

ANALISIS PERUMUSAN STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS PADA UMKM KULINER BAKSO KARANGAN

Audy Rahmat Dian Kartika

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

didin.karangan@gmail.com

Dosen Pembimbing:

Sri Palupi Prabandari, S.E., MM., Ph.D.

Abstrak

Persaingan usaha kuliner di Indonesia semakin ketat, tak terkecuali di Kabupaten Trenggalek. Banyak usaha kuliner yang bermunculan baik dari usaha skala besar maupun UMKM yang mendasari pentingnya perumusan strategi pengembangan bisnis bagi setiap usaha kuliner untuk menjaga keberlangsungan usaha agar dapat bersaing dengan banyaknya pesaing yang ada. Bakso Karangany merupakan salah satu UMKM kuliner di Kabupaten Trenggalek dengan sajian bakso sebagai produk utama. Selama satu tahun lebih usaha berjalan, penjualan atas produk yang ditawarkan Bakso Karangany masih tidak stabil. Kurangnya perencanaan serta belum optimalnya pemasaran yang dilakukan menjadi penyebab utama atas ketidakstabilan penjualan tersebut. Kondisi tersebut melatarbelakangi dilakukannya penelitian ini yakni dengan tujuan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal di Bakso Karangany, melakukan formulasi strategi, hingga menghasilkan keputusan strategi yang tepat guna pengembangan usaha. Jenis penelitian dalam penelitian ini menggunakan metode kualitatif dengan pendekatan studi kasus. Sumber data yang digunakan berupa data primer dari wawancara, serta data sekunder berupa dokumen, jurnal dan sebagainya. Alat analisis yang digunakan yaitu Matriks IFE-EFE, SWOT, IE, serta Matriks QSPM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa berdasarkan hasil analisis akhir, strategi yang paling tepat untuk digunakan Bakso Karangany adalah strategi penetrasi pasar, yaitu upaya peningkatan pangsa pasar melalui usaha pemasaran yang lebih besar.

Kata kunci: kuliner, strategi, pengembangan usaha, strategi penetrasi pasar

**AN ANALYSIS OF THE BUSINESS DEVELOPMENT
STRATEGY FORMULATION FOR BAKSO KARANGAN
CULINARY MSME**

Audy Rahmat Dian Kartika

Faculty of Economics and Business, Universitas Brawijaya

didin.karangan@gmail.com

Advisor:

Sri Palupi Prabandari, S.E., MM., Ph.D.

Abstract

Culinary business competition in Indonesia is increasing, and Trenggalek regency is not an exception. Numerous emerging culinary business, both major-scale business and micro, small, and medium-sized enterprises, has highlighted the importance of business development strategy formulation for the sustainability of the ventures and their competitiveness. Bakso Karangany is one of MSME in Trenggalek regency; serving *bakso* as the main product. After one year of operation, stability in sales has not been achieved. Poor planning and sub-optimal marketing are the main causes of the sales instability. Using the venture's condition as the background, the objectives of this study are to identify the internal and external factors of Bakso Karangany, to formulate strategies for the business, and to produce a useful strategy for the venture's development. This qualitative case study uses primary data obtained from interviews and secondary data in forms of documents, journal, etc. The results of the analysis incorporating IFE-EFE matrices, SWOT, IE, and QSPM matrix suggest that the most appropriate strategy for Bakso Karangany is market penetration, that is increasing market share through bigger marketing campaigns.

Keywords: culinary, strategy, business development, market penetration strategy

PENDAHULUAN

Perkembangan yang dinamis membuat setiap pelaku bisnis perlu melakukan perencanaan yang matang sebelum menjalankan bisnisnya. Tujuan dari pengembangan bisnis ini adalah untuk memastikan bahwa bisnis yang dijalankan memberikan nilai dan manfaat bagi organisasi, memberikan cukup sumber daya untuk beroperasi dan untuk menjamin kelangsungan hidup jangka panjang dari bisnis yang dijalankan (Nelke, 2010). Pengembangan bisnis harus melalui suatu perencanaan. Perencanaan untuk pengembangan bisnis dirumuskan dalam suatu perencanaan strategi.

Strategi bisnis yang disusun dengan perencanaan yang matang ditujukan untuk mencapai pengembangan bisnis yang optimal. Strategi yang disusun dengan terencana dan terorganisir tentu akan memudahkan jalannya usaha serta dapat menjaga keberlangsungan usaha, sehingga usaha tersebut dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama. Perusahaan dapat menggunakan berbagai macam

strategi seperti strategi integrasi, strategi intensif, ataupun strategi diversifikasi, tergantung bagaimana hasil evaluasi serta analisis yang dilakukan dalam proses perumusan strategi.

Rukka (2011) mengemukakan bahwa lingkungan di mana kita berada senantiasa berubah. Unit bisnis harus mampu menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan yang semakin dinamis sehingga perlu menerapkan strategi dengan mengevaluasi bisnisnya agar dapat menyesuaikan perkembangan yang terjadi. Perusahaan dapat menggunakan berbagai macam strategi seperti strategi integrasi, strategi intensif, ataupun strategi diversifikasi, tergantung bagaimana hasil evaluasi serta analisis yang dilakukan dalam proses perumusan strategi. Strategi yang dirumuskan diharapkan dapat membantu perusahaan untuk dapat terus bersaing di tengah persaingan yang semakin ketat.

Persaingan yang ketat terjadi mulai dari sektor usaha mikro hingga usaha makro. Data dari Kementerian

Koperasi dan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) pada tahun 2018, jumlah wirausaha di Indonesia sudah mencapai rasio 4% dari total populasi penduduk Indonesia. Angka tersebut sudah jauh melampaui standar internasional, yakni sebesar 2% (Kementerian Koperasi dan UMKM, 2018).

Kegiatan Usaha Mikro Kecil Menengah (UMKM) tergolong sebagai salah satu bidang usaha yang berkembang secara terus menerus dan memiliki peran penting terhadap pertumbuhan ekonomi nasional yang diukur dengan Produk Domestik Bruto (PDB). Berdasarkan data dari Badan Pusat Statistik yang bekerjasama dengan Badan Perencanaan Pembangunan Nasional dan *United Nation Population Fund*, yang dirilis oleh Badan Ekonomi Kreatif (Bekraf), pada tahun 2019 jumlah pelaku usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) di Indonesia diprediksi dapat mencapai sebanyak 58,97 juta orang. Tiga subsektor ekonomi kreatif yang tumbuh pesat dan menjadi primadona dari jumlah tersebut adalah pada sektor kuliner

yaitu 41,69%, *fashion* 18,15%, dan *kriya* 15,70% (BPS, 2019).

Di Indonesia persaingan usaha kuliner sangat ketat. Berdasarkan data dari Parama Indonesia, lembaga yang membantu perusahaan *start-up* berkembang, menyatakan sektor kuliner Indonesia tumbuh rata-rata 7 hingga 14 persen per tahun dalam lima tahun terakhir (cnnindonesia.com).

Industri kuliner di Kabupaten Trenggalek juga bertumbuh sangat pesat, bisa dibuktikan berdasarkan data dari BPS Provinsi Jawa Timur yang dirilis pada tahun 2018, jumlah warung makan dan restoran yang terdaftar di wilayah Kabupaten Trenggalek terus mengalami kenaikan dalam kurun waktu 5 tahun. Bahkan pada tahun 2018 terjadi peningkatan secara signifikan daripada tahun sebelumnya sebesar 220,7%. (BPS, 2019).

Salah satu warung makan yang berkecimpung di industri kuliner Kabupaten Trenggalek adalah Bakso Karang. Bakso Karang adalah usaha kuliner yang berfokus pada produk bakso. Bakso Karang

berlokasi di di Jl. Raya Karangansuruh, Karanganyar, Trenggalek.

Pada awal Bakso Karanganyar ini berdiri, penjualan produk di awal penjualan cukup meyakinkan dan dapat dikatakan mendapat antusiasme cukup tinggi. Namun, setelah berjalan beberapa waktu, penjualan produk bakso mengalami penurunan penjualan dan juga penurunan dalam minat beli konsumen yang sangat signifikan

Urgensi melakukan analisis perumusan strategi pengembangan bisnis bagi Bakso Karanganyar sangat berkaitan dengan Daur Hidup Produk. Menurut Kotler (2001) Daur Hidup Produk merupakan perjalanan yang ditempuh oleh penjualan dan laba suatu produk selama hidupnya. Saat ini, Bakso Karanganyar sedang pada tahap perkembangan (*growth stage*), lebih tepatnya Bakso Karanganyar ada pada tahap perkembangan lambat (*slow growth*), dimana pada tahap ini penjualan masih meningkat, namun dengan pertumbuhan semakin menurun. Oleh karena itu, diperlukan analisis perumusan strategi pengembangan bisnis pada Bakso

Karanganyar agar usaha kuliner Bakso Karanganyar mempunyai *sustainability* yang kuat untuk dapat bertahan dalam persaingan industri kuliner di Trenggalek pada khususnya dan dapat berkembang hingga mencapai fase kedewasaan (*maturity stage*).

Bakso Karanganyar perlu melakukan evaluasi terhadap kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman produk yang diproduksi serta sistem yang dijalankan. Berdasarkan poin-poin evaluasi yang didapat melalui analisis tersebut, perusahaan bisa menentukan strategi pengembangan dan arah gerakannya, mengetahui posisi produk di pasar, kondisi lingkungan usaha, serta perilaku konsumen yang menjadi target pasarnya, sehingga perusahaan bisa mendorong penjualan dan mengembangkan pasar. Melalui penelitian ini dapat diketahui strategi yang dapat diaplikasikan untuk memperkuat posisi *brand* dan posisi produk Bakso Karanganyar di pasar. Pada penelitian ini dilakukan analisis perumusan strategi dengan menggunakan *SWOT Analysis* melalui Matriks *Internal Factor Evaluation (IFE)* dan Matriks

Eksternal Factor Evaluation (EFE) sebagai tahap masukan dalam penentuan strategi, Matriks *Strength, Weakness, Opportunity, and Threat (SWOT)* dan Matriks *Internal-External (IE)* sebagai tahap pencocokan, serta Matriks *Quantitative Strategic Planning Method (QSPM)* sebagai tahap keputusan dan memperoleh strategi yang dibutuhkan.

Hasil yang diharapkan dari penelitian ini yaitu keputusan strategi pengembangan bisnis yang tepat guna keberlangsungan usaha serta terus mengembangkan usaha pada UMKM Kuliner Bakso Karang sehingga dapat terus berkelanjutan, mampu memperluas pasar, serta mempertahankan penjualan yang stabil.

LANDASAN TEORI

Manajemen Strategi

Manajemen strategi dapat didefinisikan sebagai seni dan ilmu untuk pembuatan, penerapan, dan evaluasi keputusan-keputusan strategi antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuan di masa datang. Jadi, perencanaan

strategi lebih terfokus pada bagaimana manajemen puncak menentukan visi, misi, falsafah, dan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan perusahaan dalam jangka panjang (Umar, 2010). Wheelen et al. (2018), mendefinisikan manajemen strategi sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan melaksanakan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Menurut David (2017), proses manajemen strategi terdiri dari tiga tahap, yaitu perumusan strategi, implementasi dan evaluasi strategi.

Visi, Misi dan Tujuan Perusahaan

Visi menggambarkan aspirasi dasar atau mimpi dari sebuah organisasi. Pernyataan visi menyajikan maksud strategis perusahaan yang memfokuskan energi dan sumber daya perusahaan pada pencapaian masa depan yang diinginkan (Pearce dan Robinson, 2008).

Misi merupakan langkah awal dari proses pengembangan strategi perusahaan yang digunakan sebagai

acuan untuk pengembangan strategi dan semua kegiatan yang dilakukan perusahaan.

Tujuan merupakan nilai sasaran yang ingin dicapai oleh organisasi perusahaan, dimana manajer bertugas untuk mengarahkan perusahaan agar mencapai tujuan tersebut. Tujuan perusahaan yang baik harus mencakup sifat-sifat seperti kejelasan tujuan, realistis, terukur, dan memiliki tenggat waktu (David, 2017).

Analisis Lingkungan Internal

Lestari (2011) mendefinisikan analisis lingkungan internal adalah proses mengidentifikasi dan mengevaluasi karakteristik perusahaan seperti sumber-sumber, kapabilitas, dan kompetensi inti. Menurut David (2017), pendekatan fungsi bisnis berupaya mengidentifikasikan dan menilai faktor-faktor internal yang mencakup kemampuan perusahaan, dan keterbatasan yang biasanya dikategorikan sebagai berikut:

a. Manajemen

Manajemen merupakan suatu tingkatan sistem pengaturan organisasi yang mencakup sistem

produksi, pemasaran, pengelolaan sumberdaya manusia, dan keuangan.

b. Pemasaran

Pemasaran merupakan proses menetapkan, mengantisipasi, menciptakan dan memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan akan produk dan jasa.

c. Keuangan

Kondisi keuangan perusahaan yang sehat dan stabil juga dapat menjadi daya tarik bagi investor untuk menanamkan modalnya. Penetapan kekuatan dan kelemahan finansial sebuah perusahaan sangat penting untuk memformulasikan strategi secara efektif.

d. Produksi dan Operasi

Produksi dan Operasi dalam suatu perusahaan merupakan seluruh aktivitas yang merubah input menjadi output yang berupa barang dan jasa.

e. Penelitian dan Pengembangan

Penelitian dan pengembangan biasanya diarahkan pada produk-produk baru sebelum pesaing melakukannya, hal tersebut dilakukan untuk meningkatkan

pemasaran serta mendapatkan keunggulan dari biaya melalui efisiensi.

Analisis Lingkungan Eksternal

Menurut David (2017), lingkungan eksternal adalah suatu proses yang digunakan perencana strategis untuk memantau sektor lingkungan dalam menentukan peluang atau ancaman terhadap perusahaan. Kekuatan eksternal dapat dibagi menjadi lima kategori besar, yaitu: kekuatan ekonomi, kekuatan sosial, budaya, demografi dan lingkungan, kekuatan politik, hukum, pemerintah, kekuatan teknologi dan persaingan atau faktor lingkungan kompetitif yang memuat lima kekuatan Porter

a. Faktor Ekonomi

Kondisi ekonomi suatu negara akan mempengaruhi kondisi bisnis-bisnis yang terikat langsung pada negara tersebut. Sebagai contoh ketika suku bunga naik, dana yang dibutuhkan untuk meningkatkan modal menjadi lebih mahal atau tidak tersedia, juga ketika suku bunga naik pendapatan yang seharusnya

dibelanjakan untuk konsumsi atau permintaan terhadap barang akan berkurang.

b. Faktor Sosial, Budaya, Demografis, dan Lingkungan Faktor sosial budaya yang mempengaruhi perusahaan antara lain kepercayaan, nilai, sikap, opini, dan gaya hidup orang-orang disekitar faktor eksternal perusahaan, yang berkembang dari pengaruh kultural ekologi, demografi, agama, pendidikan dan etnik.

c. Faktor Politik, Pemerintahan, dan Hukum Stabilitas politik dan kebijakan pemerintah sangat menentukan kecenderungan dan arah perekonomian Nasional. Kondisi lingkungan politik tersebut berpengaruh signifikan dan strategis terhadap aktivitas bisnis.

d. Faktor Teknologi

Perubahan teknologi dapat mengurangi atau menghilangkan hambatan biaya antar perusahaan, menciptakan siklus produksi yang lebih pendek, serta menciptakan kekurangan dalam keterampilan teknis.

e. Faktor Lingkungan Kompetitif

Lingkungan merupakan lingkungan dimana perusahaan yang bergerak pada sektor tertentu saling bersaing. Lingkungan kompetitif memiliki efek yang besar terhadap kelangsungan hidup perusahaan.

Klasifikasi Strategi

Menurut David (2017), klasifikasi strategi perusahaan terdiri dari empat alternatif strategi, yaitu:

a. Strategi Integrasi Strategi

Integrasi merupakan strategi dengan mengupayakan kepemilikan atau kendali yang lebih besar kepada distributor (forward integration), kepada pemasok perusahaan (backward integration), ataupun kepada pesaing yang bergerak pada usaha sejenis (vertical integration).

b. Strategi Intensif

Strategi Intensif adalah strategi yang mewajibkan perusahaan untuk melakukan upaya-upaya intensif untuk meningkatkan posisi perusahaan dipasar melalui produk yang ada. Terdapat 3 opsi untuk penerapan strategi intensif, yakni

melakukan penetrasi pasar, pengembangan jangkauan geografis layanan baru atau strategi pengembangan pasar, dan pengembangan produk yang lebih inovatif.

c. Strategi Diversifikasi

Strategi diversifikasi merupakan strategi yang dimaksudkan untuk menambah suatu produk baru. Strategi diversifikasi dibagi lagi menjadi dua, untuk penambahan produk baru yang masih berkaitan disebut dengan diversifikasi terkait, sedangkan untuk penambahan produk yang benar-benar baru dan tidak terkait dengan produk lama dinamakan diversifikasi tidak terkait. Untuk jenisnya, strategi diversifikasi terdapat tiga jenis, yaitu diversifikasi konsentrik, konglomerat, dan horizontal.

d. Strategi Bertahan

Strategi ini dilakukan untuk menyelamatkan perusahaan agar terlepas dari kerugian yang lebih besar. Implementasi dari strategi ini dapat berupa joint venture, pengurangan perusahaan, penjualan salah satu cabang produk

(divestasi), atau penjualan asset perusahaan (likuidasi).

SWOT Analysis

SWOT Analysis adalah analisis faktor-faktor secara terstruktur dan sistematis. SWOT dapat digunakan untuk memudahkan proses perumusan strategi perusahaan. Analisis ini didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan (strengths) dan peluang (opportunities), namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan (weakness) dan ancaman (threats). Proses pengambilan keputusan strategis selalu berkaitan dengan pengembangan misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (strategic planner) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini (Rangkuti, 2014).

1) Kekuatan (Strengths)

Kekuatan adalah sumber daya, keterampilan, atau keunggulan-keunggulan lain yang berhubungan dengan para pesaing perusahaan dan kebutuhan pasar

yang dapat dilayani oleh perusahaan yang diharapkan dapat dilayani.

2) Kelemahan (*Weakness*)

Kelemahan adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, keterampilan, dan kapabilitas yang secara efektif menghambat kinerja perusahaan.

3) Peluang (Opportunities)

Peluang adalah situasi penting yang menguntungkan dalam lingkungan perusahaan.

4) Ancaman (Threats)

Ancaman adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan pengganggu utama bagi posisi sekarang atau yang diinginkan perusahaan.

Perumusan Strategi

Menurut David (2017), terdapat 3 tahapan dalam perumusan strategi dimana disetiap tahapan terdapat alat analisis yang akan digunakan untuk melakukan analisis dan pemetaan strategi. Tahapan serta masing-masing alat analisis yang akan digunakan adalah:

1) Tahap Masukan

Tahap masukan berisikan informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan suatu strategi. Pada tahap masukan, alat analisis yang digunakan adalah Matriks IFE (Internal Factor Evaluation) dan Matriks EFE (Eksternal Factor Evaluation). Informasi yang diperoleh dari matriks IFE dan matriks EFE akan menjadi informasi masukan dasar untuk matriks-matriks tahap pencocokan dan keputusan. Analisis menggunakan matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor yang menunjukkan kekuatan dan kelemahan internal perusahaan. Analisis menggunakan matriks EFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor yang menunjukkan kekuatan dan kelemahan eksternal yang dimiliki oleh perusahaan (David, 2017).

2) Tahap Pencocokan

Tahap pencocokan berfokus pada penciptaan strategi alternatif yang tepat dengan memerhatikan faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan. Teknik yang digunakan pada tahap pencocokan

pada penelitian ini antara lain Matriks SWOT dan Matriks IE. Matriks SWOT merupakan alat yang dipakai untuk mengukur faktor-faktor strategi perusahaan. Matriks ini dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahannya (Rangkuti, 2014). Dalam Matriks SWOT dapat ditentukan 4 alternatif strategi berdasar poin-poin analisis yang dilakukan. Keempat strategi tersebut antara lain:

a. Strategi SO (Strength-Opportunity)

Menurut Rangkuti (2014), strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST (Strength-Threat)

Menurut Rangkuti (2014), strategi ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO (Weakness-Opportunity)

Menurut Umar (2010), melalui strategi ini perusahaan berusaha untuk menghindari atau mengurangi dampak dari ancaman-ancaman eksternal.

d. Strategi WT (Weakness-Threat)

Menurut Rangkuti (2014), strategi ini didasarkan pada kegiatan yang bersifat defensif dan berusaha meminimalkan kelemahan yang ada serta menghindari ancaman.

Matriks Internal - External merupakan matriks yang meringkas hasil evaluasi faktor eksternal dan internal yang menempatkan perusahaan pada salah satu kondisi di dalam sembilan sel, dimana tiap-tiap sel merupakan merupakan kondisi langkah yang harus ditempuh perusahaan. Matriks IE didasari pada dua dimensi kunci: total rata-rata terimbang IFE pada sumbu x dan total rata-rata tertimbang EFE pada sumbu y (David, 2017).

3) Tahap Keputusan

Matriks QSPM (Quantitative Strategic Planning Matriks) merupakan suatu teknik analisis

dalam literatur yang dirancang untuk menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang dapat dijalankan (David, 2017). QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi yang di dasarkan sampai seberapa jauh faktor-faktor keberhasilan kritis eksternal dan internal kunci dimanfaatkan atau ditingkatkan. Daya tarik relatif dari masing-masing strategi dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari masing-masing faktor keberhasilan eksternal dan internal

METODOLOGI PENELITIAN

Berdasarkan tujuan, masalah penelitian, dan metode pengumpulan data, jenis penelitian ini adalah penelitian kualitatif deskriptif dengan pendekatan studi kasus. Sugiyono (2017) menyebutkan bahwa metode penelitian kualitatif adalah metode penelitian berlandaskan fenomenologi dan paradigma konstruktivisme dalam mengembangkan ilmu pengetahuan. Penelitian ini menggunakan pendekatan studi kasus. Pendekatan

studi kasus menurut Yin (2015) adalah suatu inkuiri empiris yang menyelidiki fenomena dan konteks kehidupan nyata, bilamana batas-batas antara fenomena dan konteks tak tampak dengan tegas, serta memanfaatkan beberapa sumber.

Lokasi penelitian merupakan tempat dimana penelitian ini dilakukan, terutama dalam menangkap fenomena atau peristiwa yang sebenarnya terjadi dari objek yang diteliti. Lokasi yang diambil dalam penelitian ini ditentukan dengan sengaja (*purposive*) yaitu di lingkup Kabupaten Trenggalek yang menjadi daerah dimana UMKM Bakso Karang sebagai obyek penelitian menjalankan usahanya.

Obyek penelitian adalah obyek yang dijadikan penelitian atau yang menjadi titik perhatian suatu penelitian. Obyek dalam penelitian ini adalah Bakso Karang dan responden wawancara terpilih sebagai informan.

Data dalam penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Pengumpulan data dilakukan dengan wawancara, observasi, dan

dokumentasi. Teknik wawancara yang dilakukan adalah wawancara bebas terpimpin, dimana pertanyaan yang diajukan didasari pada pedoman namun dapat diperdalam dan dikembangkan sesuai situasi serta kondisi di lapangan. Wawancara dalam penelitian ini dilakukan kepada pihak eksternal dan pihak internal Bakso Karang yang akan dilakukan melalui *chat WhatsApp* atau tatap muka langsung.

Observasi yang dilakukan pada penelitian ini adalah observasi partisipan, dimana peneliti juga mengikuti serta melakukan proses bisnis obyek penelitian Bakso Karang. Dokumentasi yang diperlukan dalam penelitian ini adalah transkrip serta rekaman wawancara, foto kegiatan penelitian, dan dokumen tertulis lainnya yang berkaitan dengan pengembangan bisnis.

Metode Analisa Permasalahan dalam penelitian ini menggunakan alat analisis yang berupa matriks dan harus melalui 3 tahapan, yakni tahap masukan, tahap pencocokan strategi, dan tahap keputusan. Pada tahap

masukannya, matriks yang digunakan adalah matriks IFE-EFE. Setelah hasil analisis matriks IFE-EFE keluar, maka selanjutnya masuk ketahapan pencocokan strategi, dimana dalam tahapan ini peneliti menggunakan matriks SWOT dan Matriks Internal-Eksternal. Terakhir, hasil pencocokan strategi akan dievaluasi dalam tahap keputusan menggunakan matriks QSPM.

HASIL DAN PEMBAHASAN

1) Matriks IFE

Tabel 1. Matriks IFE Bakso Karangany

No	Faktor Internal	Bobot	Peringkat	Skor Pembobotan
A Kekuatan				
1	SDM dengan berbagai kemampuan yang setara	0.03	3	0.09
2	Pelayanan yang baik kepada konsumen	0.04	3	0.12
3	Koordinasi internal perusahaan yang sudah	0.02	3	0.06
4	Harga yang bersaing dan terjangkau	0.07	3	0.21
5	Kemudahan konsumen dalam memperoleh produk	0.03	3	0.09
6	Produk yang unik dengan cita rasa kuat dan khas	0.1	3	0.3
7	Produk yang jarang ditemui di Kabupaten Trenggalek	0.03	4	0.12
Total Skor Kekuatan				0.99
B Kelemahan				
8	Manajemen waktu dan obyek yang kurang baik	0.03	2	0.06
9	Gaji SDM yang rendah	0.02	1	0.02
10	Kurangnya perencanaan strategi dan awal	0.12	2	0.24
11	Brand yang belum dikenal	0.04	1	0.04
12	Upaya pemasaran yang masih sangat kurang	0.1	2	0.2
13	Penggunaan sosial media belum optimal	0.04	2	0.08
14	Penggunaan saluran distribusi belum optimal	0.04	1	0.04
15	Minimnya pemodal	0.07	2	0.14
16	Penjualan dan pendapatan masih sangat labil	0.03	2	0.06
17	Produk-produk yang ditawarkan belum variatif	0.03	1	0.03
18	Lokasi usaha yang kurang bagus untuk diresmi	0.07	2	0.14
19	Kurangnya konsistensi dalam operasional	0.07	2	0.14
20	Kurangnya penelitian dan pengembangan	0.02	1	0.02
Total Skor Kelemahan				1.21
Total		1.00		2.20

Sumber : Data Diolah, 2021.

Hasil analisis matriks IFE menunjukkan skor total sebesar 2,20 dengan total skor kekuatan sebesar 0,99 dan total skor kelemahan sebesar 1,21. Terdapat 7 poin kekuatan dan 13 poin kelemahan yang mendasari diperolehnya angka 2,20. Menurut

David (2017) apabila skor pembobotan total IFE dibawah 2,5 maka menunjukkan bahwa perusahaan masih lemah secara internal. Bakso Karangany dalam hal ini dapat diindikasikan masih belum optimal pada lingkungan internal usahanya dimana ini cukup rentan dengan ancaman dari ketatnya persaingan antar usaha kuliner yang ada di Kabupaten Trenggalek.

2) Matriks EFE

Tabel 2. Matriks EFE Bakso Karangany

No	Faktor Eksternal	Bobot	Peringkat	Skor Pembobotan
A Peluang				
1	Kondisi ekonomi daerah yang cukup stabil	0.03	2	0.06
2	Gaya hidup masyarakat yang konsumtif	0.02	1	0.02
3	Sajian kuliner yang kurang variatif	0.04	2	0.08
4	Luasnya pasar	0.1	3	0.3
5	Pasar cukup tertarik akan produk baru	0.04	2	0.08
6	Dukungan pemerintah terhadap UMKM	0.02	1	0.02
7	Banyaknya pengguna sosial media	0.04	3	0.12
8	Kemunculan aplikasi pihak ketiga	0.03	2	0.06
9	Peluang untuk bersinergi	0.04	1	0.04
10	Kemudahan dalam memperoleh bahan baku	0.1	4	0.4
Total Skor Peluang				1.18
B Ancaman				
11	Kenaikan harga bahan baku	0.1	4	0.4
12	Perbedaan selera dalam kuliner	0.02	1	0.02
13	Marginalisasi dalam pemasaran online	0.03	2	0.06
14	Respon negatif melalui sosial media	0.02	2	0.04
15	Banyaknya pesaing di bidang kuliner	0.1	3	0.3
16	Munculnya pesaing baru yang lebih murni	0.1	2	0.2
17	Varian produk yang sudah ditiru	0.05	1	0.05
18	Banyaknya produk substitusi yang tersedia	0.07	3	0.21
19	Harga produk yang lebih murah di pesaing	0.05	3	0.15
Total Skor Ancaman				1.43
Total		1.00		2.61

Sumber : Data Diolah, 2021

Hasil analisis matriks EFE menunjukkan skor total sebesar 2,61 dengan total skor peluang sebesar 1,18 dan total skor ancaman sebesar 1,43. Hal ini menunjukkan bahwa Bakso Karangany ancaman eksternal terhadap UMKM Bakso Karangany lebih besar daripada peluang eksternal yang dimilikinya.

3) Matriks SWOT

	Kekuatan (Strengths)	Kelemahan (Weaknesses)
	1. SDM dengan berbagai kemampuan yang setara 2. Pelayanan konsumen yang baik 3. Koordinasi internal yang mudah 4. Harga yang bersaing dan terjangkau 5. Kemudahan konsumen dalam memperoleh produk 6. Produk unik dengan citra rasik kuat dan khas 7. Produk yang jarang ditemui di Kabupaten Trenggalek	1. Manajemen rantai dan logistik yang kurang baik 2. Gaji SDM masih rendah 3. Kurangnya perencanaan strategi bisnis yang belum dibuat 4. Upaya pemasaran sangat kurang 5. Penggunaan sosial media belum optimal 6. Penggunaan saluran distribusi belum optimal 7. Minimnya pemodal 8. Penjualan dan pendapatan masih sangat kecil 9. Lokasi usaha kurang luas untuk ekspansi 10. Produk-produk yang ditawarkan belum variatif 11. Kurangnya konsistensi dalam operasional 12. Kurangnya penelitian dan pengembangan
Peluang (Opportunities)	Strategi S-O	Strategi W-O
1. Kondisi ekonomi daerah cukup stabil 2. Gaya hidup masyarakat konsumtif 3. Sajian kuliner kurang variatif 4. Luasnya pasar 5. Pasar tertarik akan produk baru 6. Dukungan pemerintah pada UMKM 7. Banyaknya pengguna sosial media 8. Kemunculan aplikasi pihak ketiga 9. Peluang untuk <i>home working</i> 10. Kemudahan memperoleh bahan baku	1. Mengembangkan pemasaran produk sebagai produk unik dengan sajian kuliner yang kurang variatif (S6, O3) 2. Terus mengembangkan produk baru yang menarik minat konsumen dan jarang ditemui di Kab. Trenggalek (S7, O5) 3. Memanfaatkan konsumen dengan kemudahan mendapat produk makanan enak dengan harga terjangkau (S2, S4, S5, O2, O9)	1. Mengembangkan pemasaran via sosial media dan saluran distribusi dengan optimal untuk membangun <i>brand awareness</i> (W1, W5, W6, W7, W9, O4, O5, O8, O9) 2. Mengembangkan konsep, menstabilkan strategi dan <i>business plan</i> serta mencari pendanaan guna pemodal (W8, W10, W13, O1, O7) 3. Mengoptimalkan manajemen yang lebih terstruktur dalam waktu, <i>jobdesc</i> , serta konsistensi (W1, W5, W12, O9, O10)
Ancaman (Threats)	Strategi S-T	Strategi W-T
1. Kenaikan harga bahan baku 2. Perbedaan selera dalam kuliner 3. Manipulasi dalam pemasaran <i>online</i> 4. Respon negatif melalui sosial media 5. Banyaknya pesaing di bidang kuliner 6. Munculnya pesaing baru 7. Variasi produk yang mudah ditiru 8. Banyaknya produk substitusi 9. Harga produk pesaing lebih murah	1. Menetapkan <i>quality control</i> yang baik serta menjaga ciri khas yang dimiliki agar tidak kalah saing (S1, S6, T4, T5, T6, T7, T8, T9) 2. Lebih sering mengadakan promo atau diskon (S4, T1, T9) 3. Meningkatkan pelayanan terhadap konsumen lebih dari pelayanan yang ditawarkan pesaing (S2, O4, O5, O9)	1. Menambah varian produk lama dan mengembangkan jenis produk baru (W11, W13, T2, T5) 2. Menetapkan harga yang dapat diterima konsumen dengan tetap menjaga kualitas (W9, T4, T9) 3. <i>Respon cepat</i> terhadap pesaing yang dinilai lebih baik (W13, T5, T8)

Sumber : Data Diolah, 2021.

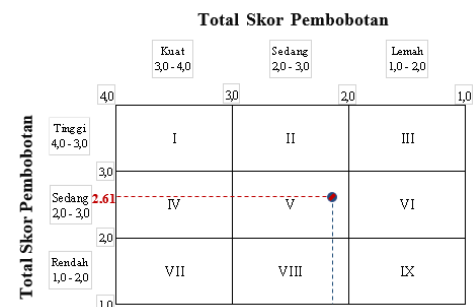
Gambar 1. Matriks SWOT Bakso Karang

Berdasarkan analisis tersebut maka sebaiknya Bakso Karang menggunakan strategi W-T (*Weaknesses-Threats*) dengan meminimalkan kelemahan internal perusahaan serta menghindari ancaman eksternal.

4) Matriks IE

Berdasarkan analisis dengan menggunakan Matriks Internal-Eksternal, Bakso Karang menempati posisi pada kuadran V dimana kuadran V merupakan wilayah dengan strategi

mempertahankan dan memelihara (*hold and maintain*). Alternatif strategi yang tepat untuk diterapkan dalam kuadran V adalah strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk.



Sumber : Data Diolah, 2021.

Gambar 2. Matriks IE Bakso Karang

e. Matriks QSPM

Tabel 3. Matriks QSPM Bakso Karang

No	Faktor Strategis	Bobot	Pengembangan Produk		Penetrasi Pasar	
			AS	TAS	AS	TAS
A Kekuatan						
1	SDM dengan berbagai kemampuan yang setara	0.03	2	0.06	2	0.06
2	Pelayanan yang baik kepada konsumen	0.04	-	-	-	-
3	Koordinasi internal penyelesaian yang mudah	0.02	1	0.02	1	0.02
4	Harga yang bersaing dan terjangkau	0.07	1	0.07	4	0.28
5	Kemudahan konsumen dalam memperoleh produk	0.03	2	0.06	4	0.12
6	Produk yang unik dengan citra rasik kuat dan khas	0.1	4	0.4	2	0.2
7	Produk yang jarang ditemui di Kab. Trenggalek	0.03	3	0.09	2	0.06
B Kelemahan						
1	Manajemen rantai dan logistik yang kurang baik	0.03	-	-	-	-
2	Gaji SDM masih rendah	0.02	-	-	-	-
3	Kurangnya perencanaan strategi dan awal	0.12	3	0.36	4	0.48
4	Brand yang belum dibuat	0.04	1	0.04	4	0.16
5	Upaya pemasaran yang masih sangat kurang	0.1	1	0.1	4	0.4
6	Penggunaan sosial media belum optimal	0.04	1	0.04	4	0.16
7	Penggunaan saluran distribusi belum optimal	0.04	1	0.04	4	0.16
8	Minimnya pemodal	0.07	3	0.21	4	0.28
9	Penjualan dan pendapatan masih sangat kecil	0.03	2	0.06	4	0.12
10	Lokasi usaha kurang luas untuk ekspansi	0.07	1	0.07	3	0.21
11	Produk-produk yang ditawarkan belum variatif	0.03	4	0.12	1	0.03
12	Kurangnya konsistensi dalam operasional	0.07	1	0.07	2	0.14
13	Kurangnya penelitian dan pengembangan	0.02	4	0.08	1	0.02
C Peluang						
1	Kondisi ekonomi daerah cukup stabil	0.03	-	-	-	-
2	Gaya hidup masyarakat konsumtif	0.02	1	0.02	3	0.06
3	Sajian kuliner kurang variatif	0.04	4	0.16	1	0.04
4	Luasnya pasar	0.1	1	0.1	4	0.4
5	Pasar cukup tertarik akan produk baru	0.04	4	0.16	3	0.12
6	Dukungan pemerintah terhadap UMKM	0.02	-	-	-	-
7	Banyaknya pengguna sosial media	0.04	1	0.04	4	0.16
8	Kemunculan aplikasi pihak ketiga	0.03	1	0.03	4	0.12
9	Peluang untuk <i>home working</i>	0.04	4	0.16	1	0.04
10	Kemudahan memperoleh bahan baku	0.1	4	0.4	1	0.1
D Ancaman						
1	Kenaikan harga bahan baku	0.1	4	0.4	2	0.2
2	Perbedaan selera dalam kuliner	0.02	3	0.06	1	0.02
3	Manipulasi dalam pemasaran online	0.03	1	0.03	3	0.09
4	Respon negatif melalui sosial media	0.02	1	0.02	3	0.06
5	Banyaknya pesaing di bidang kuliner	0.1	2	0.2	3	0.3
6	Munculnya pesaing baru yang lebih murah	0.1	2	0.2	3	0.3
7	Variasi produk yang mudah ditiru	0.05	4	0.20	2	0.10
8	Banyaknya produk substitusi yang tersedia	0.07	3	0.21	1	0.07
9	Harga produk pesaing lebih murah	0.05	2	0.1	4	0.2
TOTAL				4.38		5.28

Sumber : Data Diolah, 2021

Hasil analisis menggunakan Matriks QSPM menunjukkan Total

Attractiveness Score (TAS) dari strategi pengembangan produk memperoleh total skor sebesar 4,38 sedangkan strategi penetrasi pasar mendapatkan total skor sebesar 5,28. Berdasarkan hasil tersebut juga dapat disimpulkan bahwa strategi penetrasi pasar merupakan strategi yang paling tepat untuk digunakan oleh Bakso Karang saat ini.

Strategi penetrasi pasar merupakan upaya peningkatan pangsa pasar atau *market share* dari suatu produk ataupun jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi penetrasi pasar yang dapat dilakukan oleh Bakso Karang diantaranya:

1. Pengalokasian biaya pemasaran yang lebih besar agar dapat memasarkan produk secara gencar dan masif Menggunakan iklan-iklan berbayar ataupun jasa *endorser* juga dapat menjadi solusi dalam hal ini.
2. Memaksimalkan saluran distribusi yang dapat digunakan baik melalui mitra seperti aplikasi pihak ketiga seperti *Grab*, *Go-Food* dan sebagainya,

ataupun dengan menitipkan produk atau konsinyasi.

3. Memaksimalkan pemasaran baik *offline* maupun *online* dengan berbagai media yang ada didalamnya. Pemasaran *offline* bisa lebih digencarkan dengan menyebarkan pamflet ataupun pemasangan iklan pada koran atau majalah.
4. Memberikan pendekatan lebih untuk konsumen dengan lebih aktif di sosial media maupun dalam menggencarkan pemasaran langsung melalui *mouth to mouth*.

KESIMPULAN

Kesimpulan yang dapat diambil oleh peneliti berdasarkan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Berdasarkan analisis lingkungan strategis perusahaan diperoleh poin-poin Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman yang dimiliki Bakso Karang untuk kemudian diproses dalam Matriks IFE-EFE.
2. Hasil Matriks IFE-EFE diproses dalam tahap pencocokan strategi

menggunakan matriks SWOT dan IE. Alternatif strategi yang diperoleh yaitu strategi penetrasi pasar dan pengembangan produk dievaluasi dalam tahap keputusan menggunakan matriks QSPM.

3. Strategi utama yang paling tepat untuk diterapkan oleh Bakso Karang adalah strategi penetrasi pasar berdasarkan hasil dari Matriks QSPM. Strategi penetrasi pasar yaitu upaya peningkatan pangsa pasar atau *market share* dari suatu produk ataupun jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar.

DAFTAR PUSTAKA

Badan Pusat Statistik, 2019, Data Statistik Ekonomi Kreatif, diakses pada 2 Januari 2021, tersedia di <https://www.bps.go.id/news/2018/10/15/234/bps-bekraf-lanjutkan-kerja-sama-penyusunan-data-statistik-ekonomi-kreatif.html>.

Nelke, M., 2010. Strategic Business Development for Information Centres and Libraries. UK: Chandos Publishing.

Sugiyono, 2017. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.

Yin, R., 2015. Studi Kasus : Desain dan Metode. Jakarta: Rajawali Pers.

Badan Ekonomi Kreatif, 2019, Pengaruh Subsektor Ekonomi Kreatif Terhadap PDB di Indonesia, diakses pada 2 Januari 2021, tersedia di <https://www.bekraf.go.id/>.

David, FR, 2017, Strategic Management (Manajemen Strategis Konsep), Edisi 16, Pearson.

Badan Pusat Statistik Jawa Timur, 2019, Jumlah Rumah Makan/Restoran di Provinsi Jawa Timur Menurut Kabupaten/Kota, 2014-2018, diakses pada 24 April 2021, tersedia di <https://jatim.bps.go.id/statictable/2019/10/08/1578/jumlah-rumah-makan-restoran-di-provinsi-jawa-timur-menurut-kabupaten-kota-2014-2018.html>.

Kementerian Koperasi dan Usaha Kecil Menengah, 2018, Data Usaha Mikro Kecil Menengah di Indonesia, diakses pada 3 Januari 2021, tersedia di

- <http://www.umkm.depkop.go.id/berita-informasi/data-informasi/data-umkm>.
- Lestari, EP, 2011, Pemasaran Strategik Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif, Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Pearce II, JA., & Robinson RB. Jr, 2008, Manajemen Strategis 10, Salemba Empat, Jakarta.
- Kotler dan Armstrong, 2001, Dasar-Dasar Pemasaran Jilid I, PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Rangkuti, F, 2014, Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis, PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- CNN Indonesia, 2017, Gaya Hidup Masyarakat Menjadikan Bisnis Kuliner Menjanjikan, diakses 2 Januari 2021, tersedia di <https://www.cnnindonesia.com/gaya-hidup/20170118121405-262-187137/gaya-hidup-masyarakat-menjadikan-bisnis-kuliner-menjanjikan>.
- Wheelen, TL, JD Hunger, Alan NH, & Charles EB, 2018, Strategic Management and Business Policy, Edisi 15, Pearson.
- Umar, H, 2010, Desain Penelitian Manajemen Strategik, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Rukka, RM., 2011, *Buku Ajar Kewirausahaan 1*, Lembaga Kajian dan Pengembangan Pendidikan Universitas Hasanudd, Makassar.