

ANALISIS SWOT SEBAGAI DASAR PERUMUSAN DAN IMPLEMENTASI STRATEGI PADA RESTORAN MIE COBEK MALANG

Sigit Pamungkas

Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dr. Agung Yuniarinto, SE., MS.

Dosen Pembimbing

Restoran Mie Cobek Malang adalah restoran yang berdiri di Kota Malang. Persaingan bisnis dibidang penyediaan makanan dan minuman semakin ketat karena banyaknya pesaing baru yang terus bermunculan. Hal ini menyebabkan perlunya analisis SWOT untuk mengetahui peluang, ancaman, kekuatan, dan kelemahan untuk dapat merumuskan dan mengimplementasikan strategi yang sesuai. Dalam perumusan strategi ini melalui tiga tahap. Tahap pertama adalah tahap masukan dengan melakukan analisis EFE dan IFE. Kemudian tahap yang kedua adalah tahap pencocokan dengan menggunakan alat analisis matriks IE dan matriks *grand strategy*. Tahap yang ketiga adalah tahap keputusan dengan menggunakan matriks QSPM. Pada tahap masukan hasil analisis EFE menunjukkan total skor bobot kekuatan 3,30 dengan nilai peluang sebesar 2,12 dan nilai ancaman sebesar 1,18. Analisis IFE menghasilkan total skor bobot sebesar 2,89 dengan nilai kekuatan sebesar 2,17 dan kelemahan sebesar 0,72. Pada tahap pencocokan hasil analisis IE berada pada sel II dan strategi yang dapat diterapkan adalah strategi intensif dan integrasi. Hasil analisis matriks *grand strategy* berada pada kuadran I yaitu strategi yang dapat diterapkan adalah strategi intensif, integrasi, dan diversifikasi. Pada tahap keputusan hasil analisis matriks QSPM menunjukkan bahwa Restoran Mie Cobek Malang lebih cocok untuk menggunakan strategi integrasi pasar.

Kata kunci: SWOT, Matriks EFE, Matriks IFE, Matriks IE, Matriks *Grand Strategy*, dan QSPM.

Mie Cobek Malang Restaurant is a restaurant located in Malang. Competition in food-and-beverage business is now becoming fierce since there are more competitors entering the venture. This highlights the importance of SWOT analysis in identifying the opportunity, threat, strength, and weakness of a company to formulate and implement the appropriate strategy. The formulation of strategy goes through three phases. The first phase is the entry phase, in which the EFE and IFE are analyzed. The second phase is the matching phase using IE matrix and grand strategy analytical tool. The third phase is the decision phase using QSPM matrix. In the entry phase, the EFE value is 3.30, in which the value of the opportunity is 2.12, and the value of the threat is 1.18. The IFE value is 2.89, in which the value of the strength is 2.17, and the value of the weakness is 0.72. In the matching phase, the result of the IE analysis shows that the company is in cell 2 and that the applicable strategy is intensive and integration strategy. The result of grand strategy analysis shows that the company is in quadrant 1 and that the applicable strategies are intensive, integration, and diversification strategy. In the decision phase, the QSPM matrix indicates that the appropriate strategy for Mie Cobek Malang Restaurant is market integration.

Keywords: SWOT analysis, EFE matrix, IFE matrix, IE matrix, Grand Strategy matrix, QSPM

PENDAHULUAN

Industri kuliner di Malang saat ini berkembang sangat pesat. Disetiap sudut kota dengan mudahnya kita jumpai restoran/rumah makan baru yang bermunculan. Mulai dari segmen yang dapat dijangkau oleh kalangan menengah bawah hingga menengah atas. Selain itu dari segi makanan yang disajikan pun terjadi banyak perubahan, dari yang dahulu kuliner Malang yang umumnya hanya dikenal dengan bakso dan makanan tradisional lainnya. sekarang telah berkembang menjadi berbagai macam modifikasinya dan menu-menu baru yang sebelumnya tidak ada di Malang.

Perkembangan industri kuliner yang ada di Kota Malang ini setidaknya didorong oleh dua faktor penting yaitu besarnya jumlah mahasiswa dari luar kota yang menempuh studi di Kota Malang dan banyaknya wisatawan yang berkunjung ke wilayah Malang Raya setiap akhir pekan dan saat musim liburan tiba. Sektor pariwisata menjadi faktor pendorong sangat signifikan karena beberapa tahun belakangan ini wilayah Malang Raya mengalami peningkatan kunjungan wisatawan yang sangat pesat. Salah satu yang mengalami pertumbuhan yang signifikan adalah Kabupaten Malang. Berikut ini adalah data jumlah wisatawan yang berkunjung ke Kabupaten Malang.

Dilihat dari data diatas menunjukkan bahwa daerah Kabupaten Malang mengalami kenaikan yang sangat signifikan yaitu lebih dari 25% menjadi 3.654.482 wisatawan pada tahun 2015. Sedangkan di tahun 2016 mengalami pertumbuhan yang lebih tinggi lagi yaitu 60,1% dan mendatangkan wisatawan mencapai 5.719.881 orang.

Meningkatnya jumlah wisatawan ini karena pemerintah Kabupaten Malang gencar melaksanakan berbagai *event* skala nasional dan internasional, serta melakukan promosi melalui media massa dan media sosial. Pada tahun berikutnya besar kemungkinan wisatawan yang datang ke Malang semakin banyak karena pemerintah Kabupaten Malang mengalokasikan Rp 300 Miliar untuk membenahi infrastruktur jalan menuju tempat wisata. (Antara Jatim, 31 Januari 2017).

Selain wilayah Kabupaten Malang, Kota Batu dan Kota Malang pun menjadi tujuan wisatawan untuk berlibur. Pada tahun 2015 total kunjungan wisatawan ke Kota Batu mencapai 4 juta pengunjung dimana 10 persen dari total kunjungan tersebut adalah wisatawan asing.(Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Batu). Sedangkan di Kota Malang pada tahun 2015 dikunjungi oleh 3.385.476 wisatawan dan 8.754 diantaranya adalah wisatawan asing.

Dilihat dari besarnya jumlah wisatawan yang berkunjung ke wilayah Kabupaten Malang, Kota Malang, dan Kota Batu tentunya akan memberikan peluang kepada industri kuliner di Kota Malang untuk meningkatkan penjualannya. Hal ini dikarenakan Kota Malang sebagai wilayah penghubung dan penunjang bagi para wisatawan yang akan berkunjung ke Kabupaten Malang dan Kota Batu. Dimana para wisatawan yang berkunjung ke dua daerah tersebut

banyak yang menginap dan mencari makanan di restoran/rumah makan yang ada di Kota Malang.

Selain meningkatnya jumlah pengunjung wisatawan, penambahan jumlah mahasiswa juga mendorong tumbuhnya restoran/rumah makan di Kota Malang. Pada tahun 2016 di 5 perguruan tinggi besar saja ada 131.000 mahasiswa (surya.tribunnews.com). Ini merupakan presentase yang sangat besar dibandingkan penduduk Kota Malang pada tahun 2015 yang jumlahnya berkisar 851.293 jiwa (www.bps.go.id). Sehingga hal ini membuka peluang dengan besarnya pasar yang ada, apalagi dengan kebiasaan generasi muda yang gemar untuk nongkrong di restoran atau *cafe*.

Selain memberikan peluang restoran/rumah makan di Kota Malang untuk meraih keuntungan karena banyaknya jumlah kunjungan wisatawan dan mahasiswa yang melakukan studi di wilayah Malang Raya. Ternyata hal tersebut juga memberikan tantangan pula kepada usaha restoran/rumah makan yang ada di Kota Malang. Hal ini karena banyak orang yang menangkap peluang yang sama sehingga banyak pelaku usaha yang membuka restoran/rumah makan di Kota Malang. Berikut ini data jumlah restoran/rumah makan yang ada di Kota Malang.

Dari data diatas kita bisa melihat di Kota Malang terdapat 723 restoran/rumah makan yang terdaftar dan masih banyak lagi restoran/rumah makan yang tidak terdaftar di Kota Malang. Hal ini tentu membuat persaingan antar restoran/rumah makan di Kota Malang cukup ketat.

Oleh karena itu diperlukan analisis SWOT agar usaha restoran atau rumah makan dapat menganalisa tantangan dan peluang eksternal yang dihadapi oleh usaha restoran tersebut. Selain itu juga untuk dapat mengenali apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan yang dimiliki. Menurut Freddy Rangkuti (2009:18) Analisis SWOT adalah proses identifikasi berbagai faktor secara sistematis guna menentukan rumusan yang tepat dan melakukan strategi perusahaan yang terbaik. Analisis ini berdasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategis perusahaan selalu berkaitan erat dengan pengembangan misi, visi, tujuan, strategi serta kebijakan perusahaan. Oleh karenanya perencanaan yang strategis sangat memerlukan analisa-analisa dari masing masing SWOT ini (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) di lingkungan perusahaan saat ini.

Sedangkan menurut Fred R. David (2009:47) *Pengertian Strength / kekuatan* adalah segala sumber daya yang dimiliki perusahaan baik sumber daya manusia, keterampilan, soft skill, maupun keunggulan lain yang dimiliki perusahaan yang mana dihubungkan dengan para pesaing perusahaan serta kebutuhan pasar. *Weakness* (Kelemahan) merupakan suatu keterbatasan serta kekurangan dalam sebuah perusahaan (dalam hal sumber dayanya, kapabilitas karyawannya, serta penguasaan keterampilan dimana nantinya akan menghambat kinerja perusahaan ke depannya. *Opportunities* (Peluang) merupakan suatu kesempatan yang sangat penting yang sangat ditunggu oleh masing-masing perusahaan. Peluang-peluang yang datang ini pada umumnya bersifat akan menguntungkan perusahaan. Namun terkadang peluang yang datang ini belum tentu langsung bisa disambut oleh perusahaan tersebut dikarenakan kendala-kendala tertentu. *Threats* (Ancaman) adalah situasi penting yang tidak menguntungkan perusahaan. Hal ini

menjadi pengganggu jalannya roda bisnis perusahaan dan mengancam posisi perusahaan di dalam pasar, maupun mengganggu tujuan perusahaan.

Berdasarkan pengertian analisis SWOT diatas maka dapat disimpulkan bahwa analisis SWOT bermanfaat dalam menganalisis strategi untuk meminimalisir kelemahan dan mengantisipasi ancaman dengan memanfaatkan kekuatan dan peluang yang dimiliki.

Mie Cobek Malang adalah satu restoran/rumah makan yang ada di Kota Malang. Restoran ini berbeda dengan restoran lain yang digandrungi generasi muda karena memiliki konsep tempat yang bernuansa Jawa. Suasana restoran ini dipenuhi oleh ornamen Jawa dan nuansa kayu pada interiornya. Selain itu kesan Jawa semakin kental dengan penggunaan cobek lempung daun pisang dalam penyajian makanannya. Dilihat dari hal tersebut dapat dikatakan restoran Mie Cobek Malang memiliki keunikan dan diferensiasi dibandingkan restoran/rumah makan yang ada di Malang.

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas dalam penelitian ini, peneliti tertarik untuk memilih Mie Cobek Malang sebagai objek penelitian seiring perkembangan industri kuliner khususnya restoran/rumah makan yang ada di Kota Malang. Oleh karena itu peneliti mengangkat judul **“Analisis SWOT Sebagai Dasar Perumusan dan Implementasi Strategi Pada Restoran Mie Cobek Malang”**.

TINJAUAN PUSTAKA

Pengertian Manajemen Strategi

Menurut Pearce dan Robinson (2008:22), manajemen strategi didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Sedangkan menurut Hunger (2009:4) manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Menurut David (2009:5) mendefinisikan manajemen strategi sebagai seni dan ilmu untuk memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuannya. Berdasarkan definisi yang dikemukakan oleh para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi adalah suatu proses pengambilan keputusan secara strategik dengan melalui proses perumusan (*formulating*), implementasi (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*).

Proses Manajemen Strategis

Proses manajemen strategis menurut Fred R. David (2009:6) secara garis besar dibagi menjadi 3 macam aktifitas, yaitu tahap perumusan atau formulasi strategi. Tahap ini meliputi pengembangan visi, misi, dan tujuan. Kemudian mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal perusahaan, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, dan merumuskan alternatif strategi dan memilih strategi tertentu yang akan dilaksanakan. Tahap kedua adalah implementasi strategi, tahap ini mensyaratkan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang telah dirumuskan dapat dilaksanakan. Tahap ini sering juga

disebut tahap pelaksanaan dan juga disebut sebagai tahap yang paling rumit karena membutuhkan kedisiplinan, komitmen, dan pengorbanan. Tahap yang ketiga adalah evaluasi strategi dimana dapat diketahui apakah strategi yang telah ditetapkan berjalan dengan baik. Evaluasi strategi adalah alat untuk mengetahui informasi tersebut.

Analisa Lingkungan Perusahaan

Analisis lingkungan adalah suatu proses monitoring terhadap lingkungan organisasi yang bertujuan untuk mengidentifikasi peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) yang mempengaruhi kemampuan perusahaan untuk mencapai tujuan. Pada dasarnya, struktur lingkungan dapat dibagi atau dibedakan menjadi dua elemen utama yaitu lingkungan eksternal dan lingkungan internal (David, 2009)

David (2009:120) menyatakan analisis lingkungan eksternal menekankan pada identifikasi dan evaluasi tren dan kejadian yang berada diluar kendali perusahaan. Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Kekuatan eksternal kunci dapat dibagi menjadi dua kategori besar yaitu lingkungan makro dan lingkungan industri.

Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal perusahaan dipengaruhi oleh beberapa elemen. Elemen-elemen tersebut merupakan bagian penting dalam perusahaan dan dapat menentukan formulasi strategi yang diambil. Elemen lingkungan internal diantaranya adalah manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, serta penelitian dan pengembangan (David, 2009).

Jenis-Jenis Strategi

Strategi Integrasi

Strategi Integrasi adalah strategi yang memungkinkan suatu perusahaan untuk memperoleh kendali terhadap distributor, pemasok, dan pesaing.

Strategi Intensif

1. Penetrasi pasar (*Market penetration*) adalah strategi yang mengusahakan peningkatan pangsa pasar untuk produk atau jasa yang ada di pasar saat ini melalui upaya-upaya pemasaran yang lebih besar. Strategi penetrasi pasar meliputi penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran untuk iklan, penawaran produk-produk promosi penjualan secara ekstensif, atau pelipatgandaan upaya-upaya pemasaran.
2. Pengembangan pasar (*market development*) adalah pengenalan produk atau jasa yang ada saat ini ke wilayah-wilayah geografis yang baru.
3. Pengembangan Produk
Pengembangan produk (*product development*) adalah sebuah strategi yang mengupayakan peningkatan penjualan dengan cara memperbaiki atau memodifikasi produk atau jasa yang ada saat ini.

Strategi Diversifikasi

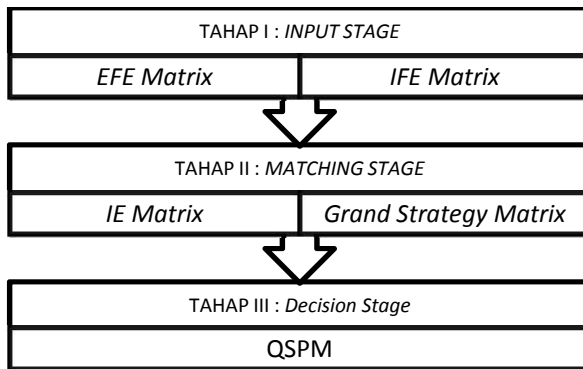
1. Diversifikasi terkait adalah ketika rantai nilai bisnis yang dimiliki memiliki kesesuaian strategis lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif.

2. Diversifikasi tidak terkait ketika rantai nilai bisnis sangat tidak mirip sehingga tidak ada hubungan lintas bisnis yang bernilai secara kompetitif.

Strategi Defensif

1. Penciutan
Penciutan (*retrenchment*) terjadi ketika sebuah organisasi melakukan pengelompokkan ulang melalui pengurangan biaya dan aset untuk membalik penjualan dan laba yang sedang menurun.
2. Divestasi
Divestasi (*divestiture*) yaitu menjual satu divisi atau bagian dari suatu organisasi.
3. Likuidasi
Likuidasi (*liquidation*) adalah menjual seluruh aset perusahaan, secara terpisah-pisah.

Kerangka Pikir



METODE PENELITIAN

Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penyusunan skripsi ini adalah penelitian deskriptif. Penelitian deskriptif adalah penelitian dengan menguraikan karakteristik atau sifat-sifat dari suatu keadaan.

Lokasi Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di Restoran “Mie Cobek Malang” yang beralamat di JL. Kawi Atas no. 34B, Klojen, Kota Malang

Metode Pengumpulan Data

Terdapat tiga macam metode pengumpulan data, yaitu sensus, sampling dan studi kasus (Marzuki, 2001:12). Dalam penelitian ini menggunakan metode studi kasus, yaitu pengumpulan data dengan mengambil beberapa elemen dan kemudian masing-masing elemen dianalisa secara mendalam dimana kesimpulan yang diperoleh hanya berlaku untuk elemen-elemen yang dianalisa.

Analisis Data

Analisis data digunakan untuk mengolah dan menganalisis data sehingga dapat diperoleh suatu informasi yang bermakna. Alat-alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah tahapan penentuan strategi yang diambil Analisis

SWOT menurut Fred R. David. Tahapan tersebut terdiri dari EFE, IFE, IE, *Grand Strategy*, dan *QSPM*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

.Gambaran Umum Perusahaan

Restoran Mie Cobek Malang didirikan pada awal tahun 2015 dan telah berdiri sekitar 2,5 tahun. Restoran ini didirikan oleh Bapak Ferryanto Irawan, sejak awal berdiri restoran ini telah menempati lokasi di Jalan Kawi Atas no.34B Klojen, Kota Malang. Alasan dipilih lokasi ini adalah karena di kawasan tersebut adalah salah satu pusat kuliner yang ada di Kota Malang. Sehingga orang mudah untuk menemukan Restoran Mie Cobek Malang.

Visi

Menjadi Restoran yang memberikan makana dan pelayanan terbaik di Kota Malang.

Misi

Menghadirkan makanan dan pelayanan dengan kualitas terbaik serta memberikan kenyamanan kepada setiap konsumen kami.

Produk Perusahaan

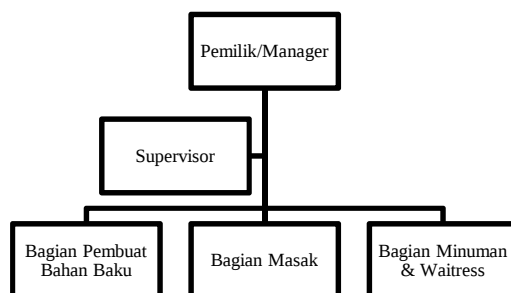
Menu Mie	
Samyang Cobek	
Mie Cobek Sambal Bawang	Mie Cobek Sambal Bawang Ayam Cincang Mie Cobek Sambal Bawang Ayam Cincang
Mie Cobek (level 1-10)	Mie Cobek Ayam Kremes/Krispy Mie Cobek Ayam Kremes/Krispy Mie Goreng/Kuah Cobek Ayam Cincang Mie Goreng/Kuah Cobek Ayam Cincang Mie Goreng/Kuah Cobek Babat Mie Goreng/Kuah Cobek Empal
Aneka Mie tidak pedas	Mie Asin/Manis Ayam Cincang Mie Asin/Manis Sapi Cincang Mie Asin/Manis Ayam Jamur Mie Asin/Manis Polos
Menu Nasi	
Ayam Gejrot	Paket Nasi Ayam Gejrot (level 1-10)
Lalapan	Usus Goreng Jumbo Ati/Rempelo Goreng Jumbo Ceker goreng Jumbo Ayam Goreng Jumbo Paha Ayam Goreng Jumbo Dada Ayam Goreng Kampung Jumbo Bakso Goreng

	Empal Goreng
	Babat Goreng

Kondisi Lingkungan Internal Perusahaan

Restoran Mie Cobek Malang menerapkan manajemen dengan melakukan perencanaan rutin secara bulanan dan mingguan. Perencanaan ini umumnya mencakup perencanaan operasional perusahaan yang meliputi pembelian bahan baku dan proyeksi penjualan.

Struktur Organisasi Restoran Mie Cobek Malang



Pemasaran

Restoran Mie Cobek Malang melakukan pemasaran dengan menggunakan media sosial. Hal dilakukan karena masyarakat khususnya kaum muda yang banyak menggunakan media sosial dan internet untuk mencari informasi. Selain itu di dalam hal distribusi produk, Mie Cobek Malang melakukan distribusi melalui penjualan langsung di restoran yang dimiliki dan menjual *frozen foods* yang dapat dipesan oleh para konsumen yang berada di luar Kota Malang. Hal ini untuk memperluas pasar yang dapat dijangkau. Selain itu Restoran Mie Cobek Malang bekerja sama dengan GO-Jek sehingga para konsumen dapat memesan melalui aplikasi Go-Jek tanpa perlu datang ke restoran.

Produksi/Operasi

Dilihat dari sisi operasional dan produksi Restoran Mie Cobek Malang memiliki kelebihan yaitu pelayanan cukup cepat jika dibandingkan dengan para kompetitor. Sejak konsumen memesan makanan hingga makanan disajikan hanya membutuhkan waktu sekitar 5-7 menit saat kondisi restoran cukup ramai. Jika dibandingkan dengan kompetitor hal ini cukup cepat, mengingat di restoran kompetitor biasanya dibutuhkan waktu yang lebih lama untuk menunggu. Hal ini dipengaruhi oleh ukuran mie yang dimiliki oleh Restoran Mie Cobek berukuran kecil. Sehingga untuk merebus mie hanya membutuhkan waktu sekitar 45 detik saja.

Kondisi Lingkungan Eksternal Perusahaan

Ekonomi

Jika dilihat dari data PDRB atas dasar harga konstan di atas maka kontribusi ekonomi dari sektor lapangan usaha penyediaan akomodasi dan makan minum terus mengalami pertumbuhan yang konsisten bahkan tingkat pertumbuhannya melebihi pertumbuhan PDRB secara keseluruhan. Hal ini diharapkan menjadi

peluang serta dapat memperlancar pengembangan usaha restoran Mie Cobek Malang.

Terlebih lagi dengan pertumbuhan pariwisata di kawasan Malang Raya yang terus tumbuh dari tahun ke tahun. Seperti yang dikemukakan oleh Dinas Kebudayaan dan Pariwisata Kota Malang pada tahun 2014 Kota Malang dikunjungi oleh 2.423.076 wisatawan nusantara dan 6.205 wisatawan mancanegara. Sedangkan pada tahun 2015 lalu jumlah wisatawan mancanegara berjumlah 2.494.459 orang dan 5.925 wisatawan mancanegara.

Sosial Budaya

Kota Malang saat ini dihuni oleh 851.298 jiwa penduduk yang dimana penduduknya saat ini didominasi oleh oleh oleh kelompok usia muda. Kelompok usia 15-34 di Kota Malang jumlahnya mencapai 325.861 jiwa atau setara dengan 38,28 % dari keseluruhan jumlah penduduk Kota Malang. Berikut ini data jumlah penduduk Kota Malang berdasarkan kelompok usia dan jenis kelamin.

Politik, Pemerintahan, dan Hukum

Pemerintah pada Tahun 2014 mengeluarkan Peraturan Walikota Malang (Perwali) nomor 34 tahun 2014 tentang Rencana Induk Pengembangan Pariwisata Daerah (RIPPDA). RIPPDA ini memuat visi, misi, tujuan, sasaran, arah kebijakan, strategi, dan indikasi program pembangunan kepariwisataan daerah tahun 2014-2025.

Dikeluarkannya RIPPDA ini tujuannya agar program pembangunan pariwisata menjadi lebih terarah dan efektif, karena telah memiliki landasan hukum. Sasarannya agar dapat meningkatkan jumlah wisatawan nusantara dan mancanegara, yang nantinya tentu diharapkan dapat menumbuhkan perekonomian Kota Malang. Selain dapat menumbuhkan perekonomian Kota Malang secara keseluruhan tentunya diharapkan dapat menggerakkan dan meningkatkan serta pertumbuhan usaha kuliner di Kota Malang, khususnya Mie Cobek Malang.

Teknologi

Perkembangan teknologi saat ini berkembang dengan sangat cepat sekali. Perubahan yang sangat cepat sekali ini khususnya terjadi di bidang teknologi informasi. Dengan perkembangan teknologi saat ini seseorang dapat dengan mudah memperoleh informasi, seseorang dapat mengetahui mengetahui suatu kejadian/peristiwa walaupun hal itu terjadi di belahan bumi lainnya. Salah satu hasil dari perkembangan teknologi informasi adalah dengan munculnya *social media*.

Teknologi informasi mendorong munculnya aplikasi layanan transportasi *online* seperti GO-Jek, Grab, dan Uber. teknologi informasi mendorong munculnya aplikasi layanan transportasi *online* seperti GO-Jek, Grab, dan Uber.

.Lingkungan Industri

Hasil Analisis EFE

Faktor Eksternal Utama	Bobot	Rating	Skor
Peluang			

• Populasi mahasiswa & masyarakat usia muda yang tinggi • Pertumbuhan jumlah wisatawan yang terus meningkat • Kebijakan pemerintah yang mendorong sektor pariwisata • Pertumbuhan ekonomi yang terus tumbuh • Gaya hidup masyarakat yang cenderung konsumtif • Pembangunan jalan tol Surabaya – Malang	0,14	4	0,56
	0,12	4	0,48
	0,11	3	0,33
	0,09	3	0,27
	0,08	3	0,24
	0,08	3	0,24
Total Peluang			2,12
Ancaman			
• Pendetang baru yang terus bermunculan • Fluktuasi harga bahan baku • Pesaing terus berbenah dan membuka cabang • Musim liburan mahasiswa membuat penjualan menurun	0,12	4	0,48
	0,08	3	0,24
	0,08	2	0,16
	0,10	3	0,30
Total Ancaman			1,18
Total	1,00		3,30

Berdasarkan hasil analisis EFE disimpulkan bahwa peluang yang dihadapi oleh Restoran Mie Cobek Malang lebih besar daripada ancaman yang harus dihadapi. Berdasarkan perhitungan di atas skor peluang yang harus dihadapi sebesar 2,12, sedangkan skor ancaman yang harus dihadapi adalah sebesar 1,18.

Analisis IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Faktor Internal Utama	Bobot	Rating	Skor
Kekuatan			
• Lokasi strategis yang terletak di daerah pusat kuliner dan dekat dengan perkantoran dan di jalan raya utama. • Interior restoran yang nyaman • Kerjasama dengan penyedia transportasi online GO-jek	0,11	3	0,33
	0,09	3	0,27
	0,08	3	0,24

Diferensiasi, memiliki konsep menu dan tempat yang berbeda dari restoran lainnya.	0,13	4	0,52
Kualitas rasa yang konsisten	0,12	4	0,48
Pelayanan yang cepat	0,11	3	0,33
Total Kekuatan	0,64		2,17
Kelemahan			
Kontrol terhadap peralatan makan.	0,10	2	0,20
Nama besar restoran/rumah makan masih tidak seterkenal pesaing.	0,11	2	0,22
Belum memiliki cabang.	0,08	2	0,16
Tempat parkir yang terbatas	0,07	2	0,14
Total Kelemahan	0,36		0,72
Total IFE	1,00		2,89

Hasil analisis IFE diatas pula dapat disimpulkan bahwa Restoran Mie Cobek Malang memiliki kekuatan yang lebih dominan daripada kelemahan yang dimiliki. Berdasarkan perhitungan diatas skor kekuatan yang dimiliki adalah 2,17 sedangkan skor kelemahan yang dimiliki adalah 0,72.

Matriks *Internal-Eksternal* (IE)

Analisis Matriks IE digunakan untuk mengetahui posisi dan alternatif strategi di dalam suatu perusahaan dengan menggunakan total skor dari hasil analisis EFE dan IFE. Dalam analisis Restoran Mie Cobek Malang memperoleh skor 3,30 sedangkan dalam analisis IFE Restoran Mie Cobek Malang memperoleh skor 3,02. Berikut ini adalah hasil analisis matriks IE.

Grand Strategy Matrix

Berdasarkan analisis *Grand Strategy* di atas, nampak bahwa Restoran Mie Cobek Malang memiliki kekuatan yang lebih dominan dibandingkan dengan kelemahannya, dan memiliki peluang yang lebih besar dibandingkan ancaman yang dihadapi. Maka sesuai dengan diagram di atas berada pada kuadran I. Perusahaan berada di dalam kuadran I ini, maka strategi yang sesuai adalah strategi pengembangan pasar, penetrasi pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, dan diversifikasi terkait.

Alternatif strategi yang sesuai dilakukan oleh Restoran Mie Cobek Malang adalah strategi intensif yang meliputi penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk. Alasan menggunakan strategi ini dikarenakan pasar yang ada saat ini terus tumbuh dan belum mengalami kejenuhan, hal ini ditunjukkan dengan semakin banyaknya konsumen yang datang ke Restoran Mie Cobek Malang. Sedangkan menurut pengamatan Restoran Mie lain seperti Restoran Mie

Jogging, Mie Galau, Mie Kudus, dll. yang merupakan pesaing mengalami penurunan penjualan. Selain itu besarnya masyarakat usia muda yang merupakan pasar terbesar dari Restoran Mie Cobek Malang masih belum digarap dengan maksimal.

Alasan menggunakan strategi ini dikarenakan pasar yang ada saat ini terus tumbuh dan belum mengalami kejenuhan, hal ini ditunjukkan dengan semakin banyaknya konsumen yang datang ke Restoran Mie Cobek Malang. Sedangkan menurut pengamatan Restoran Mie lain seperti Restoran Mie Jogging, Mie Galau, Mie Kudus, dll. yang merupakan pesaing mengalami penurunan penjualan. Selain itu besarnya masyarakat usia muda yang merupakan pasar terbesar dari Restoran Mie Cobek Malang masih belum digarap dengan maksimal.

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Hasil Analisis QSPM

Faktor-Faktor Utama		Pengembangan Pasar		Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk	
Peluang	Bobot	AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
• Populasi jumlah mahasiswa & kaum muda yang besar	0,14	3	0,42	4	0,56	3	0,42
• Pertumbuhan jumlah wisatawan yang terus meningkat	0,12	3	0,36	4	0,48	3	0,36
• Kebijakan pemerintah yang mendorong sektor pariwisata	0,11	3	0,33	3	0,33	-	-
• Pertumbuhan ekonomi yang terus tumbuh	0,09	4	0,36	4	0,36	4	0,36
• Gaya hidup masyarakat yang cenderung konsumtif	0,08	-	-	1	0,08	1	0,08
• Pembangunan jalan tol Surabaya – Malang	0,08	2	0,16	1	0,08	-	-
Ancaman							
• Pendetang baru yang terus bermunculan	0,12	1	0,12	3	0,36	3	0,36
• Fluktuasi harga bahan baku	0,08	-	-	-	-	1	0,08
• Pesaing terus berbenah dan membuka cabang	0,08	1	0,08	3	0,24	3	0,24
• Musim liburan mahasiswa membuat penjualan menurun	0,1	1	0,1	1	0,1	1	0,1
Kekuatan Internal							
• Lokasi strategis yang terletak di daerah pusat kuliner dan dekat dengan perkantoran dan di jalan raya utama.	0,11	-	-	-	-	-	-
• Segmen konsumen beragam	0,09	3	0,27	2	0,18	3	0,27
• Kerjasama dengan penyedia transportasi online GO-jek	0,08	-	-	2	0,16	1	0,08
• Diferensiasi, memiliki konsep menu dan tempat yang berbeda dari restoran lainnya.	0,13	2	0,26	1	0,13	1	0,13
• Kualitas rasa yang konsisten	0,12	-	-	1	0,12	1	0,12
• Pelayanan yang cepat	0,11	-	-	-	-	2	0,22
Kelemahan							
• Kontrol terhadap peralatan makan.	0,1	-	-	-	-	-	-
• Nama besar restoran/rumah makan masih tidak seterkenal pesaing.	0,11	2	0,22	3	0,33	1	0,11

• Belum memiliki cabang.	0,08	2	0,16	1	0,08	-	-
• Tempat parkir yang terbatas	0,07	3	0,21	-	-	-	-
Total			3,05		3,59		2,93

Hasil analisis QSPM diperoleh total skor tertinggi adalah strategi penetrasi pasar yaitu 3,59. Alasan mengapa menggunakan strategi penetrasi pasar adalah karena besarnya pasar yang ada yaitu jumlah mahasiswa dan masyarakat usia muda yang besar serta bertambahnya jumlah wisatawan yang datang ke Malang. Walaupun pasar yang dihadapi besar, tetapi hal ini oleh Restoran Mie Cobek Malang belum digarap dengan baik karena perusahaan belum menggencarkan promosi dan iklan secara maksimal ke pasar tersebut.

Restoran Mie Cobek Malang tidak menggunakan strategi pengembangan pasar ke wilayah baru, karena saat ini untuk membuka cabang restoran baru dibutuhkan biaya yang besar. Perilaku konsumen pun mulai bergeser dengan perkembangan teknologi, para konsumen tidak perlu direpotkan untuk pergi ke restoran untuk makan. Mereka hanya perlu menggunakan aplikasi untuk memesan makanan, sehingga pengembangan pasar tidak terlalu diperlukan karena adanya perkembangan teknologi tersebut.

Strategi pengembangan produk tidak digunakan karena menu yang ditawarkan oleh Restoran Mie Cobek Malang sudah cukup beragam dan juga beberapa waktu sebelumnya juga baru mengeluarkan menu baru. Selain itu menu yang andalan yang ditawarkan pun belum mengalami kejenuhan, dan masih menjadi pilihan konsumen dalam melakukan pembelian.

Sesuai dengan pertimbangan tersebut maka strategi yang sesuai untuk digunakan oleh Restoran Mie Cobek Malang adalah strategi penetrasi pasar. Restoran Mie Cobek Malang untuk dapat melakukan strategi penetrasi pasar perlu melakukan berbagai usaha untuk dapat meningkatkan pangsa pasar yang dimiliki karena besarnya pasarnya yang ada. Terutama karena banyaknya penduduk berusia muda khususnya mahasiswa dan besarnya jumlah wisatawan yang berkunjung ke wilayah Malang Raya.

Implementasi Strategi

Hasil analisis QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*) alternatif yang paling sesuai adalah strategi penetrasi pasar. Strategi ini secara luas digunakan dalam bentuk murni maupun dalam bentuk kombinasi dengan strategi lainnya. Penetrasi pasar meliputi penambahan jumlah tenaga penjualan, peningkatan pengeluaran untuk iklan, penawaran produk-produk promosi penjualan secara ekstensif, atau pelipatgandaan upaya-upaya pemasaran. Beberapa upaya penetrasi pasar dapat dilakukan antara lain.

1. Menggencarkan promosi melalui media sosial dan internet. Jika sebelumnya hanya menggunakan media sosial yang dimiliki Restoran Mie Cobek sendiri, maka diperlukan beriklan di akun media sosial lain. Misalnya dengan beriklan di akun media sosial yang menjadi rujukan ketika seseorang mencari tempat makan dan objek wisata di Malang. Hal ini dilakukan untuk menangkap peluang tingginya jumlah wisatawan yang berkunjung ke Malang agar dapat menjadi konsumen.
2. Melakukan program promosi dengan membuat program diskon/bonus bagi konsumen yang datang jumlah besar dan pada jam-jam sepi. Hal ini dilakukan

untuk menjaring konsumen yang merupakan mahasiswa/pelajar/usia muda karena mereka umumnya senang nongkrong menghabiskan waktu bersama teman-temannya.

3. Melakukan *branding* sebagai kuliner khas Malang dengan cara sering terlibat even-even terkait dengan pariwisata seperti hari ulang tahun Kota Malang, Malang *Culinary Festival*, dan lain-lain.
4. Terlibat dalam acara-acara di perguruan tinggi dan sekolah-sekolah antara lain dengan menjadi sponsor dalam acara yang diadakan oleh Universitas atau sekolah. Hal ini dilakukan agar para mahasiswa sebagai dan pelajar sebagai pasar yang potensial menjadi lebih mengenal Restoran Mie Cobek Malang.

KESIMPULAN

Berdasarkan hasil dari pembahasan yang telah dilakukan pada bab sebelumnya, dapat dirumuskan kesimpulan sebagai berikut.

1. Hasil analisis EFE menunjukkan Restoran Mie Cobek Malang memiliki peluang yang lebih besar dibandingkan dengan ancaman yang harus dihadapi., sedangkan hasil analisis IFE menunjukkan kekuatan yang dimiliki lebih dominan dibandingkan dengan kelemahan yang dimiliki. Hal ini menunjukkan bahwa Restoran Mie Cobek Malang berada pada kondisi menghadapi peluang yang besar dan memiliki kekuatan internal yang kuat.
2. Analisis matriks IE menunjukkan bahwa Restoran Mie Cobek Malang berada pada sel II yaitu dalam kondisi tumbuh dan membangun. Sedangkan hasil analisis matriks *grand strategy* berada pada kuadran I yaitu memiliki posisi kompetitif yang kuat dan pertumbuhan pasar yang cepat. Alternatif strategi yang dapat digunakan oleh Restoran Mie Cobek Malang adalah strategi intensif yaitu strategi pengembangan pasar, strategi penetrasi pasar, dan strategi pengembangan produk.
3. Pada tahap keputusan berdasarkan 3 strategi yang dianalisis menggunakan matriks QSPM menunjukkan bahwa Restoran Mie Cobek Malang lebih baik dan sesuai untuk menggunakan strategi penetrasi pasar.

Saran

Saran yang direkomendasikan berdasarkan penelitian yang telah dilakukan adalah sebagai berikut:

1. Menggencarkan promosi melalui media sosial dan internet. Jika sebelumnya hanya menggunakan media sosial yang dimiliki Restoran Mie Cobek sendiri, maka diperlukan beriklan di akun media sosial lain. Misalnya dengan beriklan di akun media sosial yang menjadi rujukan ketika seseorang mencari tempat makan dan objek wisata di Malang. Hal ini dilakukan untuk menangkap peluang tingginya jumlah wisatawan yang berkunjung ke Malang agar dapat menjadi konsumen.
2. Melakukan program promosi dengan membuat program diskon/bonus bagi konsumen yang datang jumlah besar dan pada jam-jam sepi. Hal ini dilakukan untuk menjaring konsumen yang merupakan mahasiswa/pelajar/usia muda karena mereka umumnya senang nongkrong menghabiskan waktu bersama teman-temannya.

3. Melakukan *branding* sebagai kuliner khas Malang dengan cara sering terlibat even-even terkait dengan pariwisata seperti hari ulang tahun Kota Malang, Malang *Culinary Festival*, dan lain-lain.
4. Terlibat dalam acara-acara di perguruan tinggi dan sekolah-sekolah antara lain dengan menjadi sponsor dalam acara yang diadakan oleh Universitas atau sekolah. Hal ini dilakukan agar para mahasiswa dan pelajar sebagai pasar yang potensial menjadi lebih mengenal Restoran Mie Cobek Malang.

DAFTAR PUSTAKA

- Badan Pusat Statistik, 2015, *Kota Malang Dalam Angka 2015*, Malang.
- Badan Pusat Statistik, 2016, *Kota Malang Dalam Angka 2016*, Malang.
- Badan Pusat Statistik, 2016, *Produk Domestik Regional Bruto Kota Malang Menurut Lapangan Usaha Tahun 2011-2015*, Malang
- David, F. R., 2009, *Manajemen Strategis:Konsep (Edisi Dua Belas)*.Terjemahan oleh Dono Sunardi. Salemba Empat, Jakarta.
- Eri Muchamad, 2005. *Perumusan Strategi Pengembangan pada PT.Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk Cabang Syariah Malang*, Skripsi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.
- Hartik, Andi, 2016. *Pemerintah Kota Batu Terus Genjot Kunjungan Wisman*, (Online),(<http://travel.kompas.com/read/2016/11/15/220700727/pemerintah.kota.batu.terus.genjot.kunjungan.wisman>, diakses 24 Februari 2017)
- Hunger, J. D. & Wheelen, T. L., 2009, *Manajemen Strategis*. Edisi Bahasa Indonesia. Penerjemah Julianto Agung. Cetakan kedua.Andi. Yogyakarta.
- Indriantoro, N. & Supomo, B., 2009. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. Edisi Pertama. Cetakan Ketiga. BPFE. Yogyakarta.
- Kotler, P. and Kevin L. Keller, 2016, *Marketing Management*. 15th. ed, Pearson.
- Pemerintah Kota Malang, 2014, *Peraturan Walikota Malang Nomor 34 Tahun 2014 tentang Rencana Induk Pengembangan Pariwisata Daerah*,Malang
- Pearce II, John A. and Richard B. Robinson Jr., 2008, *Manajemen Strategis, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian*, Salemba Empat, Jakarta.
- Poerwanto, Endy, 2016. *2017, Pertumbuhan Ekonomi di Malang Dipacu Pariwisata*, (Online), (<http://bisniswisata.co.id/2017-pertumbuhan-ekonomi-di-malang-dipacu-pariwisata/>, diakses 24 Februari 2017)

- Ray Sembara, 2011, Analisis Strategi Pengembangan Usaha Ternak Sapi Perah Koperasi Unit Desa (KUD) Bayongbong, Kabupaten Garut Jawa Barat, Skripsi Fakultas Ekonomi Dan Manajemen Institut Pertanian Bogor.
- Sarwono, J., 2006. *Metode Penelitian Kuantitatif dan Kalitatif*. Edisi Pertama. Cetakan Pertama. Graha Ilmu, Yoyakarta.
- Sukarelawati, Endang, 2017. *Kunjungan Wisatawan ke Kabupaten Malang Meningkat*, (Online), (<http://www.antarajatim.com/lihat/berita/191502/kunjungan-wisata-ke-kabupaten-malang-meningkat>, diakses 24 Februari 2017)
- Yehezkiel Adiperwira Tahapary, 2010, *Analisis SWOT Sebagai Dasar Perencanaan Alternatif Strategi pada Perusahaan (Studi Kasus di PT.Kutai Timber Indonesia – Probolinggo)*, Skripsi Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya Malang.