

**ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS
RESTORAN RICE BOWL YA.MA.KAN_id
PERIODE 2018/2019**

TUGAS AKHIR

Diajukan untuk memenuhi salah satu syarat
menyelesaikan program stars satu Program Studi Manajemen



Oleh:

ALANUDIN
NIM: 2016511063

**SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA
PROGRAM SARJANA PRODI MANAJEMEN S1
JAKARTA
2020**

SURAT PERNYATAAN

Bersama dengan ini,

Nama : Alanudin

NIM : 2016511063

Menyatakan dengan sesungguhnya bahwa tugas akhir yang saya ajukan ini adalah hasil karya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada Program Sarjana ini ataupun pada program lain. Karya ini adalah milik Saya, karena itu pertanggung jawabannya berada di pundak Saya. Apabila di kemudian hari ternyata pernyataan ini tidak benar, maka Saya bersedia untuk ditinjau dan menerima sanksi sebagaimana mestinya.

Jakarta, 21 Agustus 2020

Alanudin

NIM: 2016511063

SEKOLAH TINGGI ILMU EKONOMI IPWI JAKARTA

PROGRAM SARJANA - PRODI MANAJEMEN S1

TANDA PERSETUJUAN TUGAS AKHIR

Nama Mahasiswa : Alanudin
NIM : 2016511063
Judul Proposal : Analisis Pengembangan Bisnis Restoran Rice Bowl
YA.MA.KAN_id Periode 2018/2019.

Jakarta, 21 Agustus 2020

Dosen Pembimbing,

Dr. Slamet Ahmadi, SE, MM

RESTORAN RICE BOWL YA.MA.KAN_id
PERIODE 2018/2019 ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN
BISNIS



NIM: 2016511063

Telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada hari Kamis 10
September 2020 dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk
diterima sebagai Skripsi Program Sarjana Manajemen -
Program Studi Manajemen

- | | |
|--|-------------------|
| 1. <u>Muh. Ali Maskuri, SE, MM</u>
Ketua |
Tanggal: |
| 2. <u>Rasipan, SH, MM</u>
Anggota |
Tanggal: |
| 3. <u>Dr. Slamet Ahmadi, MM</u>
Anggota |
Tanggal: |

Menyetujui,

Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi IPWI JAKARTA
Program Sarjana - Program Studi Manajemen
Ketua Program,

Dr. Susanti Widhiastuti, SE, MM

10 September 2020

ABSTRAK

Manajemen strategis merupakan bagian dari implementasi strategi yang berfungsi sebagai landasan untuk merumuskan tujuan-tujuan serta kebijakan yang akan diambil oleh perusahaan. Dalam penelitian ini dilakukan pengkajian manajemen strategi apa saja yang sebaiknya dilakukan perusahaan dalam proses pengembangan bisnis.

Penelitian ini dilakukan di Restoran Rice Bowl Ya.Ma.kan_id dengan menggunakan metode kuantitatif deskriptif dengan menganalisis faktor internal dan eksternal, yang diolah menggunakan analisis SWOT. Kemudian dihitung menggunakan Matriks Internal Faktor Evaluation (IFE) dan Matriks Eksternal Faktor Evaluation (EFE) dengan penghitungan Bobot faktor dan rating sesuai dengan kuisioner yang telah diisi oleh para pakar. Kemudian hasil tertimbang matrik (IFE) dan (EFE) di implementasikan menggunakan matriks Internal Eksternal (IE) untuk menentukan posisi perusahaan dan strategi apa yang sebaiknya dipilih perusahaan.

Hasil dari analisis menunjukkan bahwa matriks (IE) Restoran Rice Bowl Ya.Ma.Kan_id berada pada sel V yaitu Grow and maintain. Sehingga strategi yang harus diambil perusahaan adalah memperluas pangsa pasar, melakukan promosi yang lebih maksimal dan melakukan inovasi produk agar dapat bersaing dan dapat memaksimalkan pendapatan.

Kata kunci : Manajemen Strategis, Analisis SWOT, Restoran.

ABSTRACT

Strategic management is part of the implementation of a strategy that serves as a basis for formulating goals and policies to be taken by the company. In this study, an assessment of strategic management should be carried out by the company in the business development process.

This research was conducted at the Ya.Ma.kan_id Rice Bowl Restaurant using descriptive quantitative methods by analyzing internal and external factors, which were processed using SWOT analysis. Then it is calculated using the Internal Factor Evaluation Matrix (IFE) and the External Factor Evaluation Matrix (EFE) by calculating the factor weight and rating according to the questionnaire that has been filled in by the experts. Then the weighted results of the matrix (IFE) and (EFE) are implemented using the Internal External Matrix (IE) to determine the company's position and what strategy the company should choose.

The results of the analysis show that the Rice Bowl Restaurant Ya.Ma.Kan_id matrix (IE) is in cell V, namely Grow and maintain. So that the strategy that must be taken by the company is to expand market share, promote more leverage and innovate products in order to compete and maximize revenue.

Keywords: Strategic Management, SWOT Analysis, Restaurant.

KATA PENGANTAR

Puji syukur senantiasa penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT Yang Maha Pengasih lagi Maha Penyayang, karena atas lindungannya maka tugas akhir dengan judul “ANALISIS STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS RESTORAN YA.MA.KAN_id PERIODE 2018/2019” ini dapat diselesaikan tepat waktu. Selain dari pada itu, penyelesaian tugas akhir ini tidak lepas dari bantuan berbagai pihak, sehingga penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Dr. Slamet Ahmadi, SE, MM. selaku pembimbing yang tidak kenal lelah meluangkan waktu memberikan bimbingan dan arahan kepada penulis.
2. Dr. Susanti Widhiastuti, SE, MM, selaku Ketua Program Studi Sarjana Manajemen S1 STIE IPWIJA.
3. Dr. Suyanto, SE, MM, M.Ak. selaku Ketua STIE IPWIJA.
4. Civitas Akademik STIE IPWIJA.
5. Orang tua tercinta yang senantiasa mendoakan dan memberikan dukungan.
6. Teman-teman E9 Sabtu.
7. Cemara squad yang jarang banget ngumpul tapi selalu peduli.
8. Pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Semoga bantuan yang bapak, ibu dan teman-teman berikan mendapat imbalan dari Allah SWT Yang Maha Kuasa dan penulis juga berharap hasil penelitian yang sederhana ini dapat memberikan manfaat bagi perusahaan, pembaca, pelaku bisnis, investor dan pihak lain yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu serta perkembangan ilmu pengetahuan.

Jakarta, 21 Agustus 2020

Alanudin

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	
HALAMAN PERNYATAAN	i
HALAMAN PERSETUJUAN.....	ii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACK	v
KATA PENGANTAR.....	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL.....	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB 1 PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	6
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penulisan.....	7
1.6. Sistematika Penulisan	8
BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA	
2.1. Kerangka Konseptual.....	10
2.2. Landasan Teori	15
2.2.1. Teori Pemasaran.....	15

2.2.2. Teori Struktur Modal.....	16
2.2.3. Teori Operasi dan Produksi.....	17
2.2.4. Teori Manajemen	19
2.3. Analisis Lingkungan Perusahaan	20
2.3.1. Analisis Lingkungan Internal	20
2.3.2. Analisis Lingkungan eksternal	22
2.4. Penelitian terdahulu.....	29
2.5. Kerangka Pemikiran Operasional	34
BAB 3 METODOLOGI PENELITIAN	
3.1. Jenis dan Lokasi Penelitian	38
3.2. Jenis dan Sumber Data.....	39
3.3. Metode Pengolahan dan Analisis Data.....	40
3.4. Analisis Deskriptif.....	41
3.5. Tahap Masukan (Input)	41
3.6. Tahap Pencocokan.....	45
BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN	
4.1. Gambaran Perusahaan.....	50
4.1.1. Visi Misi Perusahaan.....	50
4.2. Analisis Lingkungan Internal	50
4.2.1. Kondisi Lingkungan Internal	50
4.2.2. Kondisi Lingkungan Eksternal	63
4.2.3. Identifikasi Faktor Internal	76
4.2.4. Identifikasi Faktor Eksternal.....	77

4.4. Tahap Masukan (Input)	77
4.5. Tahap Pencocokan.....	80
BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN	
5.1. Kesimpulan	87
5.2. Saran-Saran	88
DAFTAR PUSTAKA.....	90

DAFTAR TABEL

Tabel 1. Rata-rata Nilai Bobot Strategis Internal

Tabel 2. Rata-rata Nilai Bobot Strategis Eksternal

Tabel 3. Rata-rata Nilai Rating Strategis Internal

Tabel 4. Rata-rata Nilai Rating Strategis Eksternal

DAFTAR GAMBAR

- Gambar 1. Logo Restoran Rice Bowl Ya.Ma.Kan_id
- Gambar 2. Menu Restoran Rice Bowl Ya.Ma.Kan_id
- Gambar 3. Gofood Restoran Rice Bowl Ya.Ma.Kan_id

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Arah kebijakan umum pembangunan Nasional sebagaimana yang tercantum dalam Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) periode 2020-2024 adalah meningkatkan dan mempertahankan pertumbuhan ekonomi yang inklusif dan berkelanjutan. Salah satu cara menuju pertumbuhan ekonomi yang berkelanjutan tersebut ialah dengan meningkatkan daya saing dan peranan usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM). Hasil Sensus Ekonomi (SE2016) menunjukkan bahwa Usaha Mikro Kecil (UMK) mendominasi jenis usaha di Indonesia hingga 98,33 % dengan jumlah 26,26 unit usaha.

Berdasarkan data yang dihimpun kementerian koperasi dan UMKM, pertumbuhan jumlah UMKM di Indonesia sejak tahun 2009-2018 mengalami peningkatan hingga 7% setiap tahunnya. Data tersebut dapat diuraikan sebagai berikut:

- 2009 berjumlah 52.764.750 unit dengan pangsa 99,99%
- 2010 berjumlah 54.114.821 unit dengan pangsa 100,53%
- 2011 berjumlah 55.206.444 unit dengan pangsa 99,99%
- 2012 berjumlah 56.534.592 unit dengan pangsa 99,99%
- 2013 berjumlah 57.895.721 unit dengan pangsa 99,99%
- 2014 berjumlah 57.895.721 unit dengan pangsa 99,99%

- 2015 berjumlah 59.262.772 unit dengan pangsa 99,99%
- 2016 berjumlah 61.651.177 unit dengan pangsa 99,99%
- 2017 berjumlah 62.922.617 unit dengan pangsa 99,99%

NO	INDIKATOR	SATUAN	TAHUN 2017 ⁽¹⁾		TAHUN 2018 ⁽²⁾	
			JUMLAH	PANGSA (%)	JUMLAH	PANGSA (%)
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	UNIT USAHA (A+B)	(Unit)	62.928.077		64.199.606	
	A. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)	(Unit)	62.922.617	99,99	64.194.057	99,99
	- Usaha Mikro (UMi)	(Unit)	62.106.900	98,70	63.350.222	98,68
	- Usaha Kecil (UK)	(Unit)	757.090	1,20	783.132	1,22
	- Usaha Menengah (UM)	(Unit)	58.627	0,09	60.702	0,09
	B. Usaha Besar (UB)	(Unit)	5.460	0,01	5.550	0,01
2	TENAGA KERJA (A+B)	(Orang)	120.260.177		120.598.138	
	A. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)	(Orang)	116.431.224	96,82	116.978.631	97,00
	- Usaha Mikro (UMi)	(Orang)	105.509.631	87,73	107.376.540	89,04
	- Usaha Kecil (UK)	(Orang)	6.546.742	5,44	5.831.256	4,84
	- Usaha Menengah (UM)	(Orang)	4.374.851	3,64	3.770.835	3,13
	B. Usaha Besar (UB)	(Orang)	3.828.953	3,18	3.619.507	3,00
3	PDB ATAS DASAR HARGA BERLAKU (A+B)	(Rp. Milyar)	12.840.859,0		14.038.598,5	
	A. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)	(Rp. Milyar)	7.820.282,6	60,90	8.573.895,3	61,07
	- Usaha Mikro (UMi)	(Rp. Milyar)	4.827.398,9	37,59	5.303.075,7	37,77
	- Usaha Kecil (UK)	(Rp. Milyar)	1.234.334,1	9,61	1.347.104,3	9,60
	- Usaha Menengah (UM)	(Rp. Milyar)	1.758.549,6	13,69	1.923.715,4	13,70
	B. Usaha Besar (UB)	(Rp. Milyar)	5.020.576,4	39,10	5.464.703,2	38,93
4	PDB ATAS DASAR HARGA KONSTAN 2000 (A+B)	(Rp. Milyar)	9.504.148,6		9.995.305,9	
	A. Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)	(Rp. Milyar)	5.445.564,4	57,30	5.721.148,1	57,24
	- Usaha Mikro (UMi)	(Rp. Milyar)	2.804.585,0	29,51	2.927.890,5	29,29
	- Usaha Kecil (UK)	(Rp. Milyar)	1.272.701,4	13,39	1.355.705,7	13,56
	- Usaha Menengah (UM)	(Rp. Milyar)	1.368.277,9	14,40	1.437.551,9	14,38
	B. Usaha Besar (UB)	(Rp. Milyar)	4.058.584,3	42,70	4.274.157,9	42,76

- 2018 berjumlah 64.194.057 unit dengan pangsa 99,99%

Pertumbuhan jumlah UMKM di Indonesia yang relatif stabil dari segi jumlah, memberikan gambaran bahwa pemerintah saat ini tidak lagi fokus pada peningkatan unit usaha UMKM. Selain tetap memantau pertumbuhan UMKM baru, fokus pemerintah saat ini ialah meningkatkan sekaligus memperkuat kapasitas usaha UMKM. Penguatan kapasitas usaha UMKM di satu sisi mengharuskan Pemerintah untuk mengupayakan berbagai stimulus agar eksisting UMKM dapat meningkatkan level usahanya secara berkala. Di sisi lain, perlu

adanya kesadaran serta kemampuan para pelaku UMKM untuk terus berinovasi dan memanfaatkan berbagai stimulus yang telah tersedia.

Dari seluruh jumlah pelaku UMKM yang berhasil dicatat oleh Kementerian Koperasi dan UMKM tersebut hanya sekitar 68% yang merupakan pelaku usaha lama. Artinya, 32% pelaku UMKM lainnya yang tidak mampu bertahan dalam waktu satu tahun. Lemahnya pertahanan UMKM dalam persaingan pasar regional maupun global inilah yang menjadi perhatian serius pemerintah. Berdasarkan riset yang dilakukan Dinas Koperasi dan UMKM yang bekerjasama dengan Kementerian merangkum permasalahan yang dialami UMKM di Indonesia ialah sebagai berikut:

- **Minimnya Modal Usaha.** Minimnya modal usaha menyebabkan para pelaku UMKM tidak bisa menaikkan jumlah produksinya untuk mencapai omzet lebih banyak. Ide bisnis baru untuk perluasan usaha pun kerap kali tidak dapat direalisasikan karena permasalahan modal ini.
- **Tidak Memiliki Izin Usaha Resmi.** Sangat sedikit dari para pelaku UMKM yang telah mengantongi izin usaha. Tidak adanya izin resmi tersebut tentu mempersulit perolehan pinjaman bank untuk menambah modal usaha dan memperluas usaha yang telah ada.
- **Masih Mengandalkan Pembukuan Secara Manual.** Banyak pelaku UMKM yang belum menyadari pembukuan secara manual menjadi permasalahan usaha yang cukup serius. Pembukuan secara manual ini rawan terjadinya kehilangan, kerusakan, dan bahkan kesalahan rekap. Sehingga, pelaku usaha tidak bisa menganalisa hasil penjualannya secara tepat.

- Kesulitan Mendistribusikan/ Pemasaran Produk. Selama ini banyak pelaku UKMM yang kekurangan channel dalam mendistribusikan produknya. Mayoritas dari mereka hanya fokus mendistribusikan produk hanya kepada beberapa kolega dan distributor yang dikenalnya saja. Tentu cara pemasaran seperti ini masih sangat sederhana dan jangkauannya belum terlalu luas.
- Belum Memaksimalkan Pemasaran Online. Permasalahan UMKM yang kelima ini masih berhubungan erat dengan poin keempat, yaitu sulitnya mendistribusikan barang. Salah satu faktor yang menyebabkan pendistribusian barang UMKM kurang meluas karena pengusaha belum melakukan pemasaran online.

Hingga saat ini perlakuan khusus pemerintah terhadap UMKM dapat dilihat dari berbagai sektor, diantaranya di bidang perpajakan (PPh Final UMKM menjadi 0,5%). Dari segi perizinan, pemerintah juga mempercepat perizinan dalam berusaha dengan meluncurkan *single submission*. Tidak sampai di situ pemerintah juga memberikan bunga pinjaman yang ringan bagi para pelaku UMKM, bunga murah ini bisa dinikmati melalui jenis pinjaman Kredit Usaha Rakyat (KUR) yang disediakan oleh perbankan nasional dengan bunga 4,5% yang sebelumnya bisa mencapai 24%. Khusus bagi para pelaku UMKM, pemerintah juga gencar memberikan pelatihan usaha serta dukungan perluasan pasar.

Selain itu, pemerintah juga memiliki program gerakan 100.000 Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah (UMKM) Go Online secara serentak di 30 kota/kabupaten di Indonesia digagas seiring dengan visi pemerintah untuk

menjadikan Indonesia sebagai Digital Energy of Asia. Pemerintah, dalam hal ini Kementerian Koperasi dan UMKM bersama Kementerian Kominfo, berkomitmen untuk mengonlinekan 8 Juta UMKM sampai tahun 2020. Dukungan ini tentu saja bertujuan untuk memperlancar gerak UMKM dalam mengakses pasar global yang penuh tantangan

Hambatan dan peluang usaha bagi pelaku UMKM di pasar regional dan global, tidak terlepas dari pertumbuhan restoran yang ada semakin beragam dan bervariasi. Saat ini banyak sekali bermunculan makanan-makanan dan restoran yang menyajikan menu-menu unik dan memberikan suasana serta cara penyajian yang menarik. Keterbatasan tempat usaha tidak memberikan hambatan terhadap para pelaku usaha untuk mengembangkan usahanya, salah satunya adalah restoran. Perkembangan teknologi dan modernisasi ini mendorong para pelaku usaha untuk berfikir kreatif sehingga muncul berbagai macam restoran yang menarik bagi konsumen. Dilihat dari situasinya banyak bermunculan restoran yang mengusung tema *foodtruck* dan makana *semi fastfood* sehingga konsumen dapat memilih restoran.

Restoran rice bowl merupakan salah satu jenis restoran yang sedang banyak diminati oleh para pelaku usaha dan konsumen. Restoran Rice Bowl menawarkan berbagai macam pilihan makanan yang memang sedang digemari oleh konsumen. Dengan peluang bisnis tersebut YA.MA.KAN_id sebagai salah satu restoran rice bowl yang memiliki konsep *food truck* hadir ditengah masyarakat khususnya masyarakat di wilayah gunung putri Bogor, yang terletak di Jl. Letda natsir no.7, Nagrak Gunung Putri Bogor.

Melihat peluang ini YA.MA.KAN_id mencoba hadir ditengah masyarakat metroplitan dengan menghadirkan konsep restoran dan makanan yang dapat diterima oleh semua kalangan. Tujuan perencanaan dan pengembangan bisnis ini adalah melihat sejauh mana bisnis ini dapat berkembang dan dapat ikut berkontribusi dalam pemenuhan kebutuhan masyarakat akan kebutuhan pangan, juga ikut memberikan peluang demi terciptanya lapangan pekerjaan baru bagi masyarakat setempat. Pengembangan bisnis ini juga menjadi acuan kegiatan bisnis yang akan dilaksanakan maupun yang sedang berjalan tetap berada di jalur yang benar sesuai dengan kenyataan yang telah direncanakan. Perencanaan bisnis ini juga merupakan pedoman untuk mempertajam rencana-rencanayang diharapkan, dan cara mencapai sasaran yang ingin dicapai.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang sudah dijelaskan sebelumnya, maka permasalahan yang dihadapi Restoran Rice Bowl YA.MA.KAN_id dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Bagaimana posisi perusahaan saat ini didalam lingkungan pasar?
2. Strategi apa yang sebaiknya dipilih oleh perusahaan untuk melakukan pengembangan bisnis?

1.3 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari Penelitian Rencana Pengembangan Bisnis ini adalah:

1. Mengkaji bagaimana posisi perusahaan didalam lingkungan pasar.
2. Mengkaji tentang strategi apa yang sebaiknya dipilih oleh perusahaan untuk melakukan pengembangan bisnis

1.4 Manfaat Penelitian

1. Bagi Penulis

Manfaat penelitian untuk penulis adalah sebagai media pembelajaran dan juga sebagai sarana informasi serta edukasi mengenai pemahaman tentang bagaimana cara membuat sebuah perencanaan bisnis yang baik.

2. Bagi Pelaku Bisnis

Melalui penelitian ini diharapkan para pelaku bisnis dapat melakukan perencanaan bisnis semaksimal mungkin untuk meminimalisir terjadi berbagai risiko bisnis, serta menjadi bahan pertimbangan perusahaan dalam upaya pelaksanaan dan perencanaan strategi bisnis yang baik.

3. Bagi Pembaca

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi media edukasi pembelajaran dan pemahaman tentang bagaimana membuat rencana pengembangan bisnis yang baik kepada pembaca.

1.5 Sistematika Penulisan

Sistematika dalam penulisan ini berisi penjelasan tentang isi yang terkandung dari masing-masing bab secara singkat dan keseluruhan sistematika penulisan sebagai berikut:

BAB 1 PENDAHULUAN

Memaparkan latar belakang masalah yang menampilkan landasan penelitian secara garis besar, secara khusus dan secara umum baik dari teori maupun fenomena yang ada menjadi alasan dibuatnya penelitian ini. Perumusan masalah yang berisi mengenai pernyataan tentang keadaan atau konsep yang memerlukan jawaban tentang penelitian, tujuan penelitian ini diharapkan dapat mengacu pada latar belakang masalah, manfaat penelitian diharapkan dapat digunakan sebagai pertimbangan dalam mengambil keputusan dan sistematika penulisan diuraikan mengenai materi yang akan dibahas pada setiap bab.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Landasan teori yang berisi definisi-definisi mengenai pembahasan yang akan diangkat dalam penelitian, juga berisi tentang kerangka pemikiran penelitian yang dibuat untuk menjelaskan secara singkat permasalahan yang akan diteliti. Dalam bab ini juga membahas rujukan-rujukan atau penelitian terdahulu yang dapat dijadikan sebagai rujukan atau acuan penulisan serta penelitian.

BAB 3 METODOLOGI ANALISIS

Dalam Bab ini juga membahas tentang metode penelitian yang akan dipilih untuk menentukan strategi apa yang sebaiknya dipilih perusahaan untuk

mengembangkan bisnis dan untuk mengetahui seberapa kuat atau lemahkah perusahaan didalam lingkungan pasar.

BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Didalam bab ini berisi tentang analisis dan pembahasan, memaparkan hasil analisis dengan memaparkan faktor-faktor internal dan eksternal secara deskriptif yang kemudian identifikasikan melalui tabel-tabel. Dalam bab ini juga memaparkan hasil dari matriks internal dan eksternal yang kemudian disusun dalam metode masukan melalui matriks IE dan kuadran analisis SWOT.

BAB 5 KESIMPULAN DAN SARAN

Memaparkan hasil dari pengambilan keputusan atau kesimpulan yang dijelaskan secara deskriptif hasil kesimpulan ini diambil berdasarkan hasil uji analisis di bab sebelumnya. Didalm bab ini juga berisi saran-saran yang ditujukan kepada perusahaan.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kerangka Konseptual

2.1.1. Definisi Restoran

Restoran berasal dari kata "Restaurer" yang berarti restore atau restorasi yang dalam bahasa Indonesia berarti "memperbaiki atau memulihkan, yaitu memulihkan kondisi seseorang dari suatu kondisi yang kurang baik ke kondisi yang lebih baik. Jadi restoran adalah suatu tempat yang menyediakan makanan dan minuman untuk dikonsumsi tamu sebagai kebutuhan dalam rangka memperbaiki/memulihkan kembali kondisi yang telah berkurang setelah melakukan suatu kegiatan. Menurut Mangkuwerdoyo (1987), berdasarkan keputusan Menteri Parpostel No. KM. 95/ KH.103/ MPDT – 87, definisi restoran adalah suatu jenis usaha yang permanen, dilengkapi dengan peralatan dan perlengkapan untuk proses pembuatan, penyajian dan penjualan makanan dan minuman bagi umum di tempat usahanya.

Restoran dalam operasinya terjadi semacam barter antara pembeli dan penjual, dalam hal ini adalah produk dan uang. Hubungan tersebut tidak akan terjadi dengan baik jika tidak terdapat pelayanan yang baik dari petugas restoran kepada pelanggan atau konsumen. Restoran merupakan usaha yang tidak sekedar menawarkan produk makanan dan minuman saja, tetapi juga menyediakan jasa pelayanan pada pengunjungnya.

Seiring berjalannya waktu, restoran mengalami perubahan yang signifikan mengikuti perkembangan zaman dan mengikuti kebutuhan konsumen akan sesuatu yang unik dan berdeda. Berkembangnya teknologi dan ilmu pengetahuan restoran tidak lagi menjadi sebuah sarana untuk memenuhi kebutuhan pangan masyarakat, tetapi juga sebagai tempat rekreasi dan tempat menghabiskan waktu luang. Dari perkembangan teknologi tersebut memaksa para pelaku bisnis mulai mencari berbagai konsep dan ide-ide mengenai restoran, salah satunya adalah munculnya konsep baru dengan menggunakan konsep *container food* bisa juga di sebut dengan *food truck* atau *food court* peningkatan jenis restoran ini terjadi dengan sangat pesat, bukan hanya dipusat-pusat perbelanjaan (*mall*) tetapi hampir disetiap sudut kota-kota metropolis.

2.1.2. Konsep Manajemen Strategis

Manajemen strategis merupakan kumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan dan penerapan strategi yang didesain untuk mencapai sasaran organisasi (Pearce dan Robinson, 1988). Menurut Nawawi (2003), manajemen strategi merupakan perencanaan strategi yang berorientasi pada jangkauan masa depan yang jauh (visi), dan ditetapkan sebagai keputusan pimpinan tertinggi (keputusan yang bersifat mendasar dan prinsipil), agar memungkinkan organisasi berinteraksi secara efektif (misi), dalam usaha menghasilkan sesuatu (perencanaan operasional untuk menghasilkan barang dan/atau jasa serta pelayanan) yang berkualitas, dengan diarahkan pada optimalisasi pencapaian tujuan (tujuan strategis) dan berbagai sasaran organisasi.

Kajian manajemen strategis yang baik akan menghasilkan keputusan strategis. Perbedaan keputusan strategis dengan keputusan-keputusan biasa adalah keputusan strategis senantiasa diletakkan dalam kerangka masa mendatang dengan jangka waktu yang panjang untuk keberhasilan secara menyeluruh dari organisasi maupun perusahaan (Triton, 2007). Memformulasikan strategi yang lebih baik dengan menggunakan pendekatan yang lebih sistematis, logis dan rasional untuk pilihan strategis (David, 2006).

2.1.3. Proses Manajemen Strategis

Proses manajemen strategis lebih mengutamakan pendekatan proaktif dari pada pendekatan reaktif dalam pengambilan keputusan. Proses ini menggambarkan pendekatan yang logis, sistematis dan objektif untuk menetapkan arah masa depan perusahaan (David, 1998).

1. Formulasi Strategi

Merupakan salah satu tahapan dalam proses manajemen strategis yang meliputi mengembangkan visi dan misi bisnis, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menetapkan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan, menetapkan tujuan jangka panjang, merumuskan strategi alternatif dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan.

2. Implementasi Strategi

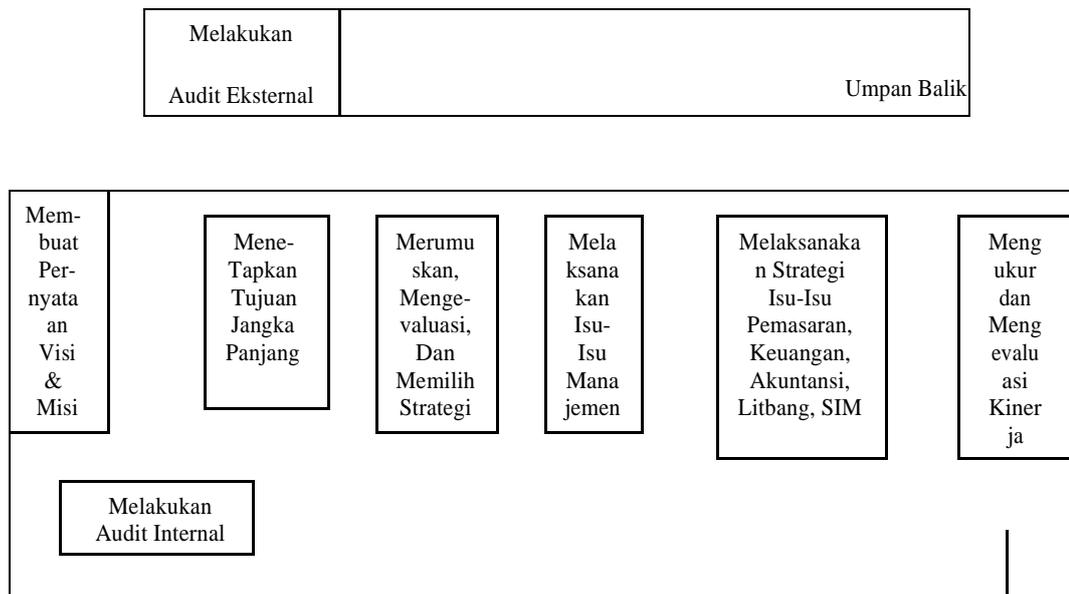
Merupakan tahapan pelaksanaan dalam proses manajemen strategis dimana alternatif pilihan strategi dijalankan dengan memanfaatkan sumberdaya yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi. Menuntut perusahaan untuk

menetapkan obyektif tahunan, melengkapi dengan kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumberdaya sehingga strategi yang telah diformulasikan dapat dijalankan.

3. Evaluasi Strategi

Merupakan tahap akhir dalam manajemen strategis. Tiga aktivitas dasar evaluasi strategi meliputi peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, mengukur prestasi dan kinerja, serta mengambil tindakan korektif.

Model kompherensif Manajemen Strategis pada gambar 2.1. menggambarkan tahapan proses yang dilakukan dalam pengkajian manajemen strategis. Tahapan yang dimaksud meliputi formulasi, implementasi dan evaluasi strategi. Pada kenyataannya, proses yang berjalan tidak akan memiliki alur kaku melainkan akan terjadi perubahan – perubahan yang dipengaruhi faktor internal dan eksternal perusahaan. Semakin fleksibel dan adaptif proses manajemen strategis yang dilakukan perusahaan, maka semakin baik pula daya saing perusahaan di dalam industri.



Gambar 2.1. Model Komprehensif Manajemen Strategis

(Sumber : David, 2004)

2.1.4. Formulasi Strategi

Formulasi strategi merupakan suatu tahapan untuk menentukan aktivitas-aktivitas yang berhubungan dengan pencapaian tujuan atau disebut dengan perumusan strategi. Aktivitas – aktivitas yang dimaksud meliputi : (1) pengembangan misi perusahaan, (2) mengenali peluang dan ancaman perusahaan, (3) menetapkan kekuatan dan kelemahan internal, (4) menetapkan objektif jangka panjang, (5) menetapkan strategi pokok yang perlu diimplementasikan. (David, 2004).

2.2. Landasan Teori

2.2.1. Teori Pemasaran

Menurut Kotler (2008:76) pemasaran adalah sistem yang secara menyeluruh merupakan aktivitas dari suatu usaha yang diarahkan untuk mengatur, memutuskan suatu harga, memasarkan dan menyalurkan barang ataupun jasa yang memenuhi kebutuhan baik untuk pembeli yang ada maupun pembeli potensial. Peran pemasaran di suatu perusahaan atau organisasi sangat penting karena untuk mencapai keberhasilan atau kesuksesan perusahaan tersebut.

Keberhasilan setiap perusahaan dalam memasarkan produk tidak lepas dari perencanaan strategi pemasaran yang matang serta megabungkan elemen-elemen yang ada di bauran pemasaran (marketing mix). Elemen-elemen yang saling mendukung satu sama lain di dalam bauran pemasaran untuk mendapatkan persepsi yang diinginkan dari pasar sasaran. Menurut Kotler dan Armstrong (2012:75), Bauran pemasaran merupakan suatu cara di dalam pemasaran yang digunakan oleh perusahaan atau produsen secara terus menerus untuk memenuhi misi suatu perusahaan di pasar sasarannya.

Menurut Kotler dan Keller (2012:25) konsep dalam bauran pemasaran terdiri dari product (produk), price (harga), place (tempat), dan promotion (promosi) atau disebut dengan 4P.

1. Produk (Product)

Produk merupakan sesuatu yang bisa di jual ke pasar untuk memperoleh ketertarikan dari konsumen agar produk yang ditawarkan terjual, dalam rangka memuaskan keinginan dan kebutuhan konsumen.

2. Harga (Price)

Harga merupakan suatu nilai atau kualitas yang dapat ditukarkan konsumen dengan suatu produk atau jasa untuk mendapatkan manfaat yang sama dengan pengorbanan yang dikeluarkan.

3. Tempat (Place)

Kegiatan dari suatu perusahaan untuk menyediakan suatu produk, dan untuk target pelanggannya. Meliputi transportasi, lokasi, pergudangan, dan lain sebagainya.

4. Promosi (Promotion)

Promosi merupakan suatu kegiatan atau aktivitas yang dilakukan untuk membujuk dan menjelaskan manfaat dari suatu produk agar konsumen tertarik untuk membeli.

Keempat konsep bauran pemasaran tersebut memiliki hubungan dan pengaruh antara konsep yang satu dengan lainnya, maka dari itu upaya untuk mendapatkan suatu strategi pemasaran harus menuju pada layanan yang efektif dan kepuasan pelanggannya.

2.2.2. Teori Struktur Modal

Struktur modal merupakan masalah yang penting bagi perusahaan dalam pengambilan keputusan mengenai pembelanjaan perusahaan. Karena keputusan tentang struktur modal menimbulkan risiko yang harus ditanggung pemilik perusahaan karena mempunyai efek langsung terhadap posisi keuangan

perusahaan yang pada akhirnya akan mempengaruhi nilai perusahaan (Kanita, 2014).

1) Trade Off Theory

Trade of theory tidak dapat menentukan struktur modal yang optimal secara tepat karena sulitnya menentukan secara tepat PV biaya financial distress dan PV agency costs. Tetapi model ini memberikan 3 masukan penting:

- a) Perusahaan yang memiliki aktiva yang tinggi variabilitas keuntungannya akan memiliki probabilitas financial distress yang besar. Perusahaan semacam ini harus menggunakan sedikit hutang.
- b) Aktiva tetap yang tidak umum, aktiva yang tidak nampak dan kesempatan bertumbuh akan kehilangan banyak nilai jika terjadi financial distress. Perusahaan yang menggunakan aktiva semacam ini seharusnya menggunakan sedikit hutang.
- c) Perusahaan yang membayar pajak yang tinggi (dikenai sedikit pajak yang besar) sebaiknya lebih banyak menggunakan hutang dibanding perusahaan yang membayar pajak rendah (tingkat pajak rendah).

2.2.3. Teori Operasi dan Produksi

Manajemen produksi merupakan suatu kegiatan untuk menciptakan atau menambah kegunaan barang atau jasa dengan proses yang terkoordinasi dan teratur yang sesuai dengan prinsip-prinsip manajemen. Dalam manajemen produksi perlu dibuat keputusan-keputusan yang berhubungan dengan usaha-

usaha untuk mencapai tujuan agar barang atau jasa yang dihasilkan sesuai dengan apa yang diharapkan baik mengenai kualitas, kuantitas dan waktu yang direncanakan dengan biaya yang dikeluarkan seminimum mungkin serta dapat melayani kepuasan konsumen.

Menurut Hani Handoko (1991, pp 26), manajemen produksi dan operasi mempunyai empat tujuan utama, yakni:

1. Biaya. Biaya merupakan hal yang penting dalam melaksanakan operasi-operasi, dan secara kasar dapat disamakan dengan efisiensi. Bila biaya-biaya untuk suatu keputusan dinilai, maka semua biaya relevan harus dimasukkan. Konsep biaya relevan menyatakan bahwa biaya-biaya yang bervariasi dengan keputusan-keputusan. Biaya-biaya yang tidak dipengaruhi oleh keputusan dapat diabaikan.
2. Kualitas. Yang dimaksud dengan kualitas disini, berkaitan dengan kualitas produk atau jasa yang dihasilkan oleh operasi-operasi. Tujuan ini dipengaruhi oleh desain produk maupun cara produk dibuat dalam operasi-operasi. Sebaliknya, kualitas dipengaruhi serangkaian keputusan operasi, yang mencakup keputusan-keputusan tentang produk, proses, tenaga kerja dan pendekatan yang diambil untuk pengawasan kualitas.
3. *Dependability*. *Dependability* sebagai suatu tujuan menyangkut dapat diandalkannya suplai barang atau jasa. Dalam operasi-operasi, *dependability* dapat diukur dengan persentase kekurangan bahan, persentase pemenuhan janji-janji pengiriman, dan kriteria lainnya. *Dependability* juga dipengaruhi berbagai keputusan yang dibuat dalam

operasi-operasi, mulai dari keputusan-keputusan desain proses, *scheduling* sampai persediaan.

4. **Fleksibilitas.** Fleksibilitas menyangkut kemampuan operasi-operasi untuk membuat perubahan-perubahan dalam desain produk atau dalam kapasitas produksi, dan sebagainya, untuk menyesuaikan diri terhadap perubahan-perubahan yang terjadi. Fleksibilitas dapat diukur dengan jumlah waktu yang dibutuhkan untuk mengubah desain produk atau mengubah tingkat kapasitas produksi.

2.2.4. Teori Manajemen

Manajemen berasal dari bahasa inggris “Management” yang berarti pengelolaan atau tata laksana. Dari sini dapat diketahui secara istilah manajemen berarti usaha atau sebuah proses yang dilakukan untuk mencapai sebuah tujuan. Manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu menurut Drs. Malayu S.P Hasibuan (2009: 3).

Selain itu menurut Hery (2016: 7) Manajemen adalah proses mengkoordinir kegiatan pekerjaan secara efektif dan efisien dengan melalui orang lain. Selain pengertian diatas, suatu perusahaan yang menginginkan manajemen yang baik, maka perlu menguasai 4 fungsi utama manajemen yaitu Planning (perencanaan), Organizing (pengorganisasian), Actuating/directing (pengarahan), Controlling (pengontrolan).

1. **Planning (Perencanaan)** Proses ini menentukan tujuan awal perusahaan, merencanakan strategi-strategi yang cocok untuk mencapai tujuan tersebut. Perencanaan merupakan bagian terpenting terpenting dari fungsi manajemen, tanpa adanya perencanaan fungsi yang lainnya tidak akan berjalan secara maksimal.
2. **Organizing (Pengorganisasian)** Fungsi ini digunakan untuk membagi sub kegiatan yang besar menjadi sub bagian yang lebih kecil. Hal ini dilakukan untuk mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang cocok dan kompeten untuk melaksanakan kegiatan yang telah di bagi tersebut.
3. **Actuating/Directing (Pengarahan)** Upaya yang diciptakan agar suasana kerja menjadi lebih dinamis dan kinerjanya menjadi lebih efektif dan efisien. Selain itu agar sesuai dengan yang diinginkan maka upaya tersebut dilakukan agar tujuan perusahaan dapat tercapai.
4. **Controlling (Pengontrolan)** Fungsi ini merupakan alat pengendalian atau penilaian kinerja, pengadaan evaluasi dan perbaikan jika dibutuhkan.

2.3. Analisis Lingkungan Perusahaan

2.3.1. Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal perusahaan terdiri dari kekuatan maupun kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. Kedua faktor intern ini pasti dimiliki oleh tiap organisasi atau perusahaan. Lingkungan internal mencakup seluruh komponen

yang terdapat dalam perusahaan dan dapat dikendalikan oleh perusahaan. Pemahaman yang baik akan lingkungan internal perusahaan akan sangat membantu dalam proses perencanaan strategi yang dibutuhkan.

Menurut David (2004), bidang fungsional yang menjadi variabel dalam analisis internal adalah:

1. Fungsi Manajemen, dilakukan dan diterapkan pada struktur organisasi perusahaan secara keseluruhan, mencakup lima aktivitas dasar yaitu perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengelolaan staf serta pengendalian/kontrol.
2. Fungsi Pemasaran, adalah proses mengidentifikasi, mengantisipasi, menciptakan serta memenuhi kebutuhan pelanggan akan barang atau jasa, mencakup tujuh fungsi dasar yaitu analisis pelanggan, penjualan produk/jasa, perencanaan produk/jasa, penetapan harga, distribusi, riset pemasaran dan analisis peluang.
3. Fungsi Keuangan, merupakan indikator terbaik posisi kompetitif dan daya tarik perusahaan. Hal ini dapat dilihat dari rasio keuangan perusahaan yang mencakup rasio likuiditas, *leverage*, aktivitas, profitabilitas dan pertumbuhan.
4. Fungsi Produksi/Operasi, terdiri dari seluruh aktivitas yang mengubah *input* menjadi barang atau jasa, mencakup lima fungsi dasar yaitu proses, kapasitas, persediaan, tenaga kerja dan kualitas.

5. Fungsi penelitian dan pengembangan (Litbang), terdiri dari aktivitas yang dilakukan untuk meningkatkan kemampuan kompetitif perusahaan, biasanya diarahkan pada produk-produk baru.
6. Fungsi Sistem Informasi Manajemen (SIM), berguna untuk memperbaiki kinerja perusahaan melalui perbaikan kualitas keputusan manajerial. SIM berisi database catatan penting yang sangat berguna bagi perusahaan.

2.3.2. Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan Eksternal terdiri dari komponen atau variabel lingkungan yang berbeda atau berasal dari luar perusahaan. Komponen tersebut berada di luar jangkauan organisasi dan kendali perusahaan, sehingga perusahaan tidak dapat melakukan intervensi serta diperlukan tingkat adaptasi yang tinggi terhadapnya.

Analisis Lingkungan eksternal menekankan pada mengenali dan mengevaluasi kecenderungan dan peristiwa yang berada di luar kendali perusahaan. Tujuan dari analisis lingkungan eksternal adalah untuk mengembangkan daftar terbatas peluang yang dapat dimanfaatkan perusahaan dan ancaman yang dapat dihindari. Lingkungan eksternal dapat dibagi menjadi dua kategori besar, yaitu Lingkungan umum dan lingkungan industri.

1. Lingkungan Umum

Adalah kumpulan dari berbagai faktor lingkungan makro-eksternal, baik secara langsung maupun tidak langsung yang mempengaruhi dinamika pada

perusahaan. Lingkungan umum dapat di kelompokkan dalam 3 sektor utama: sosial-ekonomi, teknologi dan pemerintah. Pada setiap sektor lingkungan terdapat banyak sub faktor yang masing-masing saling berinteraksi membentuk satu kekuatan yang pada akhirnya mempengaruhi strategic manager dalam proses pengambilan keputusan. Sebagai konsekuensinya maka terdapat berbagai macam cara yang dapat di pergunakan untuk menganalisis dan mendiagnosis kondisi makro eksternal.

Tabel 2.1. Daftar Fenomena yang Memungkinkan Menghasilkan Peluang dan Ancaman Berdasarkan Alat Analisis PEST

<p style="text-align: center;">POLITIK DAN HUKUM</p> <p>Situasi politik negara Kebijakan politik luar negeri Regulasi dan deregulasi pemerintah Peraturan pajak Kebijakan subsidi Kebijakan fiskal dan moneter Peraturan tenaga kerja Peraturan impor, ekspor, dll</p>	<p style="text-align: center;">SOSIAL, BUDAYA, DEMOGRAFI</p> <p>Pertumbuhan penduduk Kepercayaan Gaya hidup Sikap terhadap mutu produk Jumlah penduduk Tingkat pendidikan rata-rata Perilaku terhadap pemerintah Perilaku belanja Manajemen limbah</p>
<p style="text-align: center;">EKONOMI</p> <p>Tingkat Inflasi Kecenderungan PDB Ketersediaan kredit Pola konsumsi Kurs mata uang Tingkat pajak Tren pertumbuhan ekonomi, dll</p>	<p style="text-align: center;">TEKNOLOGI</p> <p>Perkembangan teknologi dan informasi Kecenderungan perkembangan teknologi yang unik dalam industri Perkembangan teknologi dasar Perkembangan perilaku masyarakat terhadap Teknologi</p>
<p>Sumber: David, 2004</p>	

2. Lingkungan Industri

Lingkungan industri merupakan tingkatan lingkungan eksternal perusahaan yang memiliki implikasi relatif lebih spesifik dan langsung terhadap

operasional perusahaan. Analisis lingkungan industri diperlukan dalam penentuan posisi bertahan terbaik bagi suatu perusahaan dan lingkungannya.

Perumusan strategi bersaing menghubungkan perusahaan dan lingkungannya. Lingkungan industri terdiri dari hambatan masuk, kekuatan pembeli, ketersediaan substitusi dan persaingan antar perusahaan. Analisis lingkungan industri dilakukan berdasarkan konsep Porter's *Competitive Strategi* atau Lima Kekuatan Bersaing (Gambar 2.2).

Pendatang baru potensial
(Ancaman mobilitas)

Pemasok	Pesaing-pesaing industri	Pembeli
(Kekuatan Pemasok)	(<i>Rival segmen</i>)	(Kekuatan Pembeli)

Pengganti/Substitusi
(Ancaman Substitusi)

Gambar 2.2. Model Lima Kekuatan Porter

Sumber: David, 2006

Michael Porter mengidentifikasi lima kekuatan yang menentukan struktur persaingan dalam industri yang dihadapi perusahaan, yaitu:

1. Pesaing-pesaing industri

Persaingan yang tajam merupakan akibat dari sejumlah faktor struktural yang saling berinteraksi, yaitu:

- a. Perkembangan industri, yang akan mempengaruhi tingkat persaingan dalam merebut pasar
- b. Biaya peralihan atau diferensiasi produk

- c. Penambahan kapasitas dalam jumlah besar
- d. Keragaman dan jumlah pesaing akan menciptakan perbedaan dalam tujuan dan strategi masing-masing perusahaan
- e. Hambatan penghalang keluar yang membuat perusahaan tetap bersaing dalam bisnis, seperti faktor ekonomis, strategi dan emosional.

2. Ancaman pendatang baru potensial

Kemungkinan masuknya pendatang baru dalam suatu industri dipengaruhi oleh hambatan memasuki industri dan relasi dari perusahaan yang sudah ada. Ada beberapa faktor yang menjadi hambatan memasuki industri, yaitu:

- a) Skala ekonomi, yaitu skala yang menggambarkan turunnya biaya satuan suatu produk apabila volume absolut per periode meningkat
- b) Diferensiasi produk, merupakan perusahaan tertentu memiliki identifikasi merk dan kesetiaan pelanggan
- c) Kebutuhan modal, yaitu kebutuhan menanam sumberdaya keuangan
- d) Biaya beralih ke pemasok (*switching costs*), yaitu biaya satu kali (*one timecost*) yang harus dikeluarkan pembeli apabila pindah berlangganan dari produk pemasok tertentu ke produk pemasok lainnya
- e) Akses ke saluran distribusi, yaitu kebutuhan pendatang baru untuk mengamankan distribusi produknya
- f) Biaya tak menguntungkan terlepas dari skal, yaitu beberapa faktor diluar skala ekonomi pendatang baru seperti teknologi produk milik sendiri,

penguasaan yang mengutamakan atas bahan baku, lokasi, subsidi pemerintah, kurva belajar atau pengalaman.

3. Ancaman Produk Pengganti atau Substitusi

Ancaman produk pengganti dapat berupa harga dari produk pengganti yang lebih murah, biaya peralihan kepada produk, pengganti rendah dan kecondongan pembeli untuk mencoba produk pengganti.

4. Kekuatan Tawar-menawar pembeli

Pembeli selalu menginginkan produk berkualitas tinggi, pelayanan yang baik dan harga yang murah. Kekuatan tawar menawar pembeli akan meningkat dalam situasi : keterbatasan jumlah pembeli, adanya substitusi, biaya peralihan rendah, lokasi penjualan mudah dijangkau dan informasi pembeli mudah dijangkau.

5. Kekuatan tawar-menawar pemasok

Pemasok mempengaruhi tingkat laba yang akan diperoleh perusahaan. Pemasok memiliki tawar menawar yang kuat apabila menguasai diferensiasi bahan pasokan, konsentrasi pemasok, kepentingan pelanggan lebih tinggi dan volume pembelian dikuasai pemasok.

Adapun faktor-faktor eksternal dan dapat digolongkan menjadi lima faktor yaitu, (1) Faktor ekonomi, (2) Faktor sosial, budaya, demografi, dan lingkungan,

(3) Faktor politik, pemerintah, dan hukum, (4) Faktor teknologi, dan (5) Lingkungan Industri.

1. Faktor Ekonomi

Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah sistem ekonomi tempat suatu perusahaan beroperasi. Karena pola konsumsi dipengaruhi oleh kesejahteraan relatif berbagai segmen pasar, dalam perencanaan strategiknya setiap perusahaan harus mempertimbangkan kecenderungan ekonomi di segmen-segmen yang mempengaruhi industrinya. baik ditingkat nasional maupun internasional, perusahaan harus mempertimbangkan ketersediaan kredit secara umum, ingkat penghasilan yang akan dibelanjakan, serta kecenderungan belanja masyarakat.

2. Faktor Sosial dan Budaya

Faktor Sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan adalah kepercayaan , nilai, sikap, opini dan gaya hidup orang-orang dilingkungan eksternal perusahaan, yang berkembang dari pengaruh kultural, ekologi, demografi, agama, pendidikan dan etnik. Jika sikap sosial berubah, berubah pulalah berbagai jenis permintaan barang. Perubahan sosial dalam peningkatan perhatian konsumen terhadap masalah kualitas hidup, pergeseran distribusi usia populasi.

3. Faktor Teknologi

Untuk menghindari keusangan dan mendorong inovasi, perusahaan harus mewaspadai perubahan teknologi yang mungkin mempengaruhi industrinya. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat membuka kemungkinan terjadinya dan

terciptanya produk baru, penyempurnaan produk yang sudah ada, atau penyempurnaan dalam teknik produksi dan pemasaran. Kunci peramalan kemajuan teknologi yang bermanfaat terletak padapendugaan yang akurat mengenai kemampuan teknologi masa depan dalam dampaknya yang mungkin. Analisis menyeluruh mengenai dampak perubahan teknologi baru terhadap lingkungan jauh, terhadap situasi persaingan bisnis, dan terhadap antar muka bisnis masyarakat.

4. Pesaing

Kekuatan atau faktor persaingan terkuat akan menentukan kemampuan suatu industri dan karenanya merupakan faktor paling penting dalam perumusan strategi. Setiap industri memiliki struktur yang mendasarinya yaitu sekumpulan karakteristik dan teknis, yang memunculkan kekuatan-kekuatan persaingan ini. Penyusunan strategi yang ingin memposisikan perusahaannya agar dapat menyesuaikan perusahaan dengan lingkungannya.

5. Produk Substitusi

Barang substitusi merupakan barang pengganti yang dapat ditukar atau menggantikan barang lainnya tanpa kehilangan nilai atau penggunaan. Dengan kata lain, barang substitusi adalah barang yang sebanding yang dapat ditukar dengan barang lain dengan sedikit atau tanpa perbedaan. Berbeda dengan barang komplementer atau barang pelengkap, barang substitusi adalah barang pengganti. Dalam teori ekonomi, barang substitusi adalah produk atau layanan yang dilihat konsumen sama atau mirip dengan produk lain. Sederhananya, ini adalah barang yang bisa digunakan dengan fungsi sama namun dengan bentuk

atau merk yang berbeda. Dalam bahasa ekonomi formal, x dan y adalah pengganti jika permintaan untuk x meningkat ketika harga y meningkat, atau jika ada elastisitas silang positif dari permintaan. Barang substitusi memainkan peran penting di pasar dan dianggap bermanfaat bagi konsumen. Mereka memberikan lebih banyak pilihan bagi konsumen, yang kemudian lebih mampu memenuhi kebutuhan mereka.

6. Pembeli

seorang yang membeli sesuatu, barang maupun jasa dan sebagainya. Pembeli adalah seseorang atau suatu perusahaan yang membeli atau menggunakan barang atau jasa tertentu.

2.4. Penelitian Terdahulu

Lidia (2001) dalam penelitian yang berjudul “Evaluasi Pelaksanaan Pola Waralaba dan Strategi Pengembangan Usaha Makanan Siap Saji (Fast Food) di CV Y”, melakukan analisis kuantitatif dan kualitatif untuk memberikan alternatif strategi pengembangan bisnis bagi CV Y. Analisis kuantitatif yang dilakukan berupa analisis probabilitas. Sedangkan analisis kualitatif berupa analisis pelaksanaan pola waralaba, dampak pola waralaba dan perumusan strategi alternatif dengan menggunakan metode SWOT. Berdasarkan analisis yang dilakukan CV Y mengalami situasi persaingan yang cukup sulit. Adapun strategi

yang menjadi prioritas utama adalah peningkatan pengembangan karyawan, pemberian kepercayaan pada waralaba dan pemberian peralatan produksi.

Rudianto (2002), dalam penelitian yang berjudul “Strategi Pemasaran Restoran Berbasis Preferensi Konsumen” (Studi Kasus Restoran Larisa, Bogor). Melakukan analisis matriks SWOT dengan menganalisa variabel kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mempengaruhi restoran dari berbagai sisi, khususnya dari pengembangan pemasaran restoran. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Restoran Larisa berada pada pertemuan antara isu strategis, kekuatan dan peluang. Pada kondisi ini peneliti mengoptimalkan untuk melakukan strategi progresif atau strategi yang berorientasi kepada pertumbuhan melalui peningkatan kapasitas produksi, pengembangan produk dan pasar.

Fauzan rahman (2010), dalam penelitian yang berjudul “Pengembangan Usaha Restoran Tradisional Khas Jawa Timur Pondok Sekararum, Kecamatan Ciomas, Bogor, Jawa Barat”. Berdasarkan hasil analisis lingkungan internal, terdapat beberapa faktor internal utama yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi Restoran Pondok Sekararum. Faktor-faktor yang menjadi kekuatan terdiri dari jaringan pemilik restoran yang luas, hubungan yang baik antara pengelola usaha dengan karyawan, restoran adalah pionir makanan khas Jawa Timur di Kecamatan Ciomas dengan bumbu dan cita rasa asli, memiliki modal yang kuat dan milik pribadi, melayani fasilitas pesan antar, dan menggunakan bahan baku sayuran yang diproduksi sendiri secara organik. Kekuatan utama usaha yaitu restoran adalah pionir makanan khas Jawa Timur di Kecamatan Ciomas dengan bumbu dan cita rasa asli. Faktor-faktor yang menjadi kelemahan yaitu, kurangnya

kegiatan promosi, lokasi usaha yang kurang strategis, lahan parkir yang sempit, kurangnya variasi dalam menu, dan kurangnya fasilitas toilet. Kelemahan utama.

Hasil matriks IE menempatkan Restoran Pondok Sekararum pada sel II yaitu tumbuh dan membangun. Strategi yang tepat dilakukan untuk kuadran ini antara lain strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal). Berdasarkan hasil analisis matriks SWOT, diperoleh enam alternatif strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan dalam menjalankan usahanya. Adapun urutan prioritas strategi berdasarkan hasil QSPM adalah: (1) Memperbaiki bauran pemasaran, (2) Melakukan penetrasi pasar, (3) Melakukan Pengembangan produk, (4) Meningkatkan kualitas produk serta pelayanan kepada konsumen, (5) Meningkatkan hubungan dengan pemasok, dan (6) Meningkatkan kualitas hubungan kerja antara pengelola dan karyawan.

Irpah Rambe (2018) dalam penelitian yang berjudul ” Analisis Strategi Pengembangan Usaha Pembuatan Tahu Pada Pengrajin Tahu Bandung Kecamatan Padang Hulu Bukit Tinggi” penelitian dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT dengan matriks IFAS dan EFAS dapat di identifikasikan faktor-faktor penting baik dari lingkungan internal yang menjadi kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman dari Usaha Pengrajin Tahu Bandung. Pendekatan penelitian yang digunakan pada penelitian ini adalah pendekatan kualitatif dan pendekatan deskriptif. Hasil penelitian ini selain akan di analisis secara kualitatif deskriptif penulis juga menggunakan analisis SWOT. Strategi ini menandakan keadaan perusahaan yang kuat dan mampu untuk terus berkembang dengan mengambil

kesempatan atau peluang yang ada untuk meraih omzet yang maksimal. Strategi ini dipilih karena hasil perhitungan berada pada kuadran 1 (satu) dimana total weighted score kekuatan-kelemahan sebesar 3,43 sedangkan total weighted score peluang-ancaman sebesar 3,17. Posisi pada kuadran ini sangat menguntungkan karena dapat dipasarkan secara maksimal dengan menerapkan kebijakan bauran pemasaran seperti kebijakan produk, kebijakan harga, kebijakan tempat dan kebijakan promosi serta mempertahankan dan meningkatkan kualitas pelayanan yang mendukung pertumbuhan yang agresif dari produk Usaha Tahu Bandung.

NO		Judul Penelitian	Tujuan penelitian	Metode dan Alat Penelitian ⁴
1	Lidia (2001)	Evaluasi Pelaksanaan Pola Waralaba dan Strategi Pengembangan Usaha Makanan Siap Saji (Fast Food) di CV Y	(1.) mempelajari mekanisme waralaba pada usaha makanan cepat saji. (2.) mengidentifikasi faktor internal dan eksternal. (3.) merumuskan strategi pengembangan usaha restoran XY	(a) analisa kuantitatif, berupa analisa profitabilitas matriks IFE dan matriks EFE (b) analisa kualitatif berupa analisa pola waralaba dan dampak dari pola waralaba dan perumusan strategi alternatif menggunakan analisis SWOT.
2	Rudianto (2002)	Strategi Pemasaran Restoran Berbasis Preferensi Konsumen” (Studi Kasus	(1.) Menganalisis faktor eksternal dan internal (2.) Untuk mengetahui alternatif strategi	(a) Menggunakan matriks SWOT dengan menganalisa variabel

		Restoran Larisa, Bogor)		kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman.
3	Fauzan Rahman (2010)	Pengembangan Usaha Restoran Tradisional Khas Jawa Timur Pondok Sekararum, Kecamatan Ciomas, Bogor, Jawa Barat	(1.)Mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor lingkungan internal dan eksternal yang harus diperhatikan oleh Restoran Pondok Sekararum dalam menyusun strategi pengembangan usaha. (2.) Merumuskan alternatif strategi dan merekomendasikan prioritas strategi pengembangan usaha yang tepat untuk dapat diterapkan pihak Restoran Pondok Sekararum sesuai dengan kondisi lingkungan usaha.	(a) analisa kuantitatif, berupa analisa strategi menggunakan matriks IE (b) analisa kualitatif berupa dan perumusan strategi alternatif menggunakan analisis SWOT.
4	Ipah Rambe (2018)	Analisis Strategi Pengembangan Usaha Pembuatan Tahu Pada Pengrajin Tahu Bandung Kecamatan Padang Hulu Bukit Tinggi	Merumuskan alternatif strategi yang tepat untuk pengembangan usaha pembuatan tahu pada pengrajin tahu bandung.	(a)penelitian dilakukan dengan menggunakan analisis SWOT dengan matriks IFAS dan EFAS. (b) . Hasil penelitian ini selain akan di analisis secara kualitatif deskriptif.

Tabel 2.2. Penelitian Terdahulu**2.5. Kerangka Pemikiran Operasional****2.5.1. Analisis SWOT**

Analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, Threat) sangat berguna dalam proses pembuatan keputusan strategis dalam berbagai situasi bisnis. Analisis SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang, tetapi secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman (Rangkuti, 2000). Walaupun cenderung sederhana dan bersifat langsung dalam penggunaannya, namun dapat menyajikan suatu analisis yang komprehensif dan akurat tentang usaha yang dilaksanakan (Sulastiyono, 1999). Analisis ini menyediakan kerangka yang baik dalam menggambarkan strategi, posisi dan arah perusahaan.

Kekuatan merupakan keunggulan yang dimiliki perusahaan yang dapat membuka peluang yang lebih luas bagi perusahaan untuk upaya pengembangan. Kelemahan merupakan setiap kekurangan yang terdapat dalam sumberdaya maupun keahlian yang dimiliki perusahaan.

Peluang atau kesempatan merupakan peristiwa-peristiwa di lingkungan luar yang memungkinkan perusahaan untuk mendapatkan keuntungan. Ancaman merupakan bahaya atau masalah yang dapat menghancurkan kedudukan perusahaan. Sesuatu yang menjadi peluang bagi sebuah perusahaan dapat menjadi ancaman bagi perusahaan lain, begitu juga sebaliknya.

2.5.2. Matriks *Internal Eksternal* (IE)

Matriks IE merupakan salah satu parameter yang meliputi kekuatan internal dan pengaruh eksternal perusahaan untuk merumuskan alternatif strategi. Matriks IE menggambarkan posisi perusahaan sehingga alternatif strategi yang diusulkan sesuai dengan kondisi perusahaan. Matriks IE diperoleh melalui matriks External Factor Evaluation (EFE) dan Internal Factor Evaluation (IFE). Matriks IE sangat baik digunakan untuk merumuskan alternatif strategi karena tiap divisi dalam perusahaan akan dianalisis secara detail.

Matriks IE merupakan gabungan matriks EFE dan IFE yang terdiri dari sembilan macam sel yang memperlihatkan kombinasi total nilai terbobot dari matriks EFE dan IFE. Matriks IE dibagi menjadi tiga daerah utama yang memiliki implikasi strategi berbeda yaitu tumbuh-bina (*growth and build*), pertahankan-pelihara (*hold and maintain*) serta panen atau divestasi (*harvest or divest*).

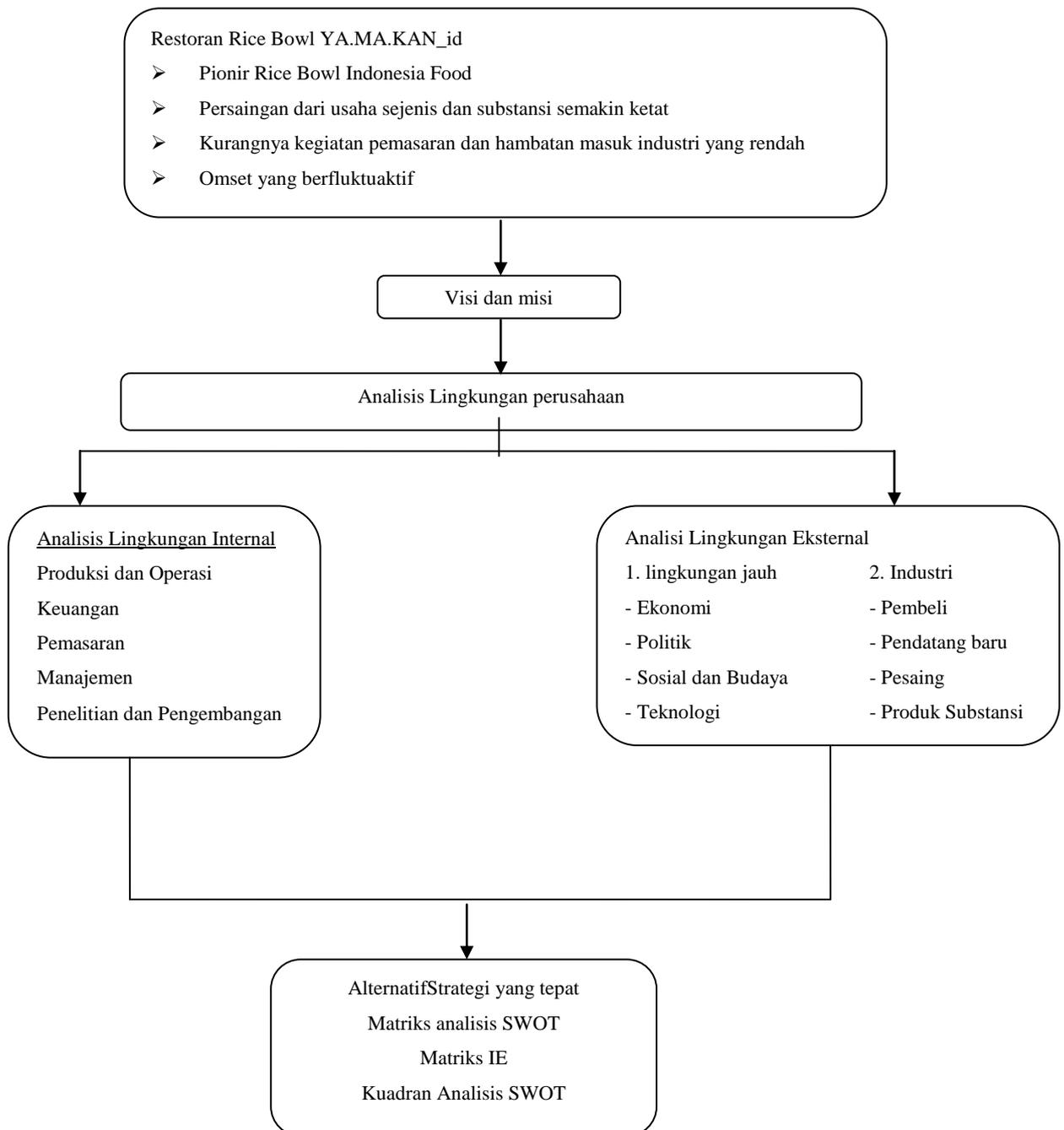
Dalam menjalankan kegiatan bisnisnya, Restoran Rice Bowl YA.MA.KAN_id dihadapkan pada berbagai permasalahan baik masalah internal maupun masalah eksternal yang berdampak pada biaya produksi dan penerimaan penjualan. Akan tetapi, restoran ini juga memiliki peluang dan keunggulan yang cukup besar yang dapat digunakan untuk menghadapi masalah yang dihadapi. Oleh karena itu, perlu dilakukan penyusunan strategi dan tindakan nyata untuk menghadapi situasi tersebut dengan analisis dan teori yang sesuai dengan permasalahan yang terjadi.

Proses perumusan strategi pengembangan bisnis diawali dengan penetapan visi, misi, dan tujuan perusahaan Rice Bowl YA.MA,KAN_id. Pengenalan akan

visi, misi dan tujuan perusahaan akan membantu dalam dalam penetapan strategi dan perusahaan dapat fokus untuk mengarahkan proses analisis pada pencapaian tujuan akhir.

Tahap analisis selanjutnya adalah mengidentifikasi permasalahan yang dihadapi restoran saat ini, kemudian dilakukan analisis lingkungan eksternal dan internal yang dimiliki oleh restoran dalam mencapai tujuannya. Analisis eksternal mencakup lingkungan politik, ekonomi, sosial budaya dan teknologi. Analisis lingkungan industri dilakukan dengan model lima kekuatan Porter. Analisis lingkungan internal mencakup bidang fungsional perusahaan, yaitu manajemen, pemasaran, produksi/operasi, keuangan, penelitian dan pengembangan serta sumberdaya manusia.

Pada tahap ini menggunakan Matriks SWOT (*Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats*) untuk mengembangkan alternatif strategi yang layak.



Gambar 2.3 Kerangka Pemikiran Operasional

BAB 3

METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Jenis dan Lokasi Penelitian

3.1.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian ini adalah analisis kuantitatif dengan pendekatan deskriptif yaitu suatu proses penelitian dan pemahaman yang berdasarkan pada metode yang menyelidiki suatu fenomena sosial dan masalah manusia, landasan teori dimanfaatkan sebagai pemandu agar fokus penelitian sesuai dengan fakta di lapangan. Selain itu landasan teori juga bermanfaat untuk memberikan gambaran umum tentang latar penelitian dan sebagai bahan pembahasan hasil penelitian. Sifat penelitian ini adalah deskriptif yaitu suatu bentuk metode penelitian yang mengikuti proses pengumpulan data, penulisan dan penjelasan atas data dan setelah itu dilakukan analisis.

Deskriptif kualitatif yaitu menganalisa data yang bersifat penjelasan atau penguraian data dan informasi yang kemudian dikaitkan dengan teori dan konsep-konsep yang mendukung pembahasan yang relevan dimana penjelasan ini menggunakan metode kualitatif kemudian diperoleh kesimpulan dari permasalahan penelitian ini.

3.1.2. Lokasi Penelitian

Analisis ini dilaksanakan pada restoran Rice Bowl YA.MA.KAN_id yang terletak di Kecamatan Gunung Puteri, Kabupaten Bogor, Propinsi Jawa Barat. Pemilihan lokasi penelitian dilakukan secara sengaja (*purposive*) dengan pertimbangan bahwa Restoran Rice Bowl YA.MA.KAN_id merupakan usaha restoran milik pribadi yang dengan sengaja (*purposive*) dijadikan sebagai bahan penelitian untuk pengembangan bisnis, dan menjadi bahan evaluasi baik evaluasi secara operasional, ataupun secara manajemen, guna meningkatkan kualitas dan omset restoran itu sendiri. Penelitian ini dilakukan selama 6 bulan, yaitu pada bulan Januari 2020 sampai Juni 2020. Pelaksanaan penelitian dimulai dari pembuatan proposal sampai penyerahan skripsi.

3.2. Jenis dan Sumber Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan data sekunder. Data primer berupa wawancara mendalam (*indepth interview*) secara langsung kepada pihak manajemen Restoran Rice Bowl. Responden yang dipilih adalah manajer umum, manajer keuangan, dan manajer operasional. Ketiganya dipilih karena dianggap mengetahui informasi mendalam mengenai kondisi internal dan eksternal restoran secara mendalam. Selain itu informasi juga diperoleh dari berbagai media, seperti media cetak dan media elektronik.

Data sekunder diperoleh dari berbagai media, perusahaan, *websitedan* instansi terkait. Sumber data sekunder dalam penelitian ini diperoleh dari Badan

Pusat Statistik (BPS) Kota Bogor dan BPS Jawa Barat. Perolehan data sekunder juga didapatkan dari media internet dan artikel surat kabar, jurnal dan majalah.

3.3. Metode Pengolahan dan Analisis Data

Metode pengolahan dan analisis data yang digunakan adalah metode kualitatif dan kuantitatif. Adapun langkah-langkah yang dilakukan dalam penelitian ini adalah:

- a). Mengumpulkan data dan informasi mengenai kondisi objek penelitian untuk kemudahan dalam proses analisis lebih lanjut.
- b). Melakukan kajian situasi objek penelitian baik secara internal maupun secara eksternal serta melakukan identifikasi terhadap peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan untuk mengetahui posisi perusahaan saat ini.
- c). Menentukan alternatif dan prioritas strategi yang tepat bagi objek dalam penelitian

Dalam analisis pengolahan data akan digunakan Analisis SWOT (*Strength, weakness, Opportunity, Threat*) untuk mengidentifikasi alternatif kebijakan yang sesuai dengan kebutuhan Restoran Rice Bowl. Analisis ini diperoleh dari matriks IFE, matriks EFE, serta matriks IE. Kemudian dilanjutkan dengan menentukan kuadran yang sesuai dengan kondisi perusahaan saat ini menggunakan Tabel Kuadran Analisis SWOT.

Untuk mendapatkan data yang valid dan akurat, maka peneliti melakukan:

1. Survei Pustaka

Yaitu dengan memperoleh data yang memiliki hubungan dengan permasalahan penelitian baik yang didapat dari buku-buku teori yang membahas pengembangan bisnis, strategi pemasaran, hasil-hasil seminar, skripsi-skripsi yang mempunyai korelasi terhadap penelitian ini.

2. Observasi

Yaitu pengumpulan data dengan mengadakan pengamatan langsung pada objek yang akan diteliti. Tujuannya adalah untuk mendapatkan gambaran secara langsung tentang eksistensi Restoran Rice Bowl ya.ma.kan_id.

3.4. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif bertujuan untuk mengidentifikasi visi, misi dan tujuan perusahaan, karakteristik produk yang dihasilkan, tingkat pencapaian target penjualan, kegiatan pemasaran, operasi/produksi, penelitian dan pengembangan serta sistem informasi yang digunakan perusahaan. Analisis ini digunakan untuk memberikan gambaran perusahaan secara riil.

3.5. Tahap Masukan (Input)

Tahap input meliputi proses analisis faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Analisis internal dilakukan untuk mengetahui kondisi didalam perusahaan seperti kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Analisis ini disajikan secara ringkas dalam Matriks *Internal Faktor Evaluation*(IFE). Analisis

eksternal dilakukan dengan mengidentifikasi peluang dan ancaman yang dihadapi perusahaan. Analisis ini akan disajikan dalam Matriks *Eksternal Faktor Evaluation* (EFE).

Adapun tahap-tahap dalam penyusunan matriks IFE dan EFE adalah:

1. Identifikasi Faktor Internal dan Eksternal Perusahaan

Dalam tahap pengidentifikasin faktor internal dan eksternal dilakukan dengan mendaftarkan seluruh kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan, serta peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan.

2. Pemberian Bobot Faktor

Pada analisis internal dan eksternal, penentuan bobot dilakukan dengan mengajukan kuisisioner kepada pihak manajemen atau ahli strategi (Kinnear dan Taylor, 2001). Bobot menunjukkan tingkat kepentingan relatif suatu faktor terhadap keberhasilan perusahaan dalam suatu industri.

Tabel 3.1. Penilaian Bobot Faktor Strategis Internal

Faktor Strategis Internal	A	B	C	D	...	Total	Bobot
A	■						
B		■					
C			■				
D				■			
....					■		
Total							
Sumber : Kinnear and Taylor, 2000							

Tabel 3.2. Penilaian Bobot Faktor Strategis Eksternal

Faktor Strategis Eksternal	A	B	C	D	...	Total	Bobot
A	■						
B		■					
C			■				
D				■			
....					■		
Total							
Sumber : Kinnear and Taylor, 2000							

Faktor-faktor yang memiliki pengaruh besar pada perusahaan diberikan bobot yang tinggi, tanpa mempedulikan apakah faktor tersebut kelemahan atau kekuatan serta peluang atau ancaman. Jumlah seluruh bobot yang diberikan ada setiap faktor harus sama dengan 1,0.

3. Pemberian Rating (Peringkat)

Menurut David (2006), *rating* (peringkat) menggambarkan seberapa besar efektifitas strategi perusahaan saat ini dengan merespon faktor strategis yang ada. Penilaian rating untuk lingkungan eksternal diberikan dalam skala dengan pembagian sebagai berikut: 4 = respon perusahaan superior, 3 = respon

perusahaan diatas rata-rata, 2 = respon perusahaan rata-rata, dan 1 = respon perusahaan lemah. Sedangkan untuk lingkungan internal diberikan dalam skala sebagai berikut:

4 = kekuatan utama, 3 = kekuatan minor. 2 = kelemahan minor, dan 1 = kelemahan utama.

4. Perkalian Bobot dan Peringkat

Langkah selanjutnya adalah menentukan nilai tertimbang tiap faktor yang diperoleh dari perkalian bobot dengan rating (peringkat) setiap faktor. Nilai tertimbang setiap faktor kemudian dijumlahkan untuk memperoleh nilai tertimbang perusahaan. (David,2006).Total nilai tertimbang pada matriks IFE dan EFE akan berada pada kisaran 1,0 (terendah) hingga 4,0 (tertinggi).

Tabel 3.3. Matriks *Internal Faktor Evaluation* (IFE)**3.6. Tahap Pencocokan**

Tahap pencocokan merupakan tahap untuk mencocokkan peluang dan ancaman eksternal dengan kekuatan dan kelemahan internal berdasarkan informasi yang diperoleh pada tahap input. Alat analisis yang digunakan dalam analisis ini adalah menggunakan Matriks *Internal Eksternal* (IE) dan tabel Kuadran Analisis SWOT.

Faktor-Faktor	Bobot	Rating	Nilai tertimbang
Internal Kunci	(a)	(b)	(c) = (a) x (b)
Kekuatan			
1
2
3
Kelemahan			
1
2
3
Jumlah	1,0	
Sumber : David, 2006			

Tabel 3.4. Matriks *Eksternal Factor Evaluation* (EFE)

Faktor-Faktor	Bobot	Rating	Nilai tertimbang
Internal Kunci	(a)	(b)	(c) = (a) x (b)
Peluang			
1
2
3
Ancaman			
1
2
3
Jumlah	1,0	
Sumber : David, 2006			

1. Matriks *Internal-Eksternal* (IE)

Matriks IE berfungsi untuk memetakan posisi perusahaan pada saat ini. Matriks IE didasari pada dua dimensi yaitu total nilai tertimbang IFE dan total nilai tertimbang EFE. Total nilai tertimbang IFE ditempatkan pada sumbu X dan total nilai tertimbang EFE tertimbang pada sumbu Y.

		TOTAL NILAI TERTIMBANG IFE		
		Kuat 3,0 – 4,0	Rata- Rata 2,0 – 2,9	Lemah 1,0 – 1,99
TOTAL NILAI TERTIM- BANG EFE	Tinggi 3,0 – 4,0	I (Growth and Build)	II (Growth and Build)	III (Hold and Maintain)
	Rata-Rata 2,0-2,99	IV (Growth and Build)	V (Hold and Maintain)	VI (Harvest or divest)
	Rendah 1,0-1,99	VII (Hold and maintain)	VIII (Harvest or divest)	IX (Harvest or divest)

Gambar 3.1. Matriks IE (David,2006)

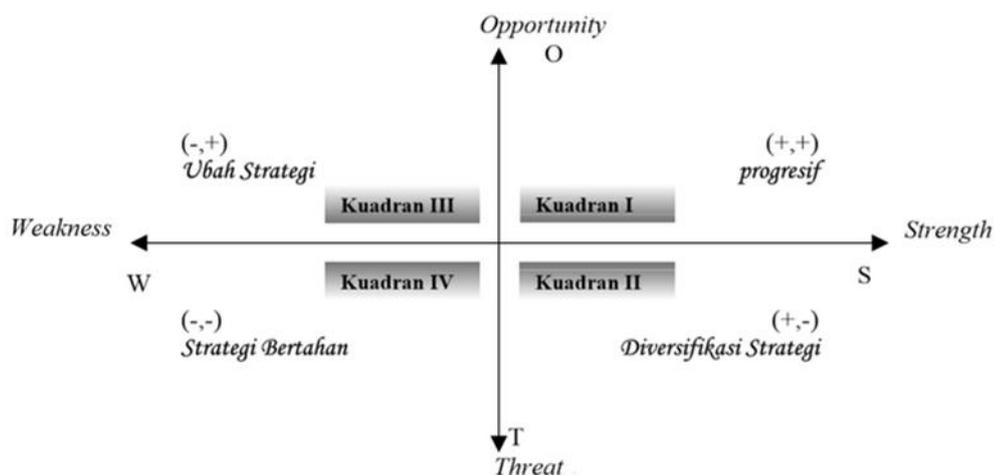
Matriks IE terbagi atas tiga komponen utama dengan implikasi strategi yang berbeda, yaitu:

- a). Divisi pada sel I, II, III dapat melaksanakan strategi *Growth and Build* (kembangkan dan bangun). Strategi yang umum diterapkan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengemangan pasar, pengembangan produk) atau strategi intergratif (integrasi kebelakang, kedepan, horizontal).
- b). Divisi pada sel III, V, VII dapat melaksanakan strategi *hold and mantain* (jaga dan pertahankan). Strategi yang umum diterapkan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.

- c). Divisi pada sel VI, VIII, IX dapat meaksanakan strategi *harvest or divest* (mengambil hasil atau melepaskan). Strategi yang dapat digunakan adalah strategi divestasi, diversifikasi konglomerat dan likuiditas.

2. Posisi Kuadran Matriks SWOT

Gambar 3.2. Peta Posisi Kuadran Analisis SWOT



Kuadran SWOT (sumber: bps.go.id)

Melakukan pengurangan pada Matriks internal dan eksternal, pengurangan antara jumlah sempurna faktor S (a) dengan W (b) dan faktor O (c) dengan T (d), perolehan angka yang didapatkan ($c = x$), berikutnya menjadi poin atau titik pada sumbu X. Sementara perolehan angka ($e = y$) selanjutnya menjadi nilai atau poin sumbu Y.

Mencari posisi organisasi yang dijelaskan oleh titik (x;y) pada Kuadran SWOT

Tabel 3.5. Posisi Sumbu X Pada Kuadran SWOT

No	Kekuatan	Skor
1
2
3
	Nilai Total Opportuniy (a)
No	Kelemahan	
1
2
3
Hasil	Nilai Total Threats (b)
	(X=a-b)	

Tabel 3.6. Posisi Sumbu Y Pada Kuadran SWOT

No	Peluang	Skor
1
2
3
	Nilai Total Opportuniy (c)
No	Ancaman	
1
2
3
Hasil	Nilai Total Threats (d)
	(Y=c-d)	

- a. Kuadran I (positif, positif), posisi ini membuktikan sebuah perusahaan yang kuat dan berpeluang, rekomendasi strategi yang dapat digunakan adalah progresif, artinya perusahaan dalam kondisi prima sehingga benar-benar dimungkinkan untuk terus menjalankan ekspansi, memperbesar pertumbuhan dan meraih kemajuan secara maksimal.
- b. Kuadran II (positif, negatif), posisi ini membuktikan sebuah perusahaan yang kuat tetapi menghadapi tantangan yang besar. Strategi yang dapat digunakan adalah diversifikasi strategi, dimana perusahaan disarankan memperbanyak variasi strategi.
- c. Kuadran III (negatif, positif), posisi ini menggambarkan perusahaan yang lemah, namun sungguh-sungguh memiliki peluang yang besar. Strategi yang dapat diambil adalah ubah taktik, artinya perusahaan disarankan untuk mengubah strategi sebelumnya.
- d. Kuadran IV (negatif, negatif), posisi ini menggambarkan perusahaan yang lemah dan menghadapi tantangan yang besar, strategi yang dapat digunakan adalah strategi bertahan, artinya kondisi internal perusahaan berada pada alternatif

dilematis. Oleh karenanya perusahaan disarankan untuk menggunakan strategi bertahan, mengontrol performa internal.

DAFTAR PUSTAKA

- (BPS) Badan Pusat Statistik Provinsi Jawa Barat.2017. Pertumbuhan Restoran.Jawa Barat.
- (BPS) Badan Pusat Statistik. 2020. Pertumbuhan UMKM di Indonesia.
- (BPS) Badan Pusat Statistik. 2020. Sensus Penduduk Jawa Barat. Bogor. Jawa Barat.
- A.S Moenir. 1992. Manajemen Pelayanan Umum di Indonesia. Jakarta : Bumi Aksara. Hal : 13-18.
- David, F.R. 2004. "Manajemen Strategis: Konsep. Edisi ketujuh". PT. Prenhallindo, Jakarta.
- David, Fred R. 2006. Manajemen Strategi. Buku 1, Edisi kesepuluh. Jakarta : Salemba Empat.
- Handoko T. Hani. 2001. Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Yogyakarta: BPFE.
- Handoko T. Hani. 2000. Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia, Edisi II, Cetakan Keempat Belas, Penerbit BPFE, Yogyakarta.
- Hasibuan, Malayu S.P. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia. Jakarta: PT. Bumi Aksara.
- Hery. 2014. Analisis Kinerja Manajemen. Edisi 1. Cetakan 1. Jakarta: Grasindo.
- Kanita, 2014. Pengaruh Struktur Aktiva dan Profitabilitas Terhadap Struktur Modal Perusahaan Makanan Dan Minuman,. Trikonomika Volume 13 No 2, Hal 127-135, ISSN 1411-514X.
- Krisnamurthi B. 2001.Agribisnis. Jakarta: Yayasan Pengembangan Sinar Tani.
- Kotler dan Amstrong. 2008. Prinsip-prinsip Pemasaran. Jilid 1 dan 2.Edisi 12. Jakarta: Erlangga.
- Kotler, P. & Armstrong, G. (2012), Prinsip- Prinsip Pemasaran Edisi 12 penerbit Erlangga.
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2012), Manajemen Pemasaran Jilid I Edisi ke 12. Jakarta: Erlangga.
- Lidia. 2001. Evaluasi Pelaksanaan Pola Waralaba dan Strategi Pengembangan Usaha Makanan Cepat saji (fast food) di CV Y.
- Manguwerdoyo, Sudiarto. 1999. Pengantar Industri Akomodasi dan Restoran. Jilid 1. Jakarta: Lembaga Penerbit FE Universitas Indonesia.

- Mukhtar. 2004. Perlunya Standar Lingkup dan Permasalahan Pelayanan Sebuah Restoran Hotel. Jurnal. Program Studi Pariwisata, Fakultas Sastra, Universitas Sumatera Utara.
- Nawawi, Hadari. 2003. Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi. Yogyakarta: Gajah Mada University Press.
- Paerce Robinson. 1997, Manajemen Strategic, Jakarta Barat, Binarupa Aksara.
- Soekresno. Manajemen Food and Beverage. 2000 Edisi ke II. Jakarta:PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Sugiarto, Endar, 1999. Psikologi Pelayanan Dalam Industri Jasa. PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Suhardjo. 1989. Sossio Budaya Gizi. Depdikbud. Direktorat Jendral Pendidikan Tinggi. PAU Pangan dan Gizi IPB. Bogor.
- Triton. 2007. Manajemen Strategis : Terapan Perusahaan Dan Bisnis. Yogyakarta: W.F., Jauch, L.R. 1988. Business Policy and Strategy Management. Singapore: McGraw Hill. Jakarta : Tugu Publisher