

Analysis on the Competitive Strategy of Burger Shot in Malang and Surabaya Market

Adrian Lisfiansyah

Faculty of Economics and Business, University of Brawijaya

lisfiansyah@gmail.com

Advisor:

Dr. Mintarti Rahayu, SE., MS.

This study aims to analyze the strategy of Burger Shot in the fierce market of Malang and Surabaya. The data of this qualitative descriptive study were collected through interviews and observations and were analyzed using EFE matrix, IFE matrix, CPM matrix, SWOT matrix, IE matrix and QSPM matrix.

The results of external environmental analysis show that the company's response to its external environment is above average, but there are some untapped opportunities and serious threats that can disrupt the restaurant's performance. The internal condition analysis result shows that Burger Shot has strong internal strengths, but there are still weaknesses that become problems and opportunities that must be used to increase its internal strength and cover its weakness. The competition analysis results show that Burger Shot is still below Burger King and Carls Jr. in Surabaya market but above Eat Two - Burger Bar in Malang market.

The results of strategy selection analysis show that the appropriate strategy for the restaurant is growing and developing, or intensive strategy, and the recommended strategy is market penetration by implementing marketing strategy in increasing the number of salespeople, increasing the advertising burden, increasing the publication business and utilizing digital marketing trend with social media into an effective strategy and offer a burger shot product sales promotion extensively.

Keywords: environmental analysis, alternative strategy, competitive strategy

Analisis Strategi Bersaing Restoran *Burger Shot* Dalam Pasar *Burger* di Kota Malang Dan Surabaya

Adrian Lisfiansyah

Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Brawijaya lisfiansyah@gmail.com

Dosen Pembimbing:

Dr. Mintarti Rahayu, SE., MS.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis strategi Restoran *Burger Shot* dalam menghadapi persaingan antar industri kuliner *burger* di pasar kota Malang dan Surabaya yang sangat ketat. Jenis penelitian ini merupakan deskriptif kualitatif dengan menggunakan alat analisis strategi (Matriks EFE, Matriks IFE, CP Matriks, Matriks SWOT, Matriks IE dan QSPM) yang ditunjang oleh wawancara dan observasi.

Hasil analisis lingkungan eksternal menunjukkan bahwa respon perusahaan terhadap lingkungan eksternalnya berada di atas rata-rata tetapi masih ada beberapa peluang yang belum di manfaatkan dan ancaman serius yang masih dapat mengganggu kinerja Restoran *Burger Shot*. Sedangkan kondisi internal menunjukkan bahwa, Restoran *Burger Shot* memiliki kekuatan internal yang cukup kuat, tetapi masih ada kelemahan yang menjadi masalah dan masih banyak kesempatan untuk meningkatkan kekuatan internal dan menutupi kelemahan Restoran *Burger Shot*. Hasil analisis persaingan menunjukkan bahwa Restoran *Burger Shot* masih berada di bawah *Burger King* dan *Carls Jr* di pasar Surabaya dan berada di atas *Eat Two - Burger Bar* di pasar Malang.

Hasil dari analisis pemilihan strategi yang dikemukakan bahwa strategi yang tepat adalah tumbuh dan di bangun atau strategi intensif dan alternatif strategi yang di rekomendasikan adalah penetrasi pasar

Keyword: analisis lingkungan, alternatif strategi, strategi bersaing

1. PENDAHULUAN

Perkembangan Industri makanan dan minuman (mamin) dinilai mampu menjadi instrumen yang berperan mendorong pemerataan pembangunan dan kesejahteraan masyarakat. Menurut Menteri Perindustrian, potensi industri mamin

dalam negeri cukup besar, bahkan pertumbuhannya hampir dua kali dari pertumbuhan ekonomi nasional yaitu sebesar 9,5%, sedangkan pertumbuhan ekonomi yaitu sebesar 5%. (Kementerian Perindustrian Republik Indonesia, 2017)

Badan Pusat Statistik (BPS) mencatat industri makanan dan minuman, pada triwulan-II 2017 tumbuh sebesar 7,04% untuk kelompok Industri Skala Besar dan Sedang (IBS). Sedangkan kelompok Industri Skala Mikro Kecil (IMK) pun tidak luput dari tren positif dengan mencapai pertumbuhan produksi sebesar 5,82%. Sektor industri ini mempunyai peranan penting dalam pembangunan industri nasional terutama kontribusinya terhadap Produk Domestik Bruto (PDB) industri non-migas. (Jaringan Pemberitaan Pemerintah, 2017)

Pertumbuhan positif secara nasional industri kuliner ini juga diikuti dengan perkembangan industri kuliner di daerah, salah satunya Kota Malang. Pertumbuhan ekonomi Kota Malang mencapai 5,61% pada tahun 2016. Menurut Walikota Malang, pencapaian tersebut di atas rata-rata pertumbuhan ekonomi Jawa Timur yang berkisar 5,5%. Pertumbuhan ekonomi ini sebagian besar disumbang sektor industri dan perdagangan. Kondisi ini menunjukkan bahwa Kota Malang mampu memberikan kontribusi pada pertumbuhan ekonomi pada skala regional Jawa Timur maupun skala nasional. Pertumbuhan ekonomi Kota Malang yang positif ini sebagai dampak predikat baru dari

Kementerian Pariwisata RI sebagai Kota Wisata Halal. Predikat tersebut merupakan wujud dari pengakuan bagi eksistensi dunia kuliner yang ada di Kota Malang. Sebagai Kota Wisata Halal, maka potensi ekonomi kreatif di bidang kuliner juga meningkat sehingga akan muncul pengusaha kuliner

baru di Kota Malang untuk mendukung industri kreatif di kota ini. (Portal Malang Kota, 2016)

Jumlah penduduk Kota Malang per 31 Desember 2016 sebesar 895.387 jiwa, yang terdiri dari WNA sejumlah 1.108 jiwa dan WNI sejumlah 894.278 jiwa yang tersebar di 5 Kecamatan, jika dibandingkan dengan tahun sebelumnya terjadi kenaikan jumlah penduduk sebesar 13.593 jiwa. Perubahan penghitungan Produk Domestik Regional Bruto (PDRB) dengan tahun dasar 2010 menempatkan Kota Malang pada posisi ke 11 besaran PDRB seKabupaten/Kota di Jawa Timur, sebelumnya menempati posisi ke-6 dengan seri tahun dasar 2000. Sedangkan di wilayah Eks Karisidenan Malang, PDRB Kota Malang menempati posisi ketiga setelah Kabupaten Pasuruan dan Kabupaten Malang. Jika dibandingkan dengan jumlah penduduk, maka PDRB perkapita Kota Malang menempati posisi kedua dibawah Kabupaten Pasuruan, yaitu sebesar Rp. 60.881.000,00. Perekonomian Kota Malang didukung oleh kegiatan industri, dimana kontribusi terhadap pembentukan Produk Domestik Bruto mencapai 33,05%. Kegiatan industri dikelompokkan berdasarkan jumlah tenaga kerja. Kelompok Industri Kecil dan Rumah tangga adalah perusahaan industri dengan tenaga kerja kurang dari 10 orang, kelompok industri sedang adalah perusahaan dengan tenaga kerja 20-99 dan kelompok industri besar adalah perusahaan dengan tenaga kerja sama dengan atau lebih dari 100. (Laporan

Kinerja Tahunan Kota Malang
2016, Maret 2017)

Berdasarkan visi dan misi pembangunan daerah Kota Malang Tahun 2013-2018 ditetapkan 12 (dua belas) tujuan, salah satunya yaitu terwujudnya peningkatan perekonomian daerah melalui penguatan sektor ekonomi dan usaha kecil menengah, perindustrian dan perdagangan, serta pariwisata daerah. Dengan sasaran yaitu meningkatnya aktivitas ekonomi dan kualitas kelembagaan koperasi, serta etos kerja UKM. Kontribusi UKM terhadap Total PDRB, dengan pencapaian 101,48% termasuk kategori Sangat Berhasil, yang berasal dari perhitungan target 54,67%. Hal tersebut membuat Kota Malang menerima Penghargaan Nata Mukti Pranata (Penghargaan Bidang Koperasi, Pembinaan UMKM) dari International Council for Small Business (ICSB) Indonesia yang bekerja sama dengan Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah karena keberhasilannya dalam mendorong keberlangsungan Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) dan menciptakan ekosistemnya dengan sangat baik.

Pariwisata di Kota Malang saat ini tengah diminati wisatawan. Mengiringi pertumbuhan pariwisata tersebut, perkembangan Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah di Kota Malang pun turut meningkat.

Berdasarkan data statistik, jumlah UMKM di kota Malang mencapai angka lebih dari 70 ribu, meskipun 90 persen dari angka tersebut masih bergerak di usaha mikro. Berbagai bidang usaha digeluti, mulai dari teknologi, industri kreatif, kuliner, dan lainnya. Meskipun demikian,

salah satu bidang usaha yang cukup dilirik di Kota Malang adalah kuliner. Secara kasat mata, minat pada bisnis ini terlihat pada menjamurnya berbagai jenis kedai, kafe, rumah makan, dan spot kuliner lainnya di Kota Malang. Bahkan, mereka berlomba-lomba menyuguhkan konsep unik untuk menarik perhatian konsumen.

Menurut Data Dispendukcapil Kota Malang, setiap bulan pasti penduduk Kota Malang mengalami pertumbuhan. Pertambahan penduduk yang terjadi ini sekitar 1,58 persen. Bertambahnya penduduk di Kota Malang ini banyak disebabkan karena adanya pendatang baru yang mayoritas adalah mahasiswa. (Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil, 2016). Terkait dengan potensi usaha kuliner pada penjelasan sebelumnya, mahasiswa dengan mobilitas kegiatan yang tinggi cenderung memilih makanan cepat saji. Hal ini kemudian mendorong munculnya berbagai usaha kuliner cepat saji seperti *burger*, *fried chicken*, dan *hotdog*.

Burger adalah satu makanan yang cukup lama dikenal di dunia. Banyak orang beranggapan dan percaya bahwa *burger* sesungguhnya berasal dari Amerika. Penemunya juga banyak versi, beberapa sumber mengatakan penemu *burger* adalah Louis Lassen, Hamburger Charlie Nagreen atau Menches Brother. Sejarah *burger* dimulai sejak daging sapi digiling untuk pertama kalinya. Beberapa sumber mengatakan dimulai pada masa tentara Mongol yang ingin berperang menyimpan daging sapi mentah dibawah sadel atau alas duduk saat menunggang kuda. Karena gerakan yang

menghimpit daging sapi akhirnya daging menjadi lumat. Seiring berjalannya waktu, hidangan ini juga semakin berjalan menjelajah beberapa belahan dunia mulai Eropa hingga Asia namun tak jelas bagaimana kisahnya hingga akhirnya olahan daging cincang panggang ini bisa sampai di Amerika. Catatan sejarah juga tidak menuliskan bagaimana asal usulnya hingga akhirnya daging panggang ini akhirnya disisipkan dalam roti. (Situs Web *Seriouseats*, 2017)

Di kota Malang sendiri ada 4 restoran *burger* yang bersaing ketat pada pasar produk *Burger* yaitu *Burger Shot*, *Eat Two Burger*, *Stu Burger*, dan *Burger Van Malang*, sedangkan untuk di kota Surabaya ada 2 brand asing yaitu *Burger King* dan *Carls Jr*. *Burger Shot* merupakan pioner restoran *Burger* di Kota Malang sejak tahun 2013 memiliki keunikan produk *burger* dengan cita rasa *western* dengan kualitas terbaik dari segi roti, *patties*, sayuran dan jenis *burger* yang bermacam-macam. Restoran *Burger Shot* telah berjalan selama 5 tahun yaitu berdiri pada bulan Februari tahun 2013 di mulai dari konsep yang sederhana yaitu sebuah rombongan atau gerobak. Kemudian berkembang pada tahun 2015 memiliki sebuah ruko di Jalan Terusan Borobudur No. 65 Kota Malang, Jawa timur dan sebuah mobil *Foodtruck* sampai sekarang tahun 2017 dan cabang *Foodtruck* di Kota Surabaya.

Selama 4 tahun *Burger Shot* berkiprah dalam industri kuliner produk *Burger*, yang bisa di anggap menjadi pesaing-pesaing restoran *Burger* bagi *Burger Shot* yaitu *Eat Two Burger* yang merupakan sebuah *Burger Bar* yang terletak di Jalan Soekarno Hatta Kav A2, dan 2 brand asing di kota Surabaya yaitu *Burger*

King dan *Carls Jr*. Oleh karena itu hal ini dapat menjadi ancaman bagi keberlangsungan usaha restoran *Burger Shot* dengan banyaknya pesaing sejenis dalam pasar industri kuliner *Burger* di kota Malang dan Surabaya. Oleh karena itu di butuhnya sebuah strategi bersaing untuk menciptakan keunggulan kompetitif *Burger Shot* untuk bertahan dan bersaing dengan para pesaing restoran *burger* lainnya.

Restoran *Burger Shot* harus waspada terhadap para pesaing dan *Burger Shot* dituntut menerapkan strategi bersaing agar tetap bertahan dalam pasar persaingan industri kuliner *burger* di Kota Malang dan Surabaya. Pentingnya bagi restoran *Burger Shot* untuk menganalisis lingkungan usahanya untuk bersaing dengan restoran *burger* lainnya dan dapat mengendalikan lingkungan internal *Burger Shot* meliputi: sumber daya manusia, pemasaran, operasional, dan keuangan.

Kemudian restoran *Burger Shot* juga harus peka terhadap lingkungan eksternalnya meliputi: kondisi perekonomian, demografi, faktor persaingan pasar, pasar, serta teknologi yang bertujuan untuk mewujudkan strategi yang tepat untuk bersaing, melihat peluang dan mengidentifikasi ancaman sehingga dapat memajukan keberlangsungan usaha restoran *Burger Shot*

Pemilik dan pendiri restoran *Burger Shot* yaitu Pak Andy Kusuma masih belum seutuhnya dan sempurna menerapkan manajemen strategik sejak awal, pengembangan usaha ini lebih didasarkan pada penerapan fokus strategi fungsionalnya. Misalkan seperti visi yang di usungnya yaitu menjadikan restoran *Burger Shot* restoran penyedia *Burger Halal*

Indonesia dengan kualitas terbaik dan pelayanan cepat. Beberapa strategi yang di terapkan seperti fokus segmentasi, memang Restoran *Burger Shot* merupakan Restoran *Burger* eksklusif di Kota Malang oleh karena itu *Burger Shot* berfokus pada segmen menengah ke atas, kemudian kualitas produk *Burger* yang terbaik di antara pesaing-pesaingnya ini dilihat dari komposisi roti, *patties*, sayuran, dan sausnya. Lalu harga yang cenderung bersaing dengan restoran-restoran *Burger* brand asing yaitu *Burger King* dan *Carls Jr.* Penerapan pelayanan kepada konsumen atau *service* terbilang cepat karena mengusung konsep *fast food* produk *burger* pesanan yang hadir di meja konsumennya kurang dari 10 menit. Kemudian dari sisi lingkungan usahanya Pak Andy dalam menetapkan harga dan strategi pemasarannya melihat dari sisi daya beli konsumen Kota Malang yang selalu meningkat.

Dilihat dari gambaran *Burger Shot* dalam menerapkan manajemen strategi bahwa belum menerapkan secara seutuhnya dan teoritis, sehingga masih banyak kekurangan dalam analisa lingkungan usahanya maupun lingkungan internal dan lingkungan eksternal yang berdampak pada tepat atau tidaknya penerapan strategi yang selama ini dilakukan.

Dengan melakukan analisis lingkungan usaha pada restoran *Burger Shot* maka akan didapatkannya suatu gambaran kondisi kekuatan dan daya saing restoran *Burger Shot*. Melakukan analisis lingkungan yang tepat maka diharapkan akan menghasilkan strategi bersaing yang tepat dan dapat meningkatkan kemampuan atau kekuatan internal, mengantisipasi ancaman dan melihat peluang yang ada serta memperbaiki kelemahan restoran *Burger Shot*, sehingga visi,

misi, dan tujuan restoran *Burger Shot* dapat tercapai.

2. LANDASAN TEORI Manajemen Strategik

Pearce dan Robinson (2013:4) mendefinisikan Manajemen Strategik sebagai suatu rangkaian keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana untuk mencapai tujuan perusahaan. Fred R. David (2016,3) merujuk pada proses formulasi, implementasi, dan evaluasi strategik. Sedangkan menurut David Hunger dan Thomas Whelen (2003:16) Manajemen Strategik adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. **Penentuan Visi, Misi, dan Tujuan**

Misi organisasi adalah tujuan atau alasan mengapa organisasi hidup, misi juga memberitahukan siapa kita dan apa yang kita lakukan (David Hunger dan Thomas Whelen 2003:13). Sedangkan menurut Pearce dan Robinson (2013:23) misi adalah sebagai tujuan khusus yang disusun sebagai bagian perusahaan dan elemen lainnya yang jenisnya mengidentifikasi ruang lingkup operasi dalam produk, pasar, dan tehnologi yang digunakan. Berikut merupakan komponen – komponen pernyataan misi menurut Pearce dan Robinson (2013:25) :

1. Pelanggan-pasar
2. Produk-jasa
3. Letak geografis
4. Tehnologi
5. Kelangsungan bisnis
6. Falsafah
7. Konsep diri

8. Citra publik

Adapun komponen dasar karakteristik misi menurut Fred R. David (2016:34) yaitu:

1. Lingkup luas; tidak termasuk jumlah angka, presentase, rasio atau tujuan moneter
2. Panjangnya kurang dari 250 kata
3. Menginspirasi
4. Mengidentifikasi kegunaan produk
5. Mengungkapkan bahwa perusahaan bertanggung jawab pada masyarakat
6. Mengungkapkan bahwa perusahaan bertanggung jawab pada lingkungan
7. Mencakup sembilan komponen pelanggan, produk atau jasa, pasar, teknologi, perhatian akan ketahanan/pertumbuhan/laba, filosofi konsep diri, perhatian atas citra publik, perhatian untuk karyawan.

8. *Reconciliatory*

9. Terus-menerus

Menurut Vern McGinnis (2016:34), pernyataan misi sebaiknya :

1. Mendefinikan apakah organisasi dan apa yang dicita-citakan organisasi
2. Cukup terbatas dengan tidak memasukan beberapa usaha dan cukup luas untuk memungkinkan pertumbuhan kreatif
3. Membedakan organisasi dari yang lainnya
4. Memberikan kerangka untuk mengevaluasi aktifitas prospektif saat ini, dan
5. Dinyatakan dalam istilah yang cukup jelas dipahami secara luas dalam organisasi

Tujuan adalah hasil akhir aktivitas perencanaan (David Hunger dan Thomas Whelen

2003:15). Tujuan merumuskan **apa** yang akan diselesaikan, dan sebaiknya **diukur** jika memungkinkan. Beberapa faktor dimana perusahaan perlu membuat sasaran dan tujuan menurut David Hunger dan Thomas Whelen (2003:15) :

1. Profitabilitas
2. Efisiensi
3. Pertumbuhan
4. Kekayaan pemegang saham
5. Penggunaan sumber daya
6. Reputasi
7. Kontribusi untuk karyawan
8. Kontribusi untuk lingkungan
9. Kepemimpinan pasar
10. Kepemimpinan tehnologi
11. Kelangsungan hidup
12. Kebutuhan pribadi manajemen puncak

Analisis Lingkungan eksternal Lingkungan Eksternal



Sumber: Pearce dan Robinson (2013:104)

Lingkungan eksternal adalah faktor-faktor diluar kendali yang mempengaruhi pilihan perusahaan mengenai arah dan tindakan, yang ada akhirnya juga mempengaruhi struktur organisasi dan proses internalnya (Pearce dan Robinson 2013:92). Faktor lingkungan eksternal dapat dibagi menjadi tiga subkategori yang saling terkait: faktor-faktor dalam lingkungan jauh, faktor-faktor dalam lingkungan industri, dan

faktor-faktor dalam lingkungan operasi.

Lingkungan Jauh

Lingkungan jauh terdiri atas faktor-faktor yang berasal dari luar, dan biasanya tidak terkait dengan situasi suatu perusahaan yaitu faktor:

1. Ekonomi

Faktor ekonomi berkaitan dengan sifat dan arah perekonomian dimana suatu perusahaan beroperasi. Karena pola konsumsi dipengaruhi oleh kemakmuran relatif dari berbagai segmen pasar, setiap perusahaan harus mempertimbangkan tren ekonomi pada segmen yang mempengaruhi industrinya.

2. Sosial

Faktor sosial yang mempengaruhi suatu perusahaan meliputi kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup masyarakat dalam lingkungan eksternal perusahaan, yang berkembang dari kondisi budaya, ekologi, demografi, agama, pendidikan dan etnis. Ketika sikap sosial berubah, permintaan akan berbagai jenis pakaian, buku, aktivitas, waktu luang, dan seterusnya pun berubah. Sama seperti kekuatan lain dalam lingkungan eksternal yang jauh, kekuatan sosial bersifat dinami, dengan perubahan konstan yang berasal dari usaha-usaha para individu untuk memuaskan kebutuhan dan keinginan mereka dengan mengendalikan dan beradaptasi dengan faktor lingkungan.

3. Politik

Arah dan stabilitas faktor politik merupakan pertimbangan utama manajer dalam merumuskan strategi perusahaan. Faktor politik menentukan parameter-parameter hukum dan aturan dimana perusahaan itu beroperasi. Batasan politik yang dikenakan pada perusahaan biasanya diberlakukan melalui keputusan perdagangan yang adil, undang-undang antimonopoli, program pajak, aturan upah minimum, kebijakan polusi dan penentuan harga, penambahan administrasi, dan berbagai tindakan lain yang ditujukan untuk melindungi karyawan, konsumen, masyarakat umum, dan lingkungan. Karena undang-undang dan peraturan semacam itu biasanya bersifat membatasi kedua hal tersebut cenderung mengurangi potensi laba perusahaan. Namun beberapa tindakan politik dirancang untuk menguntungkan dan melindungi perusahaan

4. Teknologi

Untuk menghindari keusangan dan meningkatkan inovasi, suatu perusahaan harus menyadari perubahan teknologi yang mungkin memengaruhi industrinya. Adaptasi teknologi yang kreatif dapat menciptakan kemungkinan akan produk atau akan perbaikan pada produk yang sudah ada atau pada teknik manufaktur dan pemasaran. Terobosan teknologi dapat menimbulkan dampak yang dramatis dan seketika terhadap lingkungan suatu perusahaan. Terobosan ini dapat menciptakan pasar dan produk baru yang canggih

atau secara signifikan memperpendek umur dari fasilitas manufaktur

5. Ekologi

Faktor yang paling penting dalam lingkungan jauh adalah hubungan timbal balik antara perusahaan dan ekologi. Istilah **ekologi** mengacu pada hubungan antara manusia dan makhluk hidup lainnya serta udara, tanah, dan air (faktor lingkungan) yang mendukungnya. Ancaman terhadap ekologi yang mendukung kehidupan manusia, yang terutama disebabkan oleh aktivitas manusia dalam komunitas industri secara umum disebut polusi. Perhatian spesifik mencakup pemanasan global, hilangnya habitat dan keberagaman biologi serta polusi udara, air dan tanah.

Lingkungan Industri

Michael E. Porter (2016:102) berpendapat bahwa lingkungan industri merupakan kondisi umum untuk persaingan yang memengaruhi seluruh bisnis yang menyediakan produk dan jasa yang serupa. Konsep lingkungan industri sebagai landasan pemikiria strategis dan perencanaan bisnis. Inti pemikiran ini pertama kali diterbitkan dalam *Harvard Business Review*, dimana Porter menjelaskan lima kekuatan yang membentuk persaingan pada suatu industri. Kerangka analitisnya yang didefinisikan dengan baik membantu para manajer strategis untuk mengaitkan faktor lingkungan jauh dengan dampaknya terhadap lingkungan operasi perusahaan

1. Pendatang Baru

Pendatang baru dapat menjadi ancaman bagi perusahaan karena mereka membawa kapasitas produksi tambahan, sumber daya yang lebih baik dan keinginan kuat untuk memperoleh pangsa pasar yang lebih besar. Terlebih lagi apabila jumlah permintaan tetap, maka perusahaan yang sudah ada dapat terdesak oleh munculnya para pendatang baru tersebut. Kemungkinan masuknya perusahaan baru kedalam suatu industri dipengaruhi oleh hambatan masuk (*entry barrier*) yang terbentuk dari skala ekonomi, diferensiasi produk, kebutuhan modal, biaya perpindahan, akses ke saluran distribusi, dan peraturan pemerintah.

2. Kekuatan Tawar-Menawar Pemasok

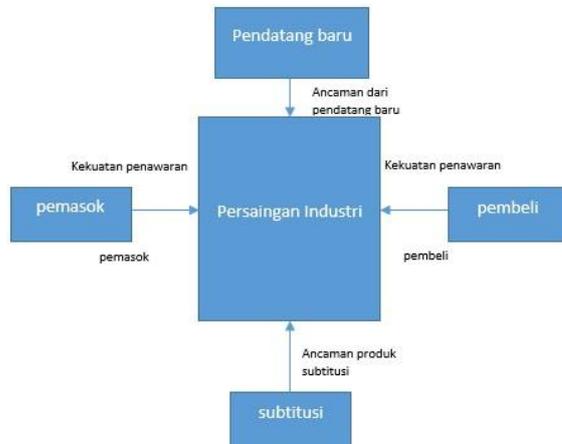
Pemasok dapat memanfaatkan kekuatan tawar-menawarnya atas para anggota industri dengan menaikkan harga atau menurunkan kualitas barang dan jasa yang dijualnya. Pemasok yang kuat, karenanya, dapat menekan kemampuan suatu industri yang tidak dapat mengimbangi kenaikan biaya dengan menaikkan harganya sendiri.

3. Produk dan Jasa Substitusi

Penetapan batas harga tertinggi akan membatasi potensi produk atau jasa substitusi suatu industri.

Jika industri tidak mampu meningkatkan kualitas produk atau mendefinisikannya, laba dan pertumbuhan industri dapat terancam. Produk dan jasa substitusi tidak hanya membatasi laba dalam masa-masa normal melainkan juga

mengurangi laba maksimal



Sumber: Pearce dan Robinson (2013:104)

yang dapat diraih industri dalam masa keemasan.

4. Kekuatan Tawar-Menawar

Pembeli Pembeli memiliki kemampuan untuk menekan harga, menuntut kualitas lebih tinggi atau layanan lebih banyak, dan mengadu domba sesama anggota industri. Pembeli cenderung lebih peka harga jika mereka membeli produk yang tidak terdiferensiasi, relatif lebih mahal terhadap penghasilan mereka, dan jika kualitas tidak terlalu penting bagi mereka.

5. Persaingan Di Antara Para Anggota Industri

Persaingan sesama perusahaan dalam industri akan berpengaruh pada penentuan strategi positioning perusahaan. Dalam situasi persaingan monopoli dan oligopoli, perusahaan mempunyai kemampuan mempengaruhi pasar, sedangkan dalam situasi persaingan sempurna, perusahaan akan cenderung menjadi follower termasuk dalam hal kebijakan harga. Hal-hal yang

mempengaruhi tingkat persaingan antara lain jumlah kompetitor, tingkat pertumbuhan industri, karakteristik produk, biaya tetap yang besar, kapasitas dan hambatan keluar

Lingkungan Industri

Lingkungan Operasi

Lingkungan operasi adalah faktor-faktor di dalam situasi yang kompetitif yang mendesak yang mempengaruhi keberhasilan perusahaan dalam memperoleh sumber daya yang dibutuhkan (Pearce dan Robinson 2013:117). Berikut faktor-faktor dalam lingkungan operasi perusahaan menurut Pearce dan Robinson (2013:17)

1. Posisi Kompetitif

Penilaian atas posisi kompetitif suatu perusahaan dalam memperbaiki peluang perusahaan untuk mendesain strategi yang mengoptimalkan peluang lingkungannya. Pengembangan profil pesaing memungkinkan perusahaan untuk dapat lebih akurat meramalkan pertumbuhan dan potensi labanya, baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

2. Profil Pelanggan Mengetahui profil pelanggan dan calon pelanggan dapat digunakan untuk merencanakan operasi strategi, untuk mengantisipasi perubahan pasar, dan untuk merelokasi sumber daya untuk mendukung perubahan pola permintaan.

3. Pemasok.

Hubungan yang dapat diandalkan antara suatu perusahaan dengan pemasoknya sangat penting bagi

kelangsungan hidup dan pertumbuhan jangka panjang perusahaan.

4. Kreditor.

Penilaian yang akurat atas kreditor sangat penting untuk evaluasi lingkungan operasional perusahaan.

5. Sumber Daya Manusia.

Kemampuan perusahaan untuk menarik dan mempertahankan karyawan yang berkemampuan sangat penting bagi keberhasilan suatu perusahaan.

Analisis lingkungan eksternal akan menghasilkan peluang dan ancaman perusahaan. Lingkungan eksternal perusahaan terdiri dari tiga perangkat faktor, yaitu lingkungan jauh, lingkungan industri dan lingkungan operasional (Pearce dan Robinson, 2013)

Analisis Lingkungan Internal

Menurut pendapat Pearce dan Robinson (2007: 229) tentang definisi analisis lingkungan internal adalah: "Pengertian mengenai pemikiran pencocokan kekuatan dan kelemahan intern perusahaan dengan peluang dan ancaman yang terdapat dalam perusahaan". Pearce dan Robinson (2007: 234) membuat model tahapan perusahaan untuk mengembangkan profil perusahaan. Profil perusahaan menggambarkan kuantitas dan kualitas sumberdaya keuangan, manusia dan fisik perusahaan. Dalam mengembangkan profil perusahaan ada empat tahap yaitu:

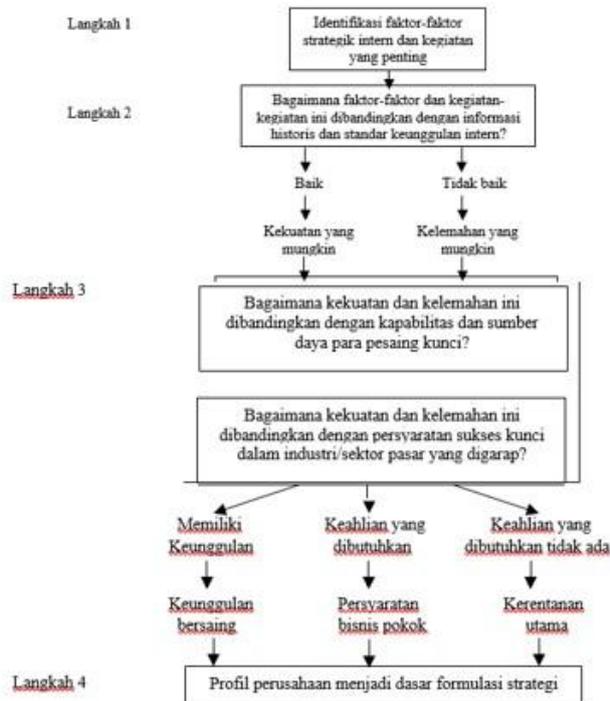
1. Manajer menelaah aspek-aspek kunci dari operasi perusahaan, membidik bidang-bidang kunci untuk penilaian lebih lanjut. Bidang tersebut adalah bidang

yang dipandang penting bagi arah strategi perusahaan. Karenanya, bidang-bidang ini dinamakan faktor-faktor strategik intern (*strategic internal factors*).

2. Manajer mengevaluasi keadaan perusahaan dalam faktor-faktor ini dengan membandingkan kondisi mereka sekarang dengan kondisi yang lalu.
3. Manajer mencari pembanding yang terkait dengan kondisi pasarindustri atau produk-pasar agar dapat secara lebih akurat menentukan apakah kondisi suatu faktor strategi internal merupakan kekuatan atau kelemahan.
4. Profil perusahaan yang telah dihasilkan dari langkah-langkah sebelumnya menjadi masukan bagi proses manajemen strategi.

Tahapan dalam mengembangkan profil perusahaan digambarkan pada dibawah ini yang terdiri dari empat langkah :

Analisis Lingkungan Internal



Sumber: Pearce & Robinson (2007:235)

Menurut Pearce dan Robinson (2007: 238) faktor kunci internal suatu perusahaan dilihat dari ancangan fungsional perusahaan adalah:

1. Pemasaran
2. Keuangan dan Akunting
3. Produksi, Operasi, Teknik
4. Personalia
5. Manajemen Mutu
6. Sistem Informasi.
7. Organisasi dan Manajemen Umum

Faktor-faktor kunci inilah yang dijadikan acuan untuk dilakukan analisis untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh perusahaan. **Pemilihan Strategi**

Analisa lingkungan eksternal dan internal tersebut akan menghasilkan alternatif strategi, berikut rekomendasi strategi yang seharusnya dilaksanakan oleh perusahaan melalui beberapa alat analisa strategi yang

tersedia.. **Penentuan Strategi menurut Fred R. David.**

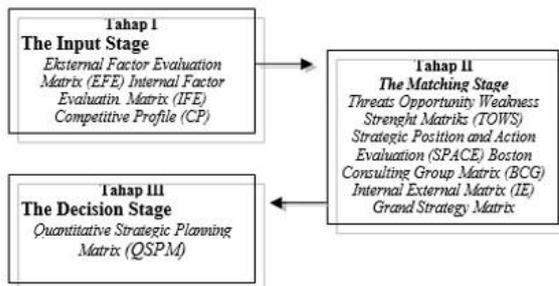
Fred R. David berpendapat bahwa proses penentuan strategi melalui tiga tahap (*stage*) dengan bermacam alat analisis di tiap-tiap *stagenya*. Tahap pertama disebut sebagai *the input stage*. Dalam tahap ini dilakukan identifikasi terhadap faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi perusahaan. Faktor-faktor lingkungan internal dianalisa melalui *IFE (Internal Factor Evaluation) Matrixs* dan *CP (Competitive Profile) Matrixs*, adapun faktor-faktor lingkungan eksternal dianalisa melalui *EFE (Eksternal Matrixs Evaluation)*.

Tahap kedua adalah *matching stage*. Dalam tahapan ini, hasil analisa lingkungan baik internal maupun eksternal yang didapatkan baik dari *input stage* maupun langsung dari *matching stage* akan dipadukan dalam satu alat analisa yang pada akhirnya akan memberikan rekomendasi kepada perusahaan untuk menggunakan strategi tertentu. Alat analisa yang dapat digunakan dalam *the matching stage* meliputi *TOWS/ SWOT Matrix, SPACE Matrix, BCG Matrix, IE Matrix* dan *Grand Strategy Matrix*.

Tahap terakhir dari penentuan strategi menurut Fred R. David adalah *Decision Stage*. Matriks yang biasa digunakan dalam tahap ini adalah *Quantitative Strategic Planning (QSP) Matrix*. Dalam *QSP Matrix* ditunjukkan strategistrategi alternatif yang telah direkomendasikan oleh

beberapa alat analisa pada *matching stage*, untuk kemudian dipilih strategi apa yang paling sesuai dan menjadi prioritas bagi perusahaan dengan selalu mempertimbangkan analisa lingkungan baik internal maupun eksternal yang diperoleh dari *input stage*.

Tahap Penentuan Strategi



Sumber: Husein Umar, Strategic Management in Action, 2002

Menurut Fred R. David (2006: 230) ada empat jenis strategi generik yaitu:

□ Strategi Integrasi Vertikal (*Vertical Integration Strategy*)

Strategi integrasi memiliki tiga jenis strategi utama, yaitu:

1. Strategi Integrasi ke Depan (*Forward Integration Strategy*)
Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau pengecer mereka, bila perlu dengan memilikinya. Hal ini dapat dilakukan bila perusahaan mendapatkan banyak masalah dengan pendistribusian yang masih berkembang baik, serta memiliki sumber daya untuk memasuki industri baru tersebut.

2. Strategi Integrasi ke Belakang (*Backward Integration Strategy*)
Merupakan strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan, apalagi para pemasok sudah dinilai tidak menguntungkan perusahaan. Tujuan strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan dan/atau meningkatkan pengendalian bagi para pemasok. □

a. Strategi Integrasi Horizontal (*Horizontal Integration Strategy*)

Strategi ini dimaksudkan agar perusahaan meningkatkan pengawasan terhadap para pesaing perusahaan walau harus dengan memilikinya. Banyak perusahaan dewasa ini menggunakannya sebagai strategi pertumbuhan. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk mendapatkan kepemilikan dan/atau meningkatkan pengendalian para pesaing.

□ Strategi Intensif (*Intensive Strategy*)

Ada tiga bentuk strategi utama, yaitu:

1. Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration Strategy*)
Strategi ini berusaha meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui usaha pemasaran yang lebih besar. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal.
2. Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*)
Bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah

baru. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk memperbesar pangsa pasar.

3. Strategi Pengembangan Produk (*Product Development Strategy*) Merupakan strategi yang bertujuan agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara memodifikasi dan meningkatkan produk/jasa yang ada sekarang. Strategi ini memerlukan penelitian yang luas dan tajam serta membutuhkan biaya yang cukup besar. Jadi, tujuan strategi ini adalah untuk memperbaiki dan/atau mengembangkan produk yang sudah ada.

Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategy*)

Ada tiga bentuk strategi utama untuk kelompok strategi ini, yaitu:

1. Strategi Diversifikasi Konsentrik (*Concentric Diversification Strategy*)

Dapat dilaksanakan dengan menambah produk atau jasa yang baru tetapi masih saling berhubungan. Tujuan strategi ini adalah membuat produk baru yang berhubungan untuk pasar yang sama. Hal ini berlaku untuk industri yang pertumbuhannya lambat.

2. Strategi Diversifikasi Konglomerat (*Conglomerate Diversification Strategy*)

Strategi dengan menambahkan produk/jasa yang tidak saling berhubungan. Hal ini dapat dilakukan jika industri mengalami kejenuhan, ada peluang untuk memiliki bisnis yang tidak berkaitan yang masih berkembang baik, serta memiliki sumber daya untuk

memasuki industri baru tersebut.

3. Strategi Diversifikasi Horizontal (*Horizontal Diversification Strategy*)

Dilakukan dengan menambahkan produk dan jasa pelayanan yang baru, tetapi tidak saling berhubungan untuk ditawarkan pada konsumen yang ada sekarang. Dapat dilakukan bila produk baru dapat mendukung produk lama, persaingan pada produk lama berjalan ketat dan dalam tahapan *mature*, distribusi produk baru kepada pelanggan lancar, dan pada tingkat yang lebih dalam adalah bahwa musim penjualan dari kedua produk relatif beda.

- **Strategi Defensif (*Defensive Strategy*)**

Ada tiga jenis strategi utama yaitu :

1. Strategi Rasionalisasi Biaya (*Retrenchment Strategy*)

Merestrukturisasi dengan cara mengurangi biaya dan aset agar bisa meningkatkan penjualan dan keuntungan.

2. Strategi Divestasi (*Divestiture*

Strategy)

Menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan. Sering digunakan dalam rangka penambahan modal dari suatu rencana investasi atau untuk menindaklanjuti strategi akuisisi yang telah diputuskan untuk proses selanjutnya. Dapat dilakukan jika suatu unit bisnis sudah tidak dapat dipertahankan keberadaannya.

3. Strategi Likuidasi (*Liquidation Strategy*)^{a)}

Menjual seluruh aset perusahaan yang dapat dihitung nilainya. Merupakan sebuah pengakuan dari sebuah kegagalan.

b)

Alat-alat Analisis Strategi Matriks EFE

Analisis EFE merupakan analisis terhadap faktor-faktor lingkungan^{c)} eksternal perusahaan yang dapat berpengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung, yaitu: faktor ekonomi, faktor politik, faktor budaya, faktor teknologi, faktor^{d)} demografi, dan faktor ekologi. Dengan dilakukannya analisis EFE, maka akan dilakukan analisa menyeluruh terhadap setiap faktor lingkungan eksternal yang berpengaruh bagi perusahaan.

Matriks IFE

Selain melakukan analisis terhadap berbagai peluang dan ancaman, perusahaan harus juga melakukan analisis terhadap kelemahan dan kekuatan yang dimiliki dari faktor internal yang teridentifikasi, yang memiliki pengaruh secara langsung terhadap strategi perusahaan. **Analisis**

SWOT

Matriks SWOT dapat menggambarkan secara lebih jelas bagaimana interaksi antara kekuatan dan kelemahan terhadap peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. faktor-faktor kekuatan dan kelemahan didapat dari key success factors analisa IFE sedangkan faktor-faktor peluang dan ancaman didapat dari analisa EFE. Matriks ini menghasilkan

empat sel kemungkinan alternatif strategi, yang dijabarkan sebagai berikut:

1. Strategi SO

Strategi ini dipilih berdasarkan pemikiran bahwa dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

2. Strategi ST Strategi ini menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

3. Strategi WO Strategi ini diterapkan berdasarkan pemanfaatan peluang yang ada dengan cara meminimalkan kelemahan yang ada.

4. Strategi WT Strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensive dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

merupakan suatu alat yang digunakan untuk merumuskan strategi alternatif. Dalam matriks ini dibagi menjadi empat kuadran dan semua organisasi dapat diposisikan di salah satu dari keempat kuadran tersebut.

Matriks SWOT

IFE	Strengths (S) Faktor-faktor internal yang memperkuat kinerja	Weaknesses (W) Faktor-faktor internal yang melemahkan kinerja
Opportunities (O) Faktor-faktor eksternal yang memberikan peluang	Strategi SO Ciptakan strategi yang memanfaatkan peluang	Strategi WO Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan untuk memanfaatkan peluang
Threats (T) Faktor-faktor eksternal yang mengancam kinerja	Strategi ST Ciptakan strategi yang menggunakan kekuatan untuk menghadapi peluang	Strategi WT Ciptakan strategi yang meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman

evaluatif yang meliputi posisi kompetitif dan pertumbuhan pasar

Matriks Strategi Besar (Industri)

Matriks Strategi Besar

Perusahaan yang berada pada kuadran I memiliki posisi strategis yang sempurna. Perusahaan tersebut, konsentrasi pada pasar dan produk yang ada pada saat ini merupakan strategi yang sesuai. Perusahaan yang terletak di kuadran II perlu secara serius mengevaluasi pendekatan terhadap pasar. Perusahaan tersebut dengan pasar yang bertumbuh cepat, strategi intensif biasanya menjadi

pilihan pertama untuk dipertimbangkan.

Organisasi organisasi kuadran III bersaing di industri yang pertumbuhannya lambat serta memiliki posisi kompetitif lemah. Berbagai perusahaan ini harus segera membuat perubahan drastis untuk menghindari penurunan lebih jauh dan kemungkinan likuidasi. Pengurangan (penciutan) biaya dan aset yang ekstensif harus dilakukan pertama kali. Terakhir, bisnis yang **Matriks Profil Persaingan/CPM**

Dalam dunia bisnis pengetahuan mengenai kemampuan dan posisi perusahaan atau organisasi adalah penting. Pengetahuan tersebut diperoleh dari sisi internal maupun eksternal perusahaan. Pengetahuan tersebut dapat berupa informasi tentang apa yang dibutuhkan pelanggan, kapasitas mesin pendukung kegiatan produksi, keadaan jaringan pemasaran, komposisi, keadaan jaringan pemasok, hal-hal yang akan dilakukan oleh pesaing serta peluang-peluang yang mungkin ada. Apabila pengetahuan tersebut dapat dikelola dengan baik dan benar, maka keunggulan kompetitif perusahaan dapat dicapai dengan mudah.

Matriks Profil Kompetitif
(*Competitive Profile Matrix* - CPM)

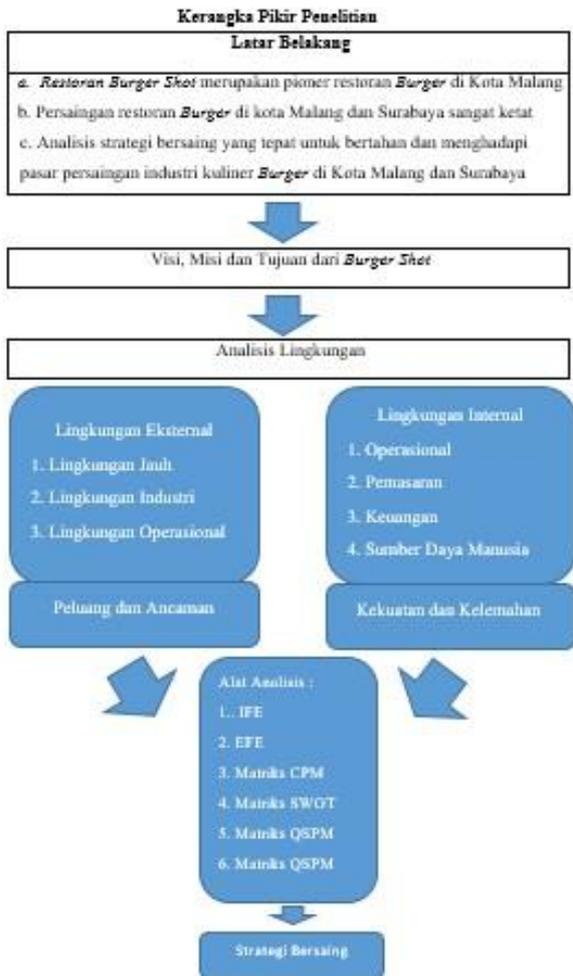
mengidentifikasi pesaing-pesaing utama suatu perusahaan serta kekuatan dan kelemahan khusus mereka dalam hubungannya dengan posisi strategi perusahaan sampel.

Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif / QSPM)

Matriks perencanaan strategik kuantitatif merupakan alat untuk melakukan evaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan

key success factors internal maupun eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Jadi, tujuan analisis ini adalah untuk menetapkan kementerian relative dari startegistrategi yang bervariasi yang telah dipilih, untuk menentukan strategi mana yang dianggap paling baik untuk diimplementasikan. *Input key success factors* QSPM dihasilkan dari matriks *IFE* dan *EFE* yang merupakan hasil dari tahapan pengumpulan data. Sedangkan alternatif strategi dapat diformulasikan dari hasil analisis matriks SWOT dan matriks IE.

3. KERANGKA PENELITIAN



4. METODE

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif. Penelitian kualitatif adalah penelitian yang menekankan pada pemahaman mengenai masalah - masalah dalam kehidupan sosial berdasarkan kondisi realitas atau *natural setting* yang kompleks. Menurut tingkat eksplanasinya, penelitian ini dikategorikan sebagai penelitian deskriptif. Menurut Marzuki (2002), penelitian deskriptif hanya melukiskan keadaan objek atau persoalannya dan tidak dimaksud untuk mengambil/menarik kesimpulan yang berlaku umum.

Ruang lingkup penelitian ini dalam bidang manajemen strategi khususnya analisis strategi bersaing Restoran *Burger Shot* selaku usaha yang bergerak dalam bidang industri kuliner dalam persaingannya dengan 3 restoran *Burger* lainnya yaitu *Ini Eat Two Burger Bar*, *Burger King*, dan *Carls Jr.*. Adapun lingkup wilayah penelitian ini meliputi area persaingan industri kuliner *burger* yang dihadapi Restoran *Burger Shot* di kota Malang dan Surabaya, Jawa Timur. Analisis strategi bersaing dilakukan secara mendalam dengan mengidentifikasi dan menganalisis faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal. Supaya lebih fokus, lingkungan eksternal yang dibahas adalah faktor pemerintah, ekonomi, teknologi, sosial budaya, demografi, geografi, pesaing dan konsumen *Burger*. Sedangkan faktor internal yang dibahas adalah faktor organisasi, keuangan, operasional, pemasaran, sumberdaya manusia, serta sarana dan pra-sarana.

Penelitian ini dilakukan di restoran *Burger Shot* Kota Malang. Restoran *Burger Shot* bertempat di Jalan Terusan Borobudur No. 65 Kota Malang Jawa Timur dan di Graha

Fairground kota Surabaya. Periode Penelitian dilakukan mulai bulan Oktober 2017 sampai bulan Januari 2018.

Metode pengumpulan data yang akan dilakukan dalam penelitian ini adalah *case study* (studi kasus), yaitu metode pengumpulan data dengan mengambil beberapa elemen dari restoran *Burger Shot* yang kemudian masing-masing elemen diselidiki secara mendalam. Data-data yang diperoleh dari penelitian pada restoran *Burger Shot* difokuskan

pada bidang manajemen strategi, khususnya analisis strategi bersaing restoran *Burger Shot* dalam persaingan industri kuliner produk burger.

Teknik pengumpulan data merupakan prosedur untuk memperoleh data-data yang diperlukan dalam penelitian, dimana teknik yang dilakukan dalam penelitian ini adalah wawancara, observasi, dokumentasi dan studi pustaka.

Teknik analisis data merupakan tahapan-tahapan yang digunakan untuk menganalisis data yang diperoleh dari lokasi penelitian. Dalam penelitian ini tahapan dalam analisis data melalui tiga tahap yang sesuai dengan tahapan dalam perumusan strategi bersaing, yaitu:

1. Tahap I (Tahap Input) Tahap pertama merupakan tahapan dimana analisis data dimaksudkan untuk mengidentifikasi peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan yang muncul dari lingkungan eksternal maupun internal perusahaan yang dapat mempengaruhi persaingan industri restoran produk *Burger*. Dalam tahap ini alat analisis yang digunakan adalah Matriks EFE, Matriks IFE dan Matriks Profil Kompetitif (CPM).
2. Tahap II (Tahap Pencocokan) Tahapan kedua dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengidentifikasi alternatif

strategi yang muncul dari analisis lingkungan eksternal dan internal pada tahap pertama. Alternatif strategi yang dimaksud merupakan alternatif strategi bersaing yang dapat diterapkan pada restoran *Burger Shot*. Dalam tahap ini alat analisis yang digunakan adalah Matriks SWOT dan Matriks IE.

3. Tahap III (Tahap Keputusan) Tahap ketiga merupakan tahap pengambilan keputusan dimana perusahaan diharuskan memilih alternatif strategi yang ada dengan menghitung Nilai Daya Tarik (TAS) dari masing-masing alternatif strategi. Strategi yang dipilih diharapkan sesuai dengan kondisi lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Dalam tahapan ini alat analisis yang digunakan adalah Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM).

4. Hasil dan Pembahasan

Hasil analisis lingkungan internal dan eksternal Restoran *Burger Shot*

Matriks IFE Restoran *Burger Shot*

Faktor Internal Kunci	Bobot	Peringkat	Nilai Tertimbang
Kekuatan			
a. Produk olahan <i>Burger</i> dengan kualitas bagus dan cita rasa patties yang unik dan lezat	0,1	4	0,4
b. Memiliki konsep Foodtruck yang unik dan inovatif dalam dunia industri kuliner	0,06	3	0,18
c. Sumber daya manusia yang memiliki kerjasama yang kuat antar fungsional maupun salah satu fungsionalnya	0,07	3	0,21
d. Tehnologi dan peralatan dapur yang inovatif dan berstandar internasional	0,09	4	0,36
e. Sistem operasional restoran dan rantai pasokan bahan baku sangat terkoordinir dengan baik	0,1	4	0,4
f. Brand <i>Burger Shot</i> yang sudah sangat dikenal di dalam target pasar tujuan	0,08	3	0,24
g. Pelayanan yang ramah dan cepat karena mengusung konsep <i>fastfood restaurant</i>	0,07	4	0,28
Kelemahan			
a. Outlet <i>Burger Shot</i> memiliki kapasitas yang ruko tidak besar	0,08	2	0,16
b. Keterbatasan modal dalam melakukan ekspansi usaha	0,1	1	0,1
c. Kegiatan pemasaran yang kurang karena rangkap jabatan oleh pemilik <i>Burger Shot</i>	0,09	1	0,09
d. Pengelolaan media pemasaran yang kurang dilihat dari pengelolaan media sosial dari <i>Burger Shot</i>	0,08	1	0,08
e. Lokasi outlet <i>Burger Shot</i> yang kurang strategis	0,08	2	0,16
Total	1,00		2,66

Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Keterangan: peringkat: 1

= kelemahan utama

2 = kelemahan minor

3 = kekuatan minor

4 = kekuatan utama

Keterangan hasil analisis matriks IFE

- 1 Faktor Internal Kunci dalam matriks IFE diperoleh dari hasil wawancara dan observasi data yang dikeluarkan oleh restoran *Burger Shot* mengenai kondisi lingkungan internal perusahaan.
- 2 Bobot diperoleh dari hasil observasi kualitatif secara langsung di perusahaan dengan menimbang bobot yang paling penting didasari oleh peristiwa-peristiwa yang terjadi di perusahaan. Angka dalam kolom bobot atau tingkat kepentingan faktor muncul dari analisis lingkungan internal perusahaan.

- 3 Nilai rata-rata tertimbang diperoleh dengan mengalikan bobot pengaruh faktor dengan peringkat yang dimiliki restoran *Burger Shot*.
- 4 Peringkat diberikan kepada Restoran *Burger Shot* dilakukan dengan menganalisis data dan pengamatan terhadap Restoran *Burger Shot* secara langsung, mengenai apa yang menjadi kelemahan atau kekuatan *Burger Shot* dengan masukan berupa analisis lingkungan internal pada awal penyusunan matriks IFE.
- 5 Total rata-rata tertimbang matriks IFE milik Restoran *Burger Shot* sebesar **2,66** yang mengindikasikan Restoran *Burger Shot* memiliki kekuatan internal yang cukup kuat, tetapi kesempatan untuk meningkatkan kekuatan internal dan menutupi kelemahan Restoran *Burger Shot* karena rata-rata nilai tertimbang tertinggi yaitu **4,0**

Matriks EFE Restoran *Burger Shot*

Faktor Eksternal Kunci	Bobot	Peringkat	Nilai Tertimbang
Peluang			
a. Perkembangan teknologi alat – alat operasional (dapur) dan media internet <i>social media</i>	0,1	4	0,4
b. Daya beli masyarakat yang naik	0,08	2	0,16
c. Naiknya pertumbuhan masyarakat kota Malang tiap tahunnya yang di dominasi oleh mahasiswa yang berasal dari luar provinsi Jawa Timur	0,1	3	0,3
d. Memiliki hubungan yang baik dengan para pemasok dari restoran <i>Burger Shot</i>	0,08	4	0,32
e. Kondisi perekonomian yang mendukung dilihat dari bagaimana peran industri kuliner sangat membantu perkembangan di Indonesia	0,09	3	0,27
f. Antusiasme masyarakat terhadap makanan <i>western</i>	0,08	3	0,24
g. Pemerintah yang melakukan membranding kota Malang menjadi destinasi wisata kuliner halal di Jawa Timur	0,04	2	0,08
Ancaman			
a. Notebene masyarakat Malang memiliki selera makanan lalapan (ayam dan bebek) dan mie dibandingkan dengan olahan makanan daging sapi	0,1	3	0,3
b. Munculnya pendatang baru dari brand restoran <i>Burger</i> sejenis dari mancanegara maupun domestik	0,09	3	0,27
c. Produk substitusi makanan dan minuman yang beraneka ragam berada di pasaran	0,05	2	0,1
d. Mindset sebagian masyarakat kota Malang yang sangat sensitif dan negatif terhadap harga	0,09	3	0,27
e. Persaingan kuliner yang ketat antar industri kuliner yang sejenis maupun tidak sejenis	0,1	3	0,3
Total	1,00		3,01

Sumber: Data Primer Ditolah, 2018

Keterangan:Peringkat:

4 = *respons perusahaan superior*

3 = *respons perusahaan di atas rata – rata*

2 = *respons perusahaan rata – rata*

1 = *respons perusahaan buruk*

Keterangan Hasil Analisis Matriks EFE :

1 Faktor Eksternal Kunci

Restoran *Burger Shot* didapat dari hasil wawancara dan observasi

langsung terhadap kondisi lingkungan eksternal Restoran *Burger Shot* terkini.

2 Bobot diberikan atas dasar analisis kualitatif pengamatan secara langsung terhadap Restoran *Burger Shot* yang disesuaikan dengan hasil wawancara langsung dengan pemilik Restoran *Burger Shot*. Bobot atau tingkat pengaruh faktor terhadap perusahaan muncul akibat analisis lingkungan eksternal *Burger Shot* 3 Peringkat Restoran *Burger*

Shot (nilai 1-4) didapat dari hasil pengamatan kualitatif berdasarkan respon perusahaan terhadap faktor-faktor eksternal yang mempengaruhi *Burger Shot*. Peringkat juga diperoleh dari hasil diskusi dengan pemilik dari Restoran *Burger Shot*

4 Total nilai tertimbang tertinggi untuk suatu organisasi adalah 4,0 dan nilai tertimbang terendah adalah 1,0. Total nilai tertimbang rata-rata adalah 2,5. Total nilai tertimbang 4,0 mengindikasikan bahwa organisasi merespon dengan sangat baik terhadap peluang dan ancaman yang ada dalam industrinya. Sedangkan total nilai tertimbang 1,0 mengindikasikan bahwa strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang atau tidak menghindari ancaman eksternal.

5 Total nilai tertimbang matriks EFE milik Restoran *Burger Shot* adalah sebesar **3,01**. Artinya, respon Restoran *Burger Shot* sudah cukup baik di atas rata – rata yaitu

dengan nilai tertimbang **2,5**, sehingga Restoran *Burger Shot* berjalan dengan sangat baik dapat memanfaatkan kesempatan eksternal dan menghindari ancaman yang dapat mengganggu keberlangsungan usaha. Akan tetapi masih ada peluang Restoran *Burger Shot* untuk terus memaksimalkan kesempatan eksternalnya dan menghindari ancaman yang di hadapi karena skor total tertinggi adalah **4,0**.

Matriks Profil Persaingan

Faktor Penentu Keberhasilan	Bobot	<i>Burger Shot</i>		<i>Eat Two Burger</i>		<i>Burger King</i>		<i>Carls Junior</i>	
		peringkat	nilai	peringkat	nilai	peringkat	nilai	peringkat	nilai
1. kualitas produk	0,25	4	1	2	0,5	3	0,75	3	0,75
2. Kualitas pelayanan	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3	3	0,3
3. harga yang bersaing	0,1	4	0,4	4	0,4	3	0,3	3	0,3
4. kegiatan pemasaran (digital marketing)	0,2	2	0,4	2	0,4	4	0,8	3	0,6
5. Tempat dan Fasilitas	0,1	1	0,1	3	0,3	3	0,3	4	0,4
6. Alat operasional	0,15	3	0,45	3	0,45	4	0,6	4	0,6
7. Pangsa pasar	0,04	2	0,08	2	0,08	4	0,16	3	0,12
8. Citra Brand	0,05	2	0,1	2	0,1	4	0,2	4	0,2
Total	1,00		2,93		2,83		3,41		3,27

Sumber: Data Primer Diolah, 2018]

Keterangan Hasil Analisis Matriks Profil Kompetitif (CPM)

1. Faktor Penentu Keberhasilan disusun berdasarkan hasil wawancara dan diskusi dengan pemilik Restoran *Burger Shot* mengenai faktor- faktor yang mempengaruhi persaingan Restoran *Burger Shot* dengan Restoran *Burger* pesaing lainnya. Delapan faktor penentu keberhasilan merupakan faktor yang paling penting yang dipilih dari faktor-faktor kunci yang

mempengaruhi persaingan yang ada dalam persaingan industri kuliner *Burger*.

2. Bobot diberikan berdasarkan tingkat kepentingan faktor dalam mempengaruhi daya saing industri kuliner *burger*. Bobot didasari oleh pengamatan secara langsung ke lapangan dengan membandingkan Restoran *Burger Shot* dengan para pesaingnya yaitu *Eat Two Burger*, *Burger King*, dan *Carls Junior*. Hasil observasi langsung kemudian dibandingkan dengan pendapat pemilik dari Restoran *Burger Shot* dan diperoleh bobot berdasarkan tingkat kepentingan faktor.

3. Peringkat diberikan secara kualitatif dengan mempertimbangkan obyektivitas dalam penilaian. Peringkat diperoleh dengan memberikan nilai pada masing - masing industri kuliner *burger* dengan membandingkan langsung ke lapangan mengenai faktor penentu keberhasilan di setiap industri kuliner *burger* yaitu *Burger King*, *Eat Two Burger*, dan *Calrs Junior*

4. Total nilai merupakan nilai pembanding industri kuliner *burger* yang dibandingkan. Nilai diperoleh dengan menjumlahkan semua nilai perkalian antara bobot dan peringkat industri kuliner *burger*. Nilai terendah merupakan industri kuliner yang lemah dalam persaingan.

5. Dari matriks Profil Kompetitif (CPM) di atas maka urutan nilai dari yang tertinggi adalah 1) *Burger King* (**3,41**), 2) *Carls*

Junior (3,27), 3) Burger Shot (2,93) dan Eat Two

Burger (2.53). Hal ini mengindikasikan bahwa Burger King menjadi pesaing pertama dan Carls Junior sebagai pesaing kedua yang merupakan pesaing kuat bagi Restoran Burger Shot dalam persaingan industri kuliner burger dengan keunggulan dalam kegiatan pemasaran (digital marketing), teknologi alat operasional dapur, citra brand, tempat,

keberhasilan yang utama karena kualitas produk burger dan kelezatan burger menjadi perhatian bagi para konsumen pencinta kuliner burger. Hal ini merupakan kesimpulan dari hasil wawancara dan pengamatan secara langsung di Restoran Burger Shot dan industri kuliner burger pesaing.

7. Dari Analisis CPM juga diketahui faktor-faktor kunci strategis yang menjadi keunggulan bersaing Restoran Burger Shot adalah **kualitas produk, kualitas pelayanan, dan harga yang bersaing**. Sedangkan untuk Burger King dan Carls Junior **kegiatan pemasaran (digital marketing), teknologi alat operasional dapur, citra brand, tempat, fasilitas, dan pangsa pasar**. Dan untuk Eat Two Burger yang menjadi keunggulan bersaingnya adalah **harga yang bersaing, tempat dan fasilitas**.

fasilitas, dan pangsa pasar. Sedangkan Burger Shot mempunyai keunggulan dalam kualitas produk, kualitas pelayanan, dan harga yang bersaing dengan kedua pesaing utamanya yaitu Burger King, dan Carls Junior

6. Dari Matriks CPM diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kualitas produk menjadi faktor penentu

Matriks SWOT

	IFE	Kekuatan (Strength - S)	Kelemahan (Weakness - W)	
EFE		<ol style="list-style-type: none"> 1. Produk olahan Burger dengan kualitas bagus dan cita rasa <i>gamer</i> yang unik dan lezat. 2. Memiliki konsep Foodtruck yang unik dan inovatif dalam dunia industri kuliner. 3. Sumber daya manusia yang memiliki kerjasama yang kuat antar fungsional maupun salah satu fungsionalnya. 4. Teknologi dan peralatan dapur yang inovatif dan berstandar internasional. 5. Sistem operasional restoran dan rantai pasokan bahan baku sangat terkoordinir dengan baik. 6. Brand Burger Shot yang sudah sangat dikenal di dalam target pasar tujuan. 7. Pelayanan yang ramah dan cepat karena mengusung konsep <i>fastfood restaurant</i>. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Outlet Burger Shot memiliki kapasitas yang ruko tidak besar. 2. Keterbatasan modal dalam melakukan ekspansi usaha. 3. Kegiatan pemasaran yang kurang karena tangkap jabatan oleh pemilik Burger Shot. 4. Pengelolaan media pemasaran yang kurang dilihat dari pengelolaan media sosial dari Burger Shot. 5. Lokasi outlet Burger Shot yang kurang strategis. 	
		<p>Peluang (Opportunity - O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Perkembangan teknologi alat – alat operasional (dapur) dan media internet <i>social media</i>. 2. Daya beli masyarakat yang naik. 3. Naiknya pertumbuhan masyarakat kota Malang tiap tahunnya yang di dominasi oleh mahasiswa yang berasal dari luar provinsi Jawa Timur. 4. Memiliki hubungan yang baik dengan para pemasok dari restoran Burger Shot. 5. Kondisi perekonomian yang meningkat dilihat dari bagaimana peran industri 	<p>Strategi SO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mengoptimalkan promosi untuk memaksimalkan pangsa pasar. 2. Mempertahankan standar kualitas produk burger dan melakukan inovasi produk. 3. Terus melakukan inovasi dalam peralatan dapur dan memanfaatkan teknologi informasi untuk semua fungsional bisnis. 4. Melakukan jemput pasar tujuan dengan mengikuti <i>event - event</i> dengan konsep <i>feedback</i> dari Burger Shot. 	<p>Strategi WO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Membuat tim fungsional pemasaran dalam hal mengelola <i>social media</i> Restoran Burger Shot untuk memaksimalkan target pasar. 2. Melakukan strategi peningkatan penjualan via <i>delivery order</i> dengan bekerja sama dengan aplikasi ojek online. 3. Mencari dan menjalin kerjasama

Lanjutan Tabel Matriks SWOT

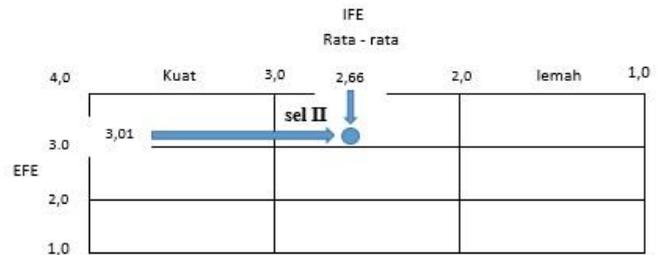
Penjelasan Hasil Analisis SWOT:

1. Strategi SO (*Strength-Opportunity*) merupakan strategi untuk menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang yang ada di lingkungan eksternal perusahaan.
2. Strategi WO (*Weakness-Opportunity*) merupakan strategi yang bertujuan untuk mengurangi kelemahan internal perusahaan dengan memanfaatkan peluang dari lingkungan eksternal.
3. Strategi ST (*Strength-Threat*) merupakan strategi perusahaan yang berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman eksternal dengan memanfaatkan kekuatan internal yang dimiliki oleh perusahaan.
4. Strategi WT (*Weakness-Threat*) merupakan strategi untuk bertahan dengan cara mengurangi kelemahan internal serta menghindari ancaman dari lingkungan eksternal.

<p>kuliner sangat membantu perekonomian di Indonesia</p> <p>6. Antusiasme masyarakat terhadap makanan <i>western</i></p> <p>7. Pemerintah yang melakukan membranding kota Malang menjadi destinasi wisata kuliner halal di Jawa Timur</p>		<p>dengan investor untuk membuka cabang usaha</p>
<p>Ancaman (Threats - T)</p> <p>1. Notabene masyarakat Malang memiliki selera makanan lapangan (ayam dan bebek) dan mie dihandingkan dengan olahan makanan daging sapi</p> <p>2. Munculnya pendatang baru dari brand restoran <i>Burger</i> sejenis dari mancanegara maupun domestik</p> <p>3. Produk substitusi makanan dan minuman yang beraneka ragam beradi di pasaran</p> <p>4. Mindset sebagian masyarakat kota Malang yang sangat sensitif dan negatif terhadap harga</p> <p>5. Persaingan kuliner yang ketat antar industri kuliner yang sejenis maupun tidak sejenis</p>	<p>Strategi ST</p> <p>1. Melakukan strategi pemasaran yang mengedukasi mengenai makanan olahan daging kepada masyarakat</p> <p>2. Meningkatkan daya saing dengan melakukan inovasi dan mengutamakan dari segi kualitas produk, pelayanan, dan fasilitas yang diberikan kepada konsumen</p> <p>3. Mengidentifikasi pesaing dengan baik dan mencari kelemahannya</p>	<p>Strategi WT</p> <p>1. Membuat tim fungsional pemasaran dalam hal mengelola social media dan melakukan promosi Restoran <i>Burger Shot</i> untuk teras memperkuat brand <i>Burger Shot</i> dalam pangsa pasar</p> <p>2. Memperluas outlet tempat restoran <i>Burger Shot</i></p>

Sumber : Data, Primes Diolah, 2018

Matriks Internal _ Eksternal



Sumber: Data Primer Diolah, 2018

Keterangan Hasil Analisis Matriks IE:

Restoran *Burger Shot* berada saat ini. Titik tersebut berada pada posisi sel II (dua) yang berarti **tumbuh dan dibangun**. Strategi yang direkomendasikan pada restoran *Burger Shot* yang berada pada sel II ini adalah **strategi intensif** (penetrasi pasar, pengembangan produk, dan pengembangan pasar), atau **integratif** (integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal).

1. Sumbu Vertikal merupakan total rata-rata tertimbang dari matriks EFE sebesar 3.01
2. Sumbu Horizontal Matriks IE merupakan total rata-rata tertimbang matriks IFE sebesar 2.66
3. Titik pertemuan antara total rata-rata tertimbang matriks EFE dan IFE merupakan titik dimana

Matriks Grand Strategy

PERTUMBUHAN PASAR YANG CEPAT			
Kuadran II : 1. Pengembang Pasar 2. Penetrasi Pasar 3. Pengembangan Produk 4. Integrasi Horizontal 5. Divestasi 6. Likuidasi		Kuadran I : 1. Pengembang Pasar 2. Penetrasi Pasar 3. Pengembangan Produk 4. Integrasi ke depan 5. Integrasi ke belakang 6. Integrasi horizontal 7. Diversifikasi Terkait	POSISI KOMPETITIF YANG KUAT
POSISI KOMPETITIF YANG LEMAH		Kuadran III : 1. Penciutan 2. Diversifikasi Terkait 3. Diversifikasi Tak Terkait 4. Divestasi 5. Likuidasi	Kuadran IV : 1. Diversifikasi Terkait 2. Diversifikasi Tak Terkait 3. Usaha Patungan (<i>join venture</i>)

Sumber : Data Primer Diolah, 2018

Dalam gambar di atas menunjukkan bahwa posisi *Burger Shot* berada di kuadran ke 2 yaitu **tumbuh dan dibangun** dengan pilihan strategi alternatif dipilih yaitu strategi intensif, integrasi horizontal, divestasi dan likuidasi. Dari pilihan alternatif tersebut strategi intensif menjadi fokus dari restoran *Burger Shot* untuk merumuskan strategi bersaingnya.

Matriks QSPM

Faktor Kunci	Bobot	Alternatif strategi					
		Penetrasi pasar		Pengembangan pasar		Pengembangan produk	
		AS	TAS	AS	TAS	AS	TAS
Faktor Eksternal Kunci							
1. Perkembangan teknologi alat - alat operasional (dapur) dan media internet <i>social media</i>	0,1	1	0,1	1	0,1	4	0,4
2. Antusiasme masyarakat terhadap makanan <i>western</i>	0,06	3	0,18	3	0,18	2	0,12
3. Naiknya pertumbuhan masyarakat kota Malang tiap tahunnya yang di dominasi oleh mahasiswa yang berasal dari luar provinsi Jawa Timur	0,2	4	0,8	3	0,6	1	0,2
4. Notabene masyarakat Malang memiliki selera makanan lapangan (ayam dan bebek) dan mie dibandingkan dengan olahan makanan daging sapi	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16
5. Munculnya pendatang baru dari brand restoran <i>burger</i> sejenis dari mancanegara maupun domestik	0,2	4	0,8	3	0,6	2	0,4
6. Mindset sebagian masyarakat kota Malang yang sangat sensitif dan negatif terhadap harga	0,15	4	0,6	2	0,3	1	0,15

Lanjutan Tabel Matriks QSPM

7. Persaingan kuliner yang ketat antar industri kuliner yang sejenis maupun tidak sejenis	0,25	4	1	3	0,75	3	0,75
Total	1,00		3,72		2,85		2,18
Faktor internal kunci							
1. Produk olahan <i>Burger</i> dengan kualitas bagus dan cita rasa pedas yang unik dan lezat	0,2	4	0,8	4	0,8	2	0,4
2. Memiliki konsep <i>Foodtruck</i> yang unik dan inovatif dalam dunia industri kuliner	0,15	4	0,6	3	0,45	1	0,15
3. Sumber daya manusia yang memiliki kerjasama yang kuat antar fungsional maupun salah satu fungsionalnya	0,1	2	0,2	2	0,2	3	0,3
4. Sistem operasional restoran dan rantai pasokan bahan baku sangat terkoordinir dengan baik	0,05	2	0,1	2	0,1	3	0,15
5. Pengelolaan media pemasaran yang kurang dilihat dan pengelolaan media sosial dari <i>Burger Shot</i>	0,15	4	0,6	2	0,3	1	0,15
6. Keterbatasan modal dalam melakukan ekspansi usaha	0,1	4	0,4	2	0,2	1	0,1
7. Kegiatan pemasaran yang kurang karena kurang jalinan oleh pemilik <i>Burger Shot</i>	0,25	4	1	3	0,75	1	0,25
TOTAL	1,00						
TOTAL			6,52		5,45		3,68

Sumber : Data Primer Djalih, 2018

Faktor kunci dibedakan dari faktor kunci eksternal maupun internal dari Matriks EFE dan IFE. Faktor kunci dalam matriks QSPM merupakan turunan dari faktor-faktor lingkungan eksternal dan internal yang mungkin mempengaruhi pemilihan strategi bersaing. Pemilihan faktor kunci strategis eksternal dan internal dilakukan secara kualitatif dengan mempertimbangkan matriks EFE, IFE dan CPM.

Bobot diperoleh dengan analisis kualitatif terhadap faktor-faktor kunci eksternal

maupun internal dengan melakukan pengamatan langsung dan analisis data primer yang ada.

Nilai Daya Tarik (AS) diperoleh dengan mempertimbangkan pengaruh yang akan diberikan oleh faktor kunci eksternal maupun internal terhadap alternatif strategi yang ditawarkan. Pertimbangan dilakukan dengan analisis kualitatif berdasarkan wawancara dan diskusi dengan pemilik Restoran *Burger Shot*.

6. IMPLIKASI

Alternatif strategi yang memiliki total TAS lebih tinggi akan direkomendasikan sebagai strategi yang dipilih. Dalam hal ini, Restoran *Burger Shot* harus menerapkan strategi intensif *penetrasi pasar* guna memenangkan persaingan dengan industri kuliner produk *burger* pesaingnya yaitu *Burger King*, *Carls Jr*, dan *Eat Two Burger Bar*.

Strategi intensif *penetrasi pasar* merupakan strategi solusi terhadap permasalahan Restoran *Burger Shot* yang masih belum memiliki daya bersaing yang secara efektif di pasaran produk *burger*. Restoran *Burger Shot* yang memiliki kualitas produk *burger* terbaik dan kualitas pelayanan yang unik di bandingkan para pesaingnya, akan tetapi sangat di sayangkan *penetrasi pasar* dari Restoran *Burger Shot* lemah di bandingkan dengan pesaing lainnya di pasar. Oleh karena itu Restoran *Burger Shot* harus meningkatkan pangsa pasar untuk produk *burger* di pasar saat ini lewat usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi ini secara luas digunakan dan di kombinasikan

dengan strategi lain, penetrasi pasar meliputi meningkatnya angka tenaga penjual, meningkatkan beban iklan, meningkatkan usaha publikasi serta memanfaatkan tren *digital marketing* dengan media sosial menjadi strategi yang efektif dan menawarkan promosi penjualan produk *burger* dari Restoran *Burger Shot* secara ekstensif.

7. KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan dapat ditarik kesimpulan yaitu:

1. Hasil analisis lingkungan eksternal dengan matriks EFE menunjukkan nilai **3,01**. Hal ini mengindikasikan bahwa respon Restoran *Burger Shot* sudah cukup baik di atas rata – rata yaitu dengan nilai tertimbang **2,5**, sehingga Restoran *Burger Shot* berjalan dengan sangat baik dapat memanfaatkan kesempatan eksternal dan menghindari ancaman yang dapat mengganggu keberlangsungan usaha. Akan tetapi masih ada peluang Restoran *Burger Shot* untuk terus memaksimalkan kesempatan eksternalnya dan menghindari ancaman yang di hadapi karena skor total tertinggi adalah **4,0**. Sedangkan Hasil analisis lingkungan internal dengan matriks IFE menunjukkan nilai **2,66**. Hal ini megindikasikan bahwa perusahaan sudah di atas rata – rata **2,5** Restoran *Burger Shot* sudah dapat memanfaatkan keunggulan bersaing perusahaan tetapi masih ada beberapa kelemahan internal yang harus dibenahi.
 2. Hasil analisis persaingan dengan menggunakan Matriks Profil Kompetitif (CPM) menunjukkan persaingan antar industri kuliner *burger* menunjukkan bahwa Restoran *Burger Shot* masih berada di bawah dalam hal kegiatan pemasaran, tehnologi alat operasional, pangsa pasar, tempat dan fasilitas dan citra merek di dibandingkan dengan *Burger King* dan *Carls Jr* dan berada di atas *Eat Two - Burger Bar* dalam upaya memenangkan persaingan dalam industri kuliner *Burger*.
1. Dari analisis SWOT, Restoran *Burger Shot* berada di kuandran 2 yaitu mengevaluasi pendekatan saat ini ke pasar secara serius. Walaupun industri mereka tumbuh, mereka tidak dapat bersaing secara efektif, dan mereka perlu mengevaluasi pendekatan strategi yang tidak efektif dan bagaimana cara yang paling baik untuk meningkatkan daya saing Restoran *Burger Shot*. Dengan pilihan strategi intensif yaitu *penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk*. Dari matriks Internal Eksternal (IE), Restoran *Burger Shot* berada pada sel II (dua) yaitu tumbuh dan di bangun dengan strategi yang direkomendasikan adalah *strategi intensif penetrasi pasar*. Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM) menghitung tiga alternatif strategi bersaing di atas. Dari hasil perhitungan alternatif strategi dengan matriks QSPM yaitu strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk.

Strategi bersaing yang direkomendasikan kepada Restoran *Burger Shot* adalah *strategi intensif penetrasi pasar*. Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif (QSPM) menghitung tiga alternatif strategi bersaing di atas. Dari hasil perhitungan alternatif strategi dengan matriks

QSPM yaitu strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar dan pengembangan produk. Strategi bersaing yang direkomendasikan kepada Restoran *Burger Shot* adalah *strategi intensif penetrasi pasar*. Penetrasi pasar dengan melakukan implementasi strategi pemasaran dalam peningkatan angka tenaga penjual, meningkatkan beban iklan, meningkatkan usaha publikasi serta memanfaatkan tren *digital marketing* dengan media sosial menjadi strategi yang efektif dan menawarkan promosi penjualan produk *burger* dari Restoran *Burger Shot* secara ekstensif.

Saran

1. Restoran *Burger Shot* yang merupakan pelaku industri kuliner *burger* yang sudah berdiri selama 4 tahun harus selalu memperhatikan lingkungan operasional baik lingkungan internal ataupun eksternal. Industri kuliner merupakan industri yang berkembang pesat dan dinamis, oleh karena itu Restoran *Burger Shot* harus berdaya saing dari segi produk yang berkualitas, pelayanan yang baik, fasilitas dan prasarana yang mendukung untuk memenuhi

kebutuhan konsumen. Perubahan lingkungan internal dan eksternal harus dijadikan pedoman bagi Restoran *Burger Shot* untuk menciptakan daya saing

2. Persaingan yang ketat dalam dunia industri kuliner khususnya produk pasar *Burger* membuat Restoran *Burger Shot* harus selalu memberikan dan menjaga kualitas terbaik dari segi produk, pelayanan, fasilitas dan prasarana. Peningkatan keunggulan bersaing dapat dimulai dengan mengetahui bagaimana posisi Restoran *Burger Shot* dalam persaingan industri kuliner pada pasar produk *burger* sehingga akan menciptakan kebijakan selanjutnya bagaimana menghadapi para pesaingnya di pasaran

Daftar Pustaka

- Choirul, Muhammad. 2017. *Sektor Industri dan Perdagangan Sumbang Pertumbuhan Ekonomi Malang*. Diambil dari :
<http://malangvoice.com/sektori-industri-dan-perdagangan-sumbang-pertumbuhan-ekonomi-kota-malang/>
(Diakses 17 Oktober 2017).
- David, Fred R., David, Forest R.. 2016. *Manajemen Strategik: Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing-Konsep*. Salemba Empat. Jakarta Selatan
- Hunger, J. David., Wheelen, Thomas L.. 2001. *Manajemen Strategis*. Andi. Yogyakarta.
- Indriana, Rose. 2009. *Analisis Lingkungan Sebagai Dasar Perumusan Strategi Utama Pada Rumah Makan Saboten Shudoku Di Kota Malang*. Malang : Universitas Brawijaya
- Kemenperin. 2017. *PDB Industri Nonmigas Tumbuh 4,7 Persen Triwulan I-2017*. Diambil dari :
<http://www.kemenperin.go.id/artikel/17535/PDB-IndustriNonmigas-Tumbuh-4,7-PersenTriwulan-I-2017> (Diakses 17 Oktober 2017).
- Kemenperin. 2017. *Industri Makanan dan Minuman Dorong Pemerataan Nasional*. Diambil dari :
<http://www.kemenperin.go.id/artikel/16979/Industri-Makanan-danMinuman-Dorong-PemerataanNasional> (Diakses 17 Oktober 2017).
- Kotler, Philip. 2002. *Manajemen Pemasaran*, Jilid 1, Edisi Milenium, Jakarta, Prehallindo
- Lestari, Devi Setya. *Doyan Makan Burger Baca Dulu Sejarahnya*. Diambil dari :
<https://lifestyle.okezone.com/read/2017/03/15/298/1643226/food-story-doyan-makan-burger-baca-dulu-sejarahnya> (Diakses 17 Oktober 2017).
- Marzuki. 2001. *Metodologi Riset, BPFW – Universitas Islam Indonesia* Yogyakarta, Yogyakarta
- Pearce II, John A., Robinson Jr., Richard B.. 2013. *Manajemen Strategis Edisi 12 Buku 1 (Formulasi Implementasi dan Pengendalian)*. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Pemerintah Kota Malang. 2016. *Kota Malang Menuju Kota Wisata Halal*. Diambil dari :
<http://malangkota.go.id/2016/06/08/kota-malang-menjukota-wisata-halal/> (Diakses 17 Oktober 2017).
- Porter, Michael E. 2008. *Competitive Advantage (Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Keunggulan)*. Kharisma Publishing Grup.
- Pramono, Sigit. 2007. *Strategi Keunggulan Bersaing PT. Kereta Api Indonesia (Persero) Daerah Operasional VIII Surabaya Dalam Persaingan Antarmoda Transportasi*. Malang : Universitas Brawijaya.
- Rangkuti, Freddy, 2006, *Analisa SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Cetakan Keduabelas, PT. Gramedia

- Pustaka Utama, Jakarta.
- Renaldi, Wildan. 2015. *Sejarah Burger King*. Diambil dari : <https://wildanrenaldi.wordpress.com/2015/09/22/sejarahburger-king/> (Diakses 3 Januari 2018).
- Rutmawati, Siti. 2017. *Terungkap Ini Alasan Bisnis Kuliner di Kota Malang Laris Manis !*. Diambil dari : <https://malang.merdeka.com/gaya-hidup/terungkap-ini-alasanbisnis-kuliner-di-kota-malanglaris-manis-170522y.html> (Diakses 17 Oktober 2017).
- Sugiyono. 2008. *Memahami Penelitian Kualitatif*. Alfabeta. Bandung
- Sugiyono. 2013. *Statistika Untuk Penelitian*. Bandung: Alfabeta
- Surya Malang. 2016. *Penduduk Kota Malang Bertambah 1,58% tiap tahun*. Diambil dari : <http://suryamalang.tribunnews.com/2016/05/30/pendudukkota-malang-bertambah-158persen-tiap-tahun> (Diakses 17 Oktober 2017).
- Umar, Husein, 2002, *Strategic Management In Action*, Penerbit PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Waluyo, Dee. 2017. *BPS: Triwulan III/2017, Industri Makanan dan Minuman Tumbuh 7,04 Persen*. Diambil dari : <https://jpp.go.id/ekonomi/industri/309115-bps-triwulan-iii2017-industri-makanan-danminuman-tumbuh-7-04-persen> (Diakses 17 Oktober 2017).
- Wikipedia. 2018. *Carls Jr*. Diambil dari : https://id.wikipedia.org/wiki/Carl%27s_Jr. (Diakses 3 Januari 2018).