masih kurang mendukung strategi, jumlah sumber daya yang masih kurang, dan terjadinya kesalahan yang berulang-ulang, serta peraturan yang seringkali dilanggar bisa menghambat pemasaran dan kegiatan operasional perusahaan.
3. Value ke strategy: Medium fit / normal fit
Value perusahaan sudah mampu mendukung strategy dengan baik, seperti kepercayaan, jaminan, dan menjaga kualitas barang yang diproduksi dengan kualitas yang baik akan sangat mendukung strategi yang sudah dibangun perusahaan.
4. Organization ke strategy: Loose fit / normal fit

Organization yang ada memiliki struktur yang sederhana, meski setiap orang sudah memiliki tugas masing-masing namun seringkali juga merangkap pekerjaan lain. Jumlah orang yang ada dalam organisasi juga dianggap masih kurang dan tidak maksimal dalam mendukung strategi yang ada, karena itu strategi dengan organisasi seringkali kurang saling mendukung.

5. Strategy ke environment: Tight fit / early fit
Strategy yang dimiliki dalam environment sudah mampu menghadapi situasi luar perusahaan, maupun menghadapi pesaing yang ada. Bahkan dalam berinovasi dan menciptakan produk, perusahaan sudah mampu mendahului pesaing.
6. Resources ke environment: Loose fit / delayed fit Resource.
Sumber yang ada dalam environment perusahaan kurang bisa mendukung perusahaan untuk menghadapi lingkungan perusahaan. Kekurangan sumber, dan kemampuan yang dimiliki, masih tidak bisa mendukung perusahaan dan sangat kritis, harus selalu diantisipasi agar tidak merugikan perusahaan.
7. Value ke environment: Medium fit / normal fit
Value dalam environment perusahaan cukup baik, masih bisa mendukung perusahaan dalam menghadapi lingkungan yang ada. Value yang diberikan perusahaan sudah ada, namun tidak begitu kompleks dan masih harus dikembangkan agar bisa memperkuat strategi yang dimiliki perusahaan.
8. Organization ke Environment: Medium fit / delayed fit
Organization yang ada tidak begitu berdampak pada lingkungan perusahaan, namun harus terus diperbaiki, karena persaingan yang semakin ketat, akan menuntut organisasi perusahaan untuk bisa terus berkompetitif. Organisasi yang masih sederhana ini sangat rawan, terkena pengaruh buruk dari luar.
9. Strategy ke Resources : Medium fit / normal fit
Strategy yang digunakan dalam mengatur resources, memang sudah ada, namun harus terus diperbaiki dan diperbaharui, karena masih ada kegagalan dalam menangani sumber yang ada. hanya ada, peringatan, peraturan dan sanksi bagi yang melanggar
10. Environment ke Resources : Medium fit / normal fit
Environment yang ada bisa mempengaruhi resources, ditambah organisasi yang masih sederhana, namun dengan adanya lingkungan perusahaan seperti keluarga dan tidak terlalu formal dalam bekerja, membuat karyawan betah untuk bekerja dengan baik diperusahaan.
11. Value ke resources : Medium fit / normal fit
Value yang diberikan pada resources yang ada sudah cukup baik, banyak hal yang sudah ditanamkan dari pemimpin kepada karyawan seperti pengajaran nilai kehidupan, bagaimana harus bekerja dengan baik, dan tentunya pemimpin telah memberi contoh. Namun tidak semuanya dapat selalu dilakukan dengan benar, masih ada kesalahan yang seringkali terjadi.
12. Organization ke resources: Loose fit / normal fit
Organization dalam mengatur resources yang ada, baik keuangan, sumber daya manusia kurang berdampak, karena organisasi itu sendiri masih perlu diperbaiki strukturnya. Sistem juga terlalu sederhana, dan sering terjadi bahwa tugas dirangkap oleh beberapa orang yang belum tentu ahlinya.
13. Strategy ke value: Tight fit / normal fit
Strategy yang ada dalam value sudah baik hingga memberikan kepercayaan, dan cara pandang dari konsumen bahwa produk yang dihasilkan pasti berkualitas, unik, dan mudah laku. Dan memang kepercayaan yang diberikan kepada konsumen sudah sesuai dengan strategi yang dimiliki perusahaan. Tidak hanya itu cara perusahaan menanamkan nilai kepada karyawan dengan terus menerus sudah membuat karyawan ingat akan nilai yang ada dalam perusahaan.
14. Environment ke value: Medium fit / normal fit
Environment tidak terlalu mengganggu value yang dihasilkan perusahaan. Situasi lingkungan luar perusahaan, secara perlahan dari 2018 hingga saat ini tidak akan mengubah nilai dari perusahaan,

meski berdampak sedikit. Begitu juga dengan keadaan pandemi Covid-19 merupakan faktor yang sangat telak mempengaruhi perusahaan terutama mengenai penurunan penjualan yang cukup signifikan yaitu dengan adanya program PSBB (Pembatasan Sosial Berskala Besar) dan program PPKM (Perberlakuan Pembatasan Kegiatan Masyarakat) dari level 4 hingga kini di level 1 yang berada di berbagai mitra franchisee di seluruh Indonesia. Kemudian pengaruh external environment berikutnya ialah faktor harga yang lebih terjangkau/kompetitif dengan kompetitor dan tingkat kepuasan konsumen memiliki pengaruh yang cukup besar sehingga Rafiza chicken sering dianggap sebagai pihak yang “merusak” harga pasar usaha fried chicken lokal. Namun hingga detik ini, CV. Rafiza Chicken Indonesia untuk menghadapi pengaruh dari luar, hanya terus berhati-hati dalam setiap keuangan yang keluar dari perusahaan dan mempertahankan berbagai strategi “lawas” yang selama ini telah diterapkan yaitu mempertahankan strategi harga yang lebih terjangkau/kompetitif dari para competitor di pasar dan memberikan kualitas service excellent yang terbaik kepada para mitra franchisee dan konsumen ayam goreng.

15. Resources ke value: medium fit / delayed fit

Resources yang ada kurang dapat mentaati segala nilai yang sudah diberikan, meski sudah diperingatkan. Meski nilai dan pola pikir bisa tertanam pada resources yang ada, namun akan membutuhkan proses yang agak lama.

16. Organization ke value: Medium fit / normal fit

Organization bisa mentaati segala nilai yang ada dalam perusahaan, tidak terlalu cepat maupun lambat, namun sudah bisa mendukung perusahaan dalam mentaati nilai-nilai yang ada. Perlu adanya organisasi yang lebih teratur dan kuat agar bisa mendukung nilai – nilai yang dimiliki perusahaan

17. Strategy ke organization: Medium fit / normal fit

Strategy yang dimiliki masih kurang bisa mendukung dalam organization yang ada, masih terlalu sederhana, dan tidak dapat memaksimalkan organisasi yang ada. Kurang kuat dan kurang terstruktur, bila menghadapi keadaan buruk, namun selama ini masih bisa berjalan.

18. Environment ke organization: Medium fit / normal fit

Environment yang dimiliki perusahaan sudah mampu dalam mendukung organisasi yang ada. Adanya lingkungan yang nyaman dan tidak terlalu formal. Tetapi lingkungan luar perusahaan yang selalu berganti dan tidak menentu, sedangkan organisasi yang ada masih kurang dalam mendukung perusahaan. Environment bisa menjadi ancaman yang buruk bagi organisasi perusahaan.

19. Resources ke organization: Medium fit / normal fit

Resources yang dimiliki belum mendukung organisasi, baik karena segi jumlah sumber daya yang masih kurang, maupun ketaatan akan peraturan masih kurang, sehingga membuat organisasi kurang terbentuk. Namun selama tidak ada hal-hal yang tak terduga, perusahaan masih aman dengan organisasi yang ada.

20. Value ke organization: Medium fit / normal fit

Value yang diberikan untuk organization yang ada tidak lebih ataupun tidak kurang, agar fokus organisasi selalu pada produk dirasa masih rata-rata, Adanya kesalahan karyawan yang terjadi dalam organisasi, menunjukkan bahwa value yang ditanamkan perusahaan meski sudah ada, namun kurang maksimal. Bila dilihat dari sisi internal perusahaan, maka resources dan organization dalam perusahaan, menjadi masalah utama dan masih perlu adanya perbaikan. Kesalahan dan pelanggaran yang terjadi dalam resources maupun organization perusahaan, sangat mempengaruhi keefektifan strategi yang ada. Baik dari kurangnya strategi dalam mengatur resources maupun organization yang ada, dan environment luar perusahaan yang sangat mudah mempengaruhi resources. Jumlah resources yang dimiliki dan kesederhanaan struktur organization yang dimiliki, menjadi salah satu kendala dalam menjalankan dan mengembangkan perusahaan.

Temuan yang dihasilkan pada pembahasan dari penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Riyanto, 2018) yang menyatakan bahwa “lingkungan internal dan lingkungan eksternal mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap keunggulan bersaing dan kinerja Usaha Kecil Menengah (UKM) di Madiun. Begitu juga dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh (Dilla et al., 2019), yang mengatakan bahwa :

1. Lingkungan eksternal dan lingkungan internal serta kemitraan usaha berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja industri mie skala kecil di Sulawesi Selatan baik secara parsial maupun secara simultan. Ini artinya semakin cermat dalam menganalisis lingkungan baik lingkungan eksternal maupun lingkungan internal semakin baik kemitraan usaha, maka kinerja industri mie skala kecil di Sulawesi Selatan semakin meningkat.
2. Dari model hubungan kausal dapat dijelaskan bahwa faktor sosiokultural dan struktur yang didukung oleh kemitraan dari faktor keterkaitan manajemen akan mampu mendorong kinerja industri mie skala kecil di Sulawesi Selatan.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan

Dari hasil evaluasi strategi bisnis pada CV. Rafiza Chicken Indonesia, disimpulkan bahwa CV. Rafiza Chicken Indonesia menggunakan *differentiation strategy* dan *costumer behavior oriented*, dimana melalui keunikan dan perbedaan produk yang mengikuti selera pasar (konsumen dan calon *franchisee*) dengan produk pesaing, perusahaan menghasilkan produk yang unik dan selalu berbeda, serta memiliki banyak varian. Strategi yang ada pada CV. Rafiza Chicken Indonesia sudah sesuai dengan industri *fried chicken* lokal yang ada, dan penerapannya juga sudah benar. Tetapi dilihat dari visi dan tujuan perusahaan, dalam mengembangkan dan memperluas pangsa pasar hingga ekspor ke seluruh pelosok Indonesia lainnya, perusahaan memiliki kendala yang bisa menghambat visi CV. Rafiza Chicken Indonesia. Berdasarkan hasil analisa SERVO, ditemukan bahwa perusahaan mengalami hambatan dalam hal *resources* dan *organization*.

Saran

Dan berdasarkan hasil evaluasi strategi bisnis pada CV. Rafiza Chicken Indonesia, maka ada beberapa saran, diantaranya:

1. Menambah jumlah *resources* yang ada, terutama kuota *salesperson* di CV. Rafiza Chicken Indonesia.
2. CV. Rafiza Chicken Indonesia hendaknya menggunakan strategi pengembangan bisnis berupa strategi fokus Porter, dimana perusahaan berkonsentrasi terlebih dahulu pada pasar mitra *franchisee* di Pulau Jawa dan Sumatera atau secara luas, sebelum memperluas pasar mitra *franchisee* ke daerah luar pulau Jawa – yang notabene masih minim kompetitor *fried chicken* lokal.
3. Perbaiki dalam hal sumberdaya dan kualitas karyawan CV. Rafiza Chicken Indonesia hendaknya dilakukan secara periodik, minimal memberikan melalui program training atau workshop intensif 6 bulan – 1 tahun sekali.
4. Perbaiki dan pengembangan dalam struktur organisasi, terutama hindari adanya *double jobdesk* yang harus diselesaikan oleh seorang karyawan.
5. CV. Rafiza Chicken Indonesia hendaknya mensosialisasikan dokumen resmi yang terkait dengan aturan dan informasi mendasar dalam perusahaan, antara lain Anggaran Dasar/Anggaran Rumah Tangga dan Standar Operasional Perusahaan, kepada seluruh komponen internal perusahaan
6. Mengembangkan perusahaan dengan memaksimalkan penggunaan teknologi saat ini seperti website dan penjualan online, sangat membantu penjualan yang ada.

7. CV. Rafiza Chicken Indonesia menetapkan batas otoritas bagi *owner*, agar tidak membiarkan kemutlakan keputusan *owner* berlangsung secara terus-menerus atau berulang kali

ACKNOWLEDGEMENT

Alhamdulillah penulis haturkan kepada Allah SWT atas berakhirnya penelitian yang dilakukan oleh peneliti. Penulis juga haturkan terima kasih sebesar-besarnya kepada pemilik CV. Rafiza Chicken Indonesia, perwakilan mitra *Supplier / Supply Chain* CV. Rafiza Chicken Indonesia, perwakilan mitra *franchisee* CV. Rafiza Chicken Indonesia yang 100% telah mensupport penelitian ini ketika penelitian ini dimulai hingga penelitian ini berakhir baik dalam bentuk *collecting* data primer dan data sekunder. Serta Peneliti takluput haturkan terima kasih banyak kepada pihak LPPM (Lembaga Penelitian dan Pengabdian Masyarakat) baik divisi kerja penelitian maupun divisi kerja publikasi ilmiah dari LPPM Universitas Indraprasta PGRI yang telah membantu kelancaran proses penelitian dan proses publikasi artikel ilmiah di Jurnal Sosioekons.

REFERENCES/DAFTAR PUSTAKA

- _____. (2008). *Undang-Undang No.20 Tahun 2008 tentang Usaha Mikro, Kecil dan Menengah*. Jakarta.
- Aufar, A. (2014). Faktor-faktor yang mempengaruhi penggunaan informasi akuntansi pada UMKM (Survei Pada Perusahaan Rekanan PT. PLN (Persero) di Kota Bandung). *Bandung: Universitas Widyatama*.
- Black, Campbell Henry. (1986). *Black's Law Dictionary Revised Fourth Edition*. St. Paul Minnesota: West Publishing Co.
- Chrstiani, Yanne Tahaka. (2013). Penerapan Balanced Scorecard Sebagai Alat Ukur Kinerja Pada PT. Bank Sulut. *Jurnal EMBA*, ISSN 2303-1174 Vol.1 No.4 Desember 2013, Hal. 402-413.
- Dewi, Kartika. (2015). Penerapan Balance Scorecard untuk Menilai Kinerja PT XL Axiata Tbk dalam Mencapai Strateginya. *Binus Business Review* Vol. 6 No. 2 Agustus 2015: 268-282.
- Dilla, M., Anwar, A., & Dipoatmodjo, T. S. P. (2019). Lingkungan Eksternal dan Internal Pengaruhnya terhadap Kemitraan dan Kinerja Usaha Kecil Makanan Mie di Provinsi Sulawesi Selatan. *Seminar Nasional LP2M UNM*, 49–58. <https://ojs.unm.ac.id/semnaslemlit/article/view/11240>
- Endaryono, B., & Ariwibowo, P. (2021). Pengaruh Biaya Pemasaran, Omzet Penjualan terhadap Laba Perusahaan. *Reslaj : Religion Education Social Laa Roiba Journal*, 3(1), 124-136. <https://doi.org/10.47467/reslaj.v3i2.327>
- Fikriando, Eko, Syafrizal, Syafrizal. (2020). Pengaruh Store Atmosphere, Consumer Innovativeness, Dan Brand Image Terhadap Consumer Repurchase Intention Pada Mcdonalds Ahmad Yani, Padang. *MENARA Ilmu* Vol. XIV No.02 April 2020. DOI : <https://doi.org/10.31869/mi.v14i2.1880>.
- Fleisher, C.S., Bensoussan, B. E. (2007). *Business and Competitive Analysis : Effective Application of New and Classic Methods*. New Jersey : Pearson Education.
- Fradjia, N.P. (2008). *Hubungan Antara Citra Raga dan Perilaku Makan Pada Remaja Putri*. Skripsi. Fakultas Psikologi Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Hanuma, S. (2010). *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukur Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Pt Astra Honda Motor)*. Skripsi. Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Semarang.
- Kaufmann, D. J., and Stanworth, J. (1995). The Decision to Purchase aFranchise: A Study of Prospective Franchisees. *Journal of Small Business Management*, October, 22-31.

- Mahdiyah, J. Zulaikha, E.K. Asih (2004). *Peran Mahasiswa dalam Mengurangi Pola Konsumsi Fast Food pada Remaja Kota*. Karya Tulis Mahasiswa Bidang Ilmu Pengetahuan Sosial. IPB. Bogor.
- Mandasari, V dan Tama, B.A. (2011). Analisis Kepuasan Konsumen Terhadap Restoran Cepat Saji Melalui Pendekatan Data Mining: Studi Kasus XYZ. *Journal Generic*, Universitas Sriwijaya, Vol.6, No.1, 25-28.
- Mason, M. (2009). Critical Thinking and Learning. In M. Mason (Ed.), *Critical Thinking and Learning* (First). Blackwell Publishing Ltd. <https://doi.org/10.1002/9781444306774>.
- Nugrahayu, E. R, dan Retnani, E. D. (2015). Penerapan Metode Balance Scorecard sebagai Tolak Ukur Pengukuran Kinerja Perusahaan. *Jurnal Ilmu dan Riset Akuntansi* 4(10), 1-16.
- Peraturan Menteri Perdagangan Nomor : 12/M-DAG/ PER/3/2006 Tentang Ketentuan dan Tata Cara Penertiban Surat Tanda Pendaftaran Usaha Waralaba.
- Peraturan Pemerintah No. 42 tahun 2007 tentang waralaba.
- Pratiwi, Ria Kurni Ajeng dan Mildawati, Titik. (2014). Analisis Kinerja Menggunakan Balance Scorecard pada PT. PLN (Persero) Area Surabaya Utara. *Jurnal Ilmu & Riset Akuntansi*, Vol. 3, No. 9.
- Redaksi Majalah Info Franchise. (2009). *Franchise Your Business*. Jakarta: Info Franchise Publishing.
- Riyanto, S. . (2018). Analisis Pengaruh Lingkungan Internal Dan Eksternal Terhadap Keunggulan Bersaing Dan Kinerja Usaha Kecil Menengah (Ukm) Di Madiun. *JMBI UNSRAT (Jurnal Ilmiah Manajemen Bisnis Dan Inovasi Universitas Sam Ratulangi)*., 5(3), 159–168. <https://doi.org/10.35794/jmbi.v5i3.21707>.
- Sabarella. (2014). *Buletin Konsumsi Pangan Volume 5 Nomor 1 Tahun 2014*. Jakarta: Pusat Data dan Sistem Informasi Pertanian.
- Sewu, Lindaty P. (2004). *Franchise Pola Bisnis Spektakuler dalam Perspektif Hukum dan Ekonomi*. Bandung: PT. Citra Aditya Bakti.
- Sjahputra Tunggal, Imam. (2005). *Tanya Jawab Hukum Ketenagakerjaan Indonesia*. Jakarta: Harvarindo.
- Werther, William B. dan Davis, Keith. (1996). *Human Resources And Personal Management*. Edisi kelima. New York: McGraw-Hill.
- Winarto, V. (1995). *Pengembangan Waralaba (Franchising) Di Indonesia Aspek Hukum dan Non-Hukum dalam Juajir Sumardi, Aspek-Aspek Hukum Franchise dan Perusahaan Transnasional*. Bandung : Citra Aditya Bakti.