

# ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA RUMAH MAKAN WARUNG MUNGIL MALANG

**Alexis Suryo Sumarto**  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Brawijaya  
Malang  
Email : alexisuryo18@gmail.com  
**Dosen Pembimbing :**  
Dr. Wahdiyat Moko, SE., MM.

## Abstract

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh Warung Mungil Kota Malang sebagai dasar perumusan analisis lingkungan internal dan analisis lingkungan eksternal untuk menghasilkan strategi bersaing yang tepat untuk diterapkan oleh Warung Mungil Kota Malang. Penelitian ini menggunakan jenis penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Dalam teknik pengumpulan data menggunakan wawancara, dokumentasi, dan observasi. Analisis bersaing melalui tiga tahap yaitu tahap input, pencocokan, dan keputusan. Tahap input terdiri dari matriks EFE, IFE dan analisis Lima Kekuatan Porter. Tahap pencocokan terdiri dari Matriks IE dan analisis SWOT. Tahap keputusan terdiri dari Matriks QSPM. Hasil dari analisis EFE menunjukkan Warung Mungil kurang dalam memanfaatkan peluang dan kurang dalam meminimalisir ancaman. Hasil dari analisis IFE menunjukkan Warung Mungil bisa memanfaatkan sumber daya internal yang dimiliki. Berdasarkan analisis data Matriks CPM, Warung Mungil memiliki nilai yang tertinggi yakni dengan total skor 2,80. Hal ini menjelaskan bahwa Warung Mungil memiliki daya saing yang kuat antara persaingan restoran dalam faktor variasi menu, dan lokasi. Hasil dari analisis IE menunjukkan Warung Mungil berada di sel V (lima) disarankan menggunakan Strategi Penetrasi Pasar dan Pengembangan Produk. Hasil dari analisis SWOT Warung Mungil berada pada kuadran I (satu) alternative strategi yang cocok adalah Strategi Agresif dan Strategi SO. Hasil dari Analisis QSPM Warung Mungil menghasilkan strategi akhir yaitu Strategi Penetrasi Pasar.

***Kata Kunci : Strategi Bersaing, Matriks EFE, Matriks IFE, Matriks CPM, Matriks IE, Analisis SWOT, Matriks QSPM***

## Abstract

This study aims to determine the strengths, weaknesses, opportunities, and threats of Warung Mungil Malang City, that will be used as the basis for the formulation of internal environmental analysis and external environmental analysis to produce the appropriate competitive strategy to be applied by the restaurant. This descriptive qualitative research uses case study approach. The competitive strategy analysis is done through three stages: input stage, matching stage, and decision stage. In data collection techniques using interviews, documentation, and observation. The Input stage consists of matrix EFE, IFE and Porter Five

Force analysis. The matching stage consists of the IE matrix and SWOT analysis. The decision stage consists of the QSPM matrix. The results of the EFE analysis show Warung Mungil lacks the opportunity and less in minimizing the threat. The result of IFE analysis shows Warung Mungil can take advantage of internal resources owned. Based on the analysis of CPM Matrix data, Warung Mungil has the highest value with a total score of 2.80. This explains that Warung Mungil has strong competitiveness between restaurant competition in a variety of menu and location factors. The result of IE analysis shows Warung Mungil is in cell V (five) is recommended using market penetration strategy and product development. The results of the SWOT analysis Warung Mungil is on the Quadrant I (one) alternative strategy is aggressive strategy and WO strategy. The result of QSPM's analysis of Warung Mungil produces the final strategy of market penetration strategy.

***Keywords: Competing Strategy, EFE Matrix, IFE Matrix, CPM Matrix, IE Matrix, SWOT Analysis, QSPM Matrix***

## **PENDAHULUAN**

Pada era saat ini banyak perusahaan yang berlomba-lomba dalam mencari perhatian kepada konsumen untuk mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Setiap penduduk yang ada pada suatu tempat atau daerah bisa dikategorikan sebagai konsumen, karena mereka pasti melakukan kegiatan konsumsi baik pangan, non pangan maupun jasa. Tidak dapat kita pungkiri bahwa perkembangan pada dunia bisnis juga mengikuti pada perkembangan penduduk pada suatu daerah tersebut, karena semakin berkembangnya penduduk pada suatu daerah maka peningkatan kebutuhan dan keinginan hidup manusia juga akan meningkat. Kebutuhan yang paling primer bagi manusia untuk hidup yaitu pangan. Dengan banyaknya atau berkembangnya penduduk makan dapat dikatakan bahwa kebutuhan pangan juga akan semakin meningkat pada daerah tersebut.

Saat ini terdapat semacam tren atau gaya hidup bahwa makan dan minum di rumah makan tidak lagi sekedar memenuhi kebutuhan akan rasa lapar dan dahaga, tetapi sudah menjadi gaya hidup tersendiri. Restoran atau rumah makan menjadi tempat bertemu dan bersosialisasi dengan sanak saudara atau teman baru, menjalin hubungan

bisnis, dan bahkan untuk kalangan orang tertentu jika mereka makan atau pergi ke suatu restoran tertentu dapat memberikan rasa bangga atau prestige tersendiri bagi mereka. Dengan adanya tren tersebut, menjadikan para pelaku bisnis khususnya pelaku bisnis di bidang kuliner akan berlomba-lomba atau bersaing untuk menciptakan rumah makan atau wisata kuliner yang tidak hanya bisa memenuhi rasa lapar dan haus konsumen tetapi, dapat juga memenuhi kebutuhan konsumen yang mencari tempat makan yang prestige untuk mereka kunjungi.

Melihat akan kondisi di atas maka tidak heran juga perkembangan industri kuliner atau rumah makan di Kota Malang berkembang sangat pesat, apalagi dengan kehadiran puluhan ribu mahasiswa baru (maba) di Kota Malang memang menjadi peluang 'emas' untuk membuka usaha di bidang kuliner. Tak heran jika dalam dua tahun terakhir ini, pertumbuhan restoran dan kafe meningkat pesat.

Warung Mungil, merupakan salah satu dari sekian usaha rumah makan keluarga yang ada di Kota Malang yang juga bersaing dengan rumah makan lain pada umumnya. Restoran yang sudah berdiri

sejak tahun 1985 ini merupakan restoran yang tidak hanya menjual masakan Indonesia saja akan tetapi juga menjual masakan Chinese dan Eropa. Warung Mungil juga menjual berbagai macam minuman Es dan juga oleh-oleh khas Malang.

Melihat akan persaingan yang sangat ketat di dunia bisnis kuliner khususnya kuliner berorientasi keluarga, menuntut Warung Mungil untuk menerapkan manajemen strategi yang tepat dalam mengelola bisnisnya. Manajemen strategi pada saat ini ada dalam organisasi swasta maupun pemerintah dan bisnis. Dalam membahas konsep manajemen strategi berarti juga membicarakan hubungan antara organisasi dengan lingkungannya, baik lingkungan internal maupun eksternal. Konsep manajemen strategi akan memberikan pencerahan kepada Manager untuk bagaimana cara menghadapi dan mengantisipasi perubahan yang terjadi dalam lingkungan eksternal tersebut dan memberikan petunjuk untuk mempengaruhi juga mengendalikan lingkungan. Dengan demikian organisasi akan tetap mampu dalam mengendalikan arah untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Melihat bahwa manajemen strategis sebagai ilmu yang selalu berubah atau dinamis dan fleksibel, perusahaan harus menggunakan pendekatan strategis yang sesuai dengan karakteristik perusahaan yang dimilikinya. Warung Mungil bisa dikatakan pemain lama dalam industri rumah makan keluarga di kota Malang ini sehingga, dalam restoran tersebut harus memiliki manajemen strategi yang baik karena itu adalah faktor penting yang harus diperhatikan agar dapat bertahan dan terus mengembangkan usahannya

ditengah-tengah perdaingan yang semakin ketat.

Dalam upaya merumuskan strategi untuk sebuah perusahaan, faktor lingkungan perusahaan merupakan faktor utama dalam perumusan strategi sebuah perusahaan. Wheelen & Hunger (2003) mengatakan bahwa manajemen mengamati lingkungan eksternal untuk melihat kesempatan dan ancaman dan mengamati lingkungan internal untuk melihat kekuatan dan kelemahan. Pengamatan lingkungan berfungsi untuk mengumpulkan informasi yang berguna bagi keberlangsungan perusahaan. Dengan melakukan pengamatan lingkungan, perusahaan akan mampu memprediksi langkah-langkah yang harus ditempuh untuk dapat mencapai tujuan awal yang akan menjadi visi dan misi perusahaan, dan mengetahui posisi perusahaan ditengah persaingan. Selain itu pengamatan lingkungan juga dapat digunakan perusahaan untuk meminimalisir efek negative yang akan timbul akibat perubahan yang terus terjadi. Maka dari itu diperlukan perumusan strategi yang komperhensif melalui tiga tahapan pengambilan keputusan, yakni tahap input, tahap pencocokan, dan keputusan.

Berdasarkan paparan yang sudah penulis tuliskan di atas, penulis akan melakukan penelitian berjudul “Analisis Strategi Bersaing dalam Persaingan Rumah Makan di Kota Malang (Studi pada Rumah Makan Warung Mungil Malang)”. Pemilihan objek penelitian dikarenakan Warung Mungil sudah berjalan selama 34 tahun dan sudah memiliki 6 cabang yang tersebar di Kota Malang, Kabupaten Malang, dan Kota Batu, penulis ingin memberikan alternative strategi pada objek tersebut agar dapat lebih bersaing dalam industri Rumah Makan Keluarga.

## METODOLOGI PENELITIAN

Berdasarkan jenis pendekatan dalam penelitian ini, penelitian ini termasuk sebagai penelitian deskriptif kualitatif dengan pendekatan studi kasus (case study). Penelitian case study atau penelitian lapangan (field study) dimaksudkan untuk mempelajari secara intensif latar belakang masalah keadaan dan posisi suatu peristiwa

serta mendalam mengenai unit sosial tertentu. Subjek yang diteliti relative terbatas, namun variable-variabel dan fokus yang diteliti sangat luas dimensinya (Danim, 2002).

Metode deskriptif kualitatif sendiri menurut Moeloeng (2007) merupakan prosedur penelitian yang menghasilkan data yang berupa kata-kata tertulis atau lisan dari orang-orang atau perilaku yang diamati. Penggunaan jenis penelitian deskriptif kualitatif dalam penyusunan skripsi ini bertujuan untuk mengetahui strategi bersaing. Penelitian kualitatif lebih kepada kualitas data yang dikumpulkan dibandingkan dengan kuantitas data. Semakin dalam data yang diperoleh maka semakin berkualitas hasil penelitian tersebut.

Penelitian yang dimaksudkan adalah untuk menganalisis keadaan lingkungan internal dan lingkungan eksternal pada restoran Warung Mungil Malang, lalu dengan ketersediaan data yang terkumpul akan diteliti dan dianalisis untuk menghasilkan solusi atas pemecahan masalah mengenai strategi bersaing perusahaan dengan pesaing lain pada sektor bisnis yang sama.

Penelitian ini dilakukan di Warung Mungil Kota Malang yang terletak di Jl. Jaksa Agung Suprpto No.60A, Rampal Celaket, Klojen, Kota Malang, Jawa Timur 65111. Dasar pertimbangan lokasi penelitian dikarenakan Warung Mungil merupakan

yang sedang berlangsung saat ini, serta interaksi lingkungan unit sosial tertentu yang bersifat apa adanya. Subjek penelitian dapat berupa individu, kelompok, institusi atau masyarakat. Dalam penelitian case study merupakan studi mendalam mengenai unit sosial tertentu dan hasil penelitian tersebut memberikan gambaran luas

restoran yang sudah lama berdiri dan berpengalaman dalam menjalankan kegiatan operasionalnya serta memiliki citra yang baik di masyarakat Kota Malang. Waktu penelitian dilaksanakan pada bulan Januari-Juni 2019.

## HASIL PENELITIAN

### Tahap Input

#### Matriks EFE

Faktor-faktor Eksternal Utama	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
<b>Peluang</b>			
Pertumbuhan Ekonomi masyarakat Kota Malang yang meningkat secara signifikan	0,11	2	0,22
Perkembangan gaya hidup masyarakat Kota Malang	0,08	2	0,16
Banyak pemasok menawarkan produk	0,09	3	0,27
Perkembangan teknologi <i>media social</i> dan transportasi via <i>online</i>	0,15	3	0,45
Kota Malang dikenal sebagai kota pariwisata kuliner.	0,07	2	0,14
<b>Anacaman</b>			
Keberadaan restoran pesaing dengan konsep yang sama atau lebih menarik	0,15	3	0,45
Keadaan iklim yang tak menentu bagi pemasok bahan makanan	0,10	2	0,24
Harga bahan baku makanan dan minuman yang tidak stabil	0,13	2	0,26
Bahan baku produk makanan dan minuman yang cepat basi	0,12	2	0,24
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,43</b>

Berdasarkan hasil analisis data pada matriks EFE di atas maka dapat diketahui bahwa faktor eksternal utama yang menjadi peluang utama bagi Warung Mungil adalah : (1) Perkembangan media social dan transportasi via online dengan bobot 0,15 (sangat penting) dan rating 3 (respon perusahaan diatas rata-rata) dengan skor bobot sebesar 0,45. nilai tersebut menunjukkan bahwa respon peluang Warung Mungil akan berkembangnya teknologi transportasi via online (Grab Food, Go Food) adalah baik dikarenakan Warung Mungil sadar akan pentingnya hal tersebut dengan cara bekerjasama dengan partner on-line yang tersedia dan juga Warung Mungil sudah memiliki media social dalam melakukan pemasarannya. Warung Mungil mendapatkan rating 3 dikarenakan manajemen restoran telah melakukan tindakan yang sudah semestinya dengan bekerjasama dengan ojek online dan juga membuat social media (instagram) tetapi Warung Mungil belum memanfaatkan dengan maksimal karena promosi yang dilakukan di social media khususnya Instagram tidak dilakukan dengan gencar. (2) Banyak pemasok menawarkan produk dengan bobot sebesar 0,09 (penting), dan rating 3 (respon perusahaan diatas rata-rata) dengan skor bobot sebesar 0,27. nilai ini menunjukkan jika respon Warung Mungil akan hal tersebut cukup baik. Penulis memberikan rating 3 (respon perusahaan diatas rata-rata) dikarenakan Warung Mungil selalu melakukan hubungan yang baik dengan berbagai pemasok bahan makanan yang menawarkan produknya ke Warung Mungil, dengan seperti itu Warung Mungil bisa mendapatkan harga dan produk yang baik dengan cara menyeleksi setiap pemasok yang menawarkan produknya sesuai dengan keinginan dan kriteria Warung Mungil. (3) Pertumbuhan Ekonomi masyarakat Kota Malang yang meningkat secara signifikan dengan skor 0,11 (sangat

penting), dan rating 2 (respon perusahaan rata-rata) dan nilai bobot sebesar 0,22. Nilai ini menunjukkan bahwa respon Warung Mungil akan peluang tersebut tidak begitu baik, karena dengan adanya peluang akan pertumbuhan masyarakat kota Malang yang meningkat secara signifikan, Warung Mungil seharusnya bisa memaksimalkan peluang ini dengan meraup keuntungan atas penjualannya pada setiap cabang yang tersebar di kota maupun kabupaten Malang, akan tetapi Warung Mungil masih bergantung pada pendapatan restoran pusat (cabang Lawang) yang dimana hasil laba bersih dari cabang pusat (Lawang) dibagi ke cabang-cabang yang lain untuk dijadikan modal operasional cabang tersebut. Total skor Matrik EFE Warung Mungil adalah 2,43 yang menunjukkan bahwa kemampuan Warung Mungil dalam merespon faktor eksternal peluang dan ancaman adalah kurang baik artinya, Warung Mungil kurang dapat mengambil keuntungan dari peluang yang ada dan belum bisa meminimalisir efek dari ancaman yang mungkin muncul dengan baik.

### Matriks IFE

Faktor-faktor Internal Utama	Bobot	Peringkat	Skor Bobot
<b>Kekuatan</b>			
Lokasi Warung Mungil (pusat-cabang) yang strategis	0,12	4	0,48
Memiliki Varian Menu yang Banyak	0,07	3	0,21
Nama Warung Mungil yang sudah dikenal sejak lama	0,10	3	0,30
Manajemen restoran yang baik	0,11	3	0,33
Kegiatan pemasaran yang dilakukan secara direct marketing	0,06	3	0,18
<b>Kelemahan</b>			
Lahan parkir yang kurang memadai	0,10	2	0,20
Jarang mengadakan event	0,08	2	0,16
Kurangnya marketing pada Warung Mungil	0,15	1	0,15

Metode pembayaran yang belum modern	0,09	2	0,18
Design restoran (eksterior – interior) yang kurang menarik	0,11	2	0,22
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,41</b>

Sumber : data, diolah 2019

Berdasarkan hasil analisis data pada matrik IFE diatas maka dapat diketahui bahwa faktor strategis internal yang menjadi kekuatan utama bagi Warung Mungil adalah : (1) Lokasi Warung Mungil (pusat-cabang) yang strategis dengan bobot 0,12 (sangat penting), rating 4 (sangat kuat) dan skor bobot 0,48. Hasil tersebut merupakan nilai yang paling tinggi dari kekuatan yang dimiliki Warung Mungil, lokasi yang menguntungkan Warung Mungil karena berada di jalan utama Kota Malang. Daerah yang strategis membuat Warung Mungil dapat dengan mudah untuk ditemukan atau dilihat oleh orang-orang yang berada di daerah tersebut atau melewati jalanan yang berada di daerah itu. (2) Manajemen restoran yang baik dengan bobot 0,11 (sangat penting), rating 3 (kuat) nilai yang tinggi ini menunjukkan bahwa Warung Mungil memiliki Manajemen yang cukup baik dalam pengelolaan restoran, dengan adanya banyak cabang yang tersebar di Malang dan lamanya berdiri restoran ini menunjukkan Warung Mungil memiliki Manajeme yang baik. (3) Nama Warung Mungil yang sudah dikenal sejak lama dengan bobot nilai 0,30, bobot yang cukup tinggi ini menunjukkan bahwa nama Warung Mungil adalah sebuah kekuatan yang dimiliki oleh Warung Mungil dalam bersaing dengan restoran lain, dan juga bisa menjadi modal yang cukup besar untuk mengembangkan dan memasarkan bisnisnya.

Total skor matriks IFE Warung Mungil menunjukkan angka 2,41 yang mengindikasikan Warung Mungil cukup lemah secara internal karena angka menunjukkan dibawah rata-rata 2,5. Namun dengan total

skor bobot yang mendekati nilai rata-rata dapat dikatakan bahwa Warung Mungil memiliki banyak kekuatan internal yang belum dimaksimalkan.

### Matriks CPM

Faktor Penentu Keberhasilan	Bobot	Warung Mungil		Depot HTS		Toko OEN	
		Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai	Peringkat	Nilai
1. Manajemen	0,09	3	0,27	3	0,27	4	0,36
2. Kualitas Produk	0,15	3	0,45	2	0,30	3	0,45
3. Harga	0,14	2	0,28	2	0,28	2	0,28
4. Lokasi	0,12	4	0,48	3	0,36	3	0,36
5. Pelayanan	0,08	3	0,24	3	0,24	3	0,24
6. Suasana Restoran	0,08	2	0,16	2	0,16	3	0,24
7. Loyalitas Pelanggan	0,11	3	0,33	3	0,33	2	0,22
8. Pemasaran	0,07	1	0,07	1	0,07	1	0,07
9. Teknologi	0,06	2	0,12	1	0,06	2	0,12
10. Variasi Menu	0,10	4	0,40	2	0,20	3	0,30
<b>Total</b>	<b>1,00</b>		<b>2,80</b>		<b>2,27</b>		<b>2,68</b>

Sumber : data, diolah 2019

Berdasarkan analisis data di atas urutan nilai dari yang tertinggi yakni total skor Warung Mungil adalah 2,80, Toko OEN dengan skor 2,68, dan Depot HTS 2,27. Hal ini menjelaskan bahwa Warung Mungil memiliki daya saing yang kuat antara persaingan restoran sampel dalam faktor variasi menu, dan lokasi. Dalam faktor penentu keberhasilan yaitu dalam hal variasi menu, Warung Mungil unggul dengan total nilai sebesar 0,40 hal ini menunjukkan jika Warung Mungil memiliki variasi menu yang banyak dan beragam, pelanggan tidak perlu mencari menu makanan yang diinginkannya di tempat lain,

karena Warung Mungil sudah memiliki berbagai menu seperti masakan Indonesia, Chinese, dan Eropa, Warung Mungil juga menjual berbagai macam oleh-oleh khas malang, jajanan pasar dan aneka makanan es sehingga pelanggan tak perlu khawatir dalam memilih produk makanan. Warung Mungil juga memiliki keunggulan lain dibandingkan dengan pesaing yaitu lokasi. Lokasi Warung Mungil sangatlah strategis dan mudah di temui oleh pelanggan, sehingga pelanggan tak perlu repot-repot dalam mencari Warung Mungil atau memberitahu akan lokasi Warung Mungil kepada teman atau kerabat mereka.

### Tahap Pencocokan

### Matriks IE

	4,0	kuat 3,0	rata-rata 2,0
Tinggi 3,0	I Tumbuh dan Membangun	II Tumbuh dan Membangun	
Menengah 2,0	IV Tumbuh dan Membangun	V (2,43;2,41) Menjaga dan Mempertahankan	
Rendah 1,0	VII Menjaga dan Mempertahankan	VIII Panen atau Divestasi	

Dengan koordinat berada di posisi (2,43;2,41), hasil dari Matriks IE di atas menunjukkan posisi strategi yang cocok berada pada sel V (Lima) yang berarti menjaga dan mempertahankan. Strategi yang disarankan pada Warung Mungil yang ada pada sel ini adalah dengan Penetrasi Pasar dan Pengembangan Produk.

### Analisis SWOT

IFE	<b>Kekuatan (Strengths—S)</b> 1. Lokasi Warung Mungil (pusat-cabang) yang strategis 2. Memiliki varian menu yang banyak 3. Nama Warung Mungil yang sudah dikenal sejak lama 4. Manajemen restoran yang baik 5. Kegiatan pemasaran yang dilakukan secara <i>direct marketing</i>	<b>Kelemahan (Weakness—W)</b> 1. Lahan parkir yang kurang memadai 2. Jarang mengadakan <i>event</i> 3. Kurangnya <i>marketing</i> pada Warung Mungil 4. Metode pembayaran yang belum modern 5. Design restoran (eksterior-interior) yang kurang menarik	
EFE	<b>Peluang (Opportunity—O)</b> 1. Pertumbuhan ekonomi masyarakat Kota Malang yang meningkat secara pesat 2. Perkembangan gaya hidup masyarakat Kota Malang 3. Banyak pemasok menawarkan produk 4. Perkembangan teknologi transportasi <i>on-line</i> 5. Kota Malang dikenal sebagai kota pariwisata kuliner	<b>Strategi SO</b> 1. Bekerjasama dengan mitra ojek <i>on-line</i> agar dapat mudah diakses oleh pembeli dengan adanya promo-promo didalam aplikasi tersebut 2. Melakukan pengembangan atau menambah produk makanan atau minuman sesuai dengan permintaan pasar 3. Menjaln kerjasama dan hubungan yang baik pada pemasok agar mendapatkan harga bahan baku yang relative stabil	<b>Strategi WO</b> 1. Memberikan aturan di lahan parkir milik Warung Mungil 2. Mengadakan <i>event sosial media</i> dan menjadikan <i>Media Social</i> sebagai media distribusi pemasaran online 3. Menjaln kerjasama dengan <i>event organizer</i> sebagai peserta tempat acara 4. Penggunaan aplikasi pembayaran yang lebih modern ( <i>ovo, gopay, dll</i> ) untuk memudahkan pelanggan dalam melakukan transaksi
	<b>Ancaman (Threats—T)</b> 1. Keberadaan restoran pesaing dengan konsep yang lebih menarik 2. Keadaan iklim yang tidak menentu bagi pemasok bahan makanan 3. Harga bahan baku produk makanan dan minuman yang tidak stabil 4. Bahan baku produk makanan dan minuman yang cepat basi	<b>Strategi ST</b> 1. Melakukan pemasaran atas produk Warung Mungil dengan lebih gencar lagi pada calon konsumen baru 2. Penyeleksian bahan baku dan pengawasan produksi yang dilakukan secara berkala dengan pemanfaatan TQM 3. Pengembangan saluran distribusi dan pemasaran yang dilakukan dengan tepat sasaran	<b>Strategi WT</b> 1. Menambah intensitas dalam melakukan promosi secara <i>endorsement</i> di media sosial 2. Pemasaran yang lebih agresif dengan cara memberikan diskon pada hari-hari besar di sosial media atau dengan memberikan brosur di jalan/mall

Dari hasil Matriks SWOT diatas, dapat digunakan sebagai dasar untuk posisi perusahaan dengan kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh Warung Mungil untuk menghasilkan alternative-alternatif strategi yang dapat digunakan oleh perusahaan. Dari analisis lingkungan eksternal dan internal yang dimasukkan dalam Matriks SWOT diketahui bahwa Warung Mungil memiliki beberapa faktor kelemahan internal utama dalam hal kurangnya marketing pada Warung Mungil, dan Warung Mungil sebenarnya sudah memiliki beberapa kekuatan yang bisa menjadi modal bagi Warung Mungil dalam memanfaatkan peluang seperti Warung Mungil sudah memiliki nama yang besar dan citra baik bagi masyarakat Kota Malang dan memiliki lokasi restoran yang strategis namun belum

bisa memanfaatkan kekuatan dan peluang tersebut dengan baik.

Berikut digambarkan perhitungan koordinat diagram SWOT sesuai dengan kekuatan, kelemahan, ancaman dan peluang yang ada pada Warung Mungil :

**Koordinat Analisis Eksternal dan Internal**

$$\begin{aligned} \text{Sumbu y} &= \frac{(\text{Skor Peluang} - \text{Skor Ancaman})}{2} \\ &= \frac{(1,24 - 1,19)}{2} \\ &= 0,025 \\ \text{Sumbu x} &= \frac{(\text{Skor Kekuatan} - \text{Skor Kelemahan})}{2} \\ &= \frac{(1,50 - 0,91)}{2} \\ &= -0,29 \end{aligned}$$

Hasil koordinat tersebut dapat disajikan pada diagram SWOT untuk mengetahui posisi perusahaan sebagai berikut :



Dari hasil diatas dapat disimpulkan bahwa Warung Mungil berada pada kuadran I yaitu strategi yang direkomendasikan adalah strategi agresif. Strategi agresif memiliki pilihan strategi yani integrasi ke depan, integrasi ke belakang, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, diversifikasi (terkait/tidak terkait), yang dimana posisi ini membuktikan jika Warung Mungil harus lebih focus dalam menggunakan kekuatan internal untuk dapat memanfaatkan peluang dari lingkungan eksternal. Strategi yang direkomendasikan. Sesuai dari hasil analisis

SWOT didapatkan strategi alternative yakni strategi SO (strenght-Opportunity).

**Tahap Keputusan**

**Analisis Matriks QSPM**

Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM) merupakan alat analisis yang dirancang untuk menentukan daya tarik relative dari berbagai tinfakan alternative.

**Perbandingan Alternatif Strategi**

Strategi Alternatif	Matriks IE	Matriks SWOT	Total
Integrasi ke depan	-	V	1
Integrasi ke belakang	-	V	1
Integrasi horizontal	-	V	1
Penetrasi pasar	V	V	2
Pengembangan pasar	-	V	1
Pengembangan produk	V	V	2
Diversifikasi terkait	-	V	1
Diversifikasi tidak terkait	-	V	1

Dari hasil perbandingan alternative strategi dari hasil analisis strategi Matriks IE dan SWOT, alternative strategi yang paling cocok dan dapat digunakan adalah alternative strategi yang memiliki nilai total 2. Warung Mungil dapat menghitung tingkat daya tarik relative perusahaan terhadap masing-masing pilihan strategi yang terpilih paling cocok dengan menggunakan Matriks QSPM yakni :

Faktor Kunci Eksternal	Bobot	Alternatif Strategi			
		Penetrasi Pasar		Pengembangan Produk	
		AS	TAS	AS	TAS
<b>Peluang</b>					
1. Pertumbuhan ekonomi masyarakat Kota Malang yang meningkat secara signifikan	0,11	4	0,44	3	0,33
2. Perkembangan gaya hidup masyarakat Kota Malang	0,08	3	0,24	2	0,16
3. Banyak pemasok menawarkan produk	0,09	1	0,09	4	0,36
4. Perkembangan teknologi <i>media social</i> dan transportasi via <i>on-line</i>	0,15	4	0,60	3	0,45
5. Kota Malang dikenal sebagai kota wisata kuliner	0,07	2	0,14	3	0,21
<b>Ancaman</b>					
1. Keberadaan restoran pesaing dengan konsep yang sama atau lebih menarik	0,15	3	0,45	4	0,60
2. Keadaan iklim yang tak menentu bagi pemasok bahan makanan	0,10	-	-	-	-
3. Harga bahan baku makanan dan minuman yang tidak stabil	0,13	1	0,13	3	0,39
4. Bahan baku produk makanan dan minuman yang cepat basi	0,12	1	0,12	3	0,36
<b>Kekuatan</b>					
1. Lokasi Warung Mungil (pusat-cabang) yang strategis	0,12	-	-	-	-
2. Memiliki varian menu yang banyak	0,07	2	0,14	2	0,14
3. Nama Warung Mungil yang sudah dikenal sejak lama	0,10	4	0,40	4	0,40
4. Manajemen restoran yang baik	0,11	3	0,33	3	0,33
5. Kegiatan pemasaran yang dilakukan secara direct marketing	0,06	3	0,18	3	0,18
<b>Kelemahan</b>					
1. Lahan parkir yang kurang memadai	0,10	-	-	-	-
2. Jarang mengadakan event	0,08	3	0,24	1	0,08
3. Kurangnya marketing pada Warung Mungil	0,15	4	0,60	3	0,45
4. Metode pembayaran yang belum modern	0,09	3	0,27	1	0,09
5. Design restoran (eksterior-interior) yang kurang menarik	0,11	3	0,33	1	0,11
<b>Total</b>			<b>4,70</b>		<b>4,64</b>

Skor Daya Tarik (AS) yang diidentifikasi sebagai alat numeric mengindikasikan daya tarik relative dari setiap strategi di rangkaian alternative tertentu. Nilai AS ditentukan melalui cara mengamati setiap faktor eksternal dan internal utama yang dihubungkan dengan strategi yang ditawarkan. Pertimbangan dilakukan dengan analisis kualitatif berdasarkan wawancara dan diskusi dengan pihak Warung Mungil.

Hasil analisis yang diperoleh menunjukkan bahwa alternative strategi yang memiliki Total Nilai Daya Tarik (TAS) yang lebih tinggi, akan menjadi strategi yang akan dipilih. Dalam studi kasus ini Warung Mungil mendapatkan dari dua pilihan strategi alternative TAS dimana Strategi Penetrasi Pasar mendapatkan skor TAS tertinggi diantara alternative strategi yang lain. Dari hasil dari perhitungan matriks QSPM Warung Mungil menunjukkan angka TAS tertinggi berada pada kolom Strategi

Penetrasi Pasar dengan skor total sebesar 4,70 sehingga strategi alternative yang terpilih yakni Strategi Penetrasi Pasar atau yang sejenis dengan strategi ini yaitu strategi focus yang dimana perusahaan hanya berfokus pada sebagian segmen kecil pasar namun diiringi dengan melakukan pemasaran yang lebih intens untuk segmen tersebut, strategi ini direkomendasikan untuk diterapkan oleh Warung Mungil guna menjadi restoran yang dapat bersaing dengan memanfaatkan keunggulan kompetitif.

Strategi penetrasi pasar sangat sesuai dengan kondisi lingkungan yang dimiliki oleh Warung Mungil dimana industry restoran keluarga dengan segmentasi pasar sedang mengalami pertumbuhan di Kota Malang.

## Kesimpulan

1. Hasil analisis lingkungan eksternal dengan matriks EFE menunjukkan bahwa respon Warung Mungil kurang dapat mengambil keuntungan dari peluang yang ada dan belum bisa meminimalisir efek dari ancaman yang mungkin muncul dengan baik. Dapat dilihat dengan bobot yang masih dibawah rata-rata.
2. Hasil analisis lingkungan internal dengan matriks IFE menunjukkan bahwa Warung Mungil kuat secara internal karena respon yang diberikan oleh Warung Mungil berada di atas rata-rata. Dapat diartikan bahwa Warung Mungil cukup bisa memanfaatkan sumber daya yang dimiliki namun harus lebih dikembangkan lagi.
3. Hasil analisis persaingan menggunakan Matriks Profil Kompetitif (CPM) menunjukkan bahwa Warung Mungil lebih unggul

dari persaingan restoran yang memiliki karakteristik yang sama. Warung Mungil unggul dalam faktor variasi menu dan lokasi dibandingkan dengan pesaing. Namun, Warung Mungil memiliki kelemahan dalam pemasaran dan suasana restoran.

4. Hasil matriks Internal Eksternal (IE), Warung Mungil berada di sel V (lima) yang mengidentifikasi bahwa Warung Mungil disarankan untuk menggunakan strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.
5. Dari hasil analisis SWOT, Warung Mungil menghasilkan bahwa  $S > W$  dan  $O > T$ , yang mengidentifikasi bahwa Warung Mungil berada pada kuadran 1, yakni alternative strategi yang paling tepat untuk Warung Mungil adalah Strategi Agresif, dan dari analisis SWOT didapatkan untuk strategi alternative yaitu strategi SO (strength– opportunity).
6. Dari hasil analisis QSPM yang mengevaluasi strategi yang paling cocok untuk Warung Mungil adalah Strategi Penetrasi Pasar yang dimana strategi ini adalah strategi akhir yang disarankan kepada Warung Mungil yang perhitungan analisisnya dilakukan secara objektif.

## Saran

Saran yang diberikan oleh penulis pada Warung Mungil guna mendukung pelaksanaan strategi tersebut yaitu :

1. Melakukan pemasaran yang lebih intensif dan berfokus pada target pasar. Warung Mungil harus melakukan kegiatan pemasaran dengan menggunakan platform online seperti social media dan media-media online lainnya agar

Warung Mungil menjadi lebih dikenal oleh masyarakat. Dengan memanfaatkan media ojek online (Grab Food/Go Food) juga sangat membantu dalam melakukan penetrasi pasar.

2. Menawarkan produk-produk promosi penjualan secara ekstensif atau luas. Upaya dalam melakukan penetrasi pasar bertujuan agar pasar yang telah dimiliki oleh Warung Mungil mampu berkembang lebih luas. Dengan melakukan marketing secara offline dan online atau dengan mengikuti kegiatan atau event-event Warung Mungil dapat lebih dikenal luas dan memiliki daya tarik dengan pengadaan promo-promo yang menarik.
3. Warung Mungil diharapkan dapat bekerjasama dengan agen travel agar Warung Mungil dapat memperluas segmentasi pasar dan mendapatkan peluang lebih dikenal oleh masyarakat luas.
4. Strategi Penetrasi Pasar sebagai pilihan strategi alternative akhir yang dapat diterapkan oleh Warung Mungil dalam menghadapi persaingan restoran keluarga di Kota Malang. Penetrasi pasar dapat memperluas jangkauan pasar yang dapat diperoleh oleh Warung Mungil, selain itu penetrasi pasar dapat meningkatkan daya lekat akan brand image yang dimiliki oleh Warung Mungil di Kota Malang.

## Daftar Pustaka

Badan Pusat Statistik. Piramida Penduduk Indonesia. Diakses 16 April 2019  
<https://sp2010.bps.go.id/>

Bambang, Hariadi. 2003. Strategi Manajeme. Bayumedia Publishing, Jakarta.  
Carpenter, M.A. dan Sanders, W.G. 2009. *Strategic Management A Dynamic Perspective*.

Inggris : Pearson Education Limited

Danim, Sadarwan.,2002. *Menjadi Peneliti Kualitatif*. Bandung : Pusaka Setia.

David, Fred R. 2012. *Manajemen Strategis, Konsep*. Salemba Empat. Jakarta.

Glueck dan Jauch. 2003. *Manajemen Strategis dan Kebijakan Perusahaan*. Edisi Ketiga. Terjemahan Murad dan Henry. Erlanggan. Jakarta.

Husain, Umar. 2005. *Manajemen Riset dan Perilaku Konsumen*. PT. Gramedia Pusat. Jakarta.

Kementrian Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia. Peraturan Pemerintah Nomer 52 Tahun 2012. Diakses 23 Juni 2019.

<http://peraturan.go.id/peraturan/view.html?id=11e44c4f2b395780a70d313231393233?>

J. David Hunger & Thomas L. Wheelen, *Strategic Management and Business Policy*, 9th Edition, Pearson Prentice Hall, 2003

Kotler dan Amstrong. 2008. *Prinsip-prinsip Pemasaran. Jilid 1 dan 2*. Edisi 12. Jakarta: Erlangga.

Moleong, Lexy J. 2007. *Metodologi Penelitian Kualitatif*. PT. Remaja Rosdakarya Offset. Bandung.

Porter, Michael E. 2008. *Strategi Bersaing (ompetitive Strategy)*. Karisma Publishing Group. Tangerang.

Rangkuti, Freddy. 2009. *Analisis SWOT Teknik Membedah Kasus Bisnis Edisi Keenam Belas*. PT. Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.

Sekaran, Uma. 2009. *Research Methods for Business : Metodologi Penelitian untuk Bisnis Buku Satu Edisi Empat*. Salemba Empat. Jakarta.

Sukirno, Sadono. 2012. *Teori Pengantar Makro Ekonomi Edisi 3*. Raja Grafindo Persada. Jakarta.

Surya Malang. Pertumbuhan Penduduk Kota Malang. Diakses 16 April 2019. <https://suryamalang.tribunnews.com/2018/07/22/pemkot-malang-optimistis-pertumbuhan-ekonomi-tetap-baik-di-tahun-2019>

Tempo. Orang Indonesia Suka Jajan di Luar. Diakses 27 Juni 2019.

<<https://bisnis.tempo.co/read/168231/orang-indonesia-suka-jajan-di-luar/full&view=ok>>