ANALISIS STRATEGI BERSAING PADA PEMBANGUNAN CV. LATAR IJEN DI KOTA MALANG

Andy Rachman Trinugraha
Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Brawijaya
andyrachmant@gmail.com

Abstrak

Saat ini, UMKM mulai diperhatikan serta didukung perkembangannya oleh pemerintah sehingga bisa berkontribusi cukup besar kepada negara. Hal tersebut tentunya sangat cocok dengan Wilayah Malang Raya sebagai kesatuan metropolitan pada Provinsi Jawa Timur yang memiliki peluang besar sebagai wadah UMKM. Peningkatan Upah Minimum Kota Malang yang berimbas pada kemampuan daya beli, bertambahnya pembangunan infrastruktur kota, dan pertumbuhan Indeks Pembangunan Manusia menjadi faktor-faktor dari masuknya investasi khususnya unit usaha di bidang wisata kuliner. Meningkatnya kemampuan daya beli juga berpengaruh dengan meningkatnya kelas ekonomi pasar dan jenis usaha kuliner premium. Strategi bersaing dalam suatu usaha sangat penting dalam meningkatkan daya saing dan memenuhi permintaan pasar yang dinamis. Tujuan dari penelitian ini adalah mengetahui posisi serta penerapan strategi bersaing CV. Latar Ijen sebagai unit usaha premium melalui analisis lingkungan yang meliputi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman. Alat Analisis yang akan digunakan dalam penelitian adalah Matriks SWOT (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman), Evaluasi Faktor Eksternal (EFAS), Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFAS), Matriks Internal-Eksternal, dan Matriks Perencanaan Kuantitatif atau QSPM.

Kata Kunci: Strategi Bersaing, UMKM, Usaha Kuliner, Analisis Lingkungan, Perusahaan, Matriks SWOT, QSPM, CV Latar Ijen.

Pendahuluan

Latar Belakang

Dalam rangka mencapai pertumbuhan ekonomi yang lebih tinggi, sektor usaha mikro, kecil, dan menengah (UMKM) yang baik sangat penting untuk dimanfaatkan sebagai roda dan gerbang peluang ekonomi. UMKM dalam hal ini merujuk pada usaha produk maupun jasa. Pada era reformasi saat ini, UMKM mulai diperhatikan dan didukung perkembangannya dalam berkontribusi kepada negara oleh pemerintah melalui Menteri Koperasi dan UKM, baik dalam segi nasional atau daerah. Sektor UMKM telah memberi kontribusi cukup besar terhadap produk domestik bruto dari 57,84% menjadi 60,34% dalam lima tahun terakhir. Hal tersebut juga meningkatkan serapan tenaga kerja dari 96,99% menjadi 97,22% pada periode tahun yang sama (Kamar Dagang Indonesia, 2017).

Kota Malang memiliki berbagai macam pilihan pariwisata dari wisata alam, modern, sejarah, maupun kuliner. Selain itu, Kota Malang dikenal sebagai tujuan pendidikan pula memiliki puluhan sekolah, universitas dan sekolah tinggi yang menjadi alasan banyaknya pendatang baru dari luar kota. Hal tersebut didukung dengan pembangunan infrastruktur kota yang terus bertambah tiap tahunnya yang menjadi faktor tingginya mobilitas, permintaan ataupun kebutuhan, perkembangan usaha

produk maupun jasa, dan lainnya. Bertambahnya usaha-usaha tersebut juga menjadi sumbangsih ekonomi bagi Kota Malang dalam memenuhi tujuan Pembangunan Nasional yakni peningkatan taraf hidup dan kesejahteraan masyarakat ke arah yang lebih baik (Ramelan, 1997).

Peningkatan populasi dan wisatawan secara bersamaan dengan peningkatan daya beli serta permintaan konsumen khususnya pada kuliner di kota Malang akan memicu munculnya usaha-usaha baru di bidang kuliner yang sekaligus memperketat persaingan antar pengusaha. Selain itu, perkembangan teknologi dan permintaan terhadap produk baru pun akan menuntut setiap usaha untuk terus berkembang menyesuaikan permintaan pasar. Hal ini menjadi tantangan bagi pemilik-pemilik usaha untuk tetap menjalankan bisnisnya. Tidak banyak usaha-usaha kuliner yang bertahan setelah satu semester atau satu tahun berjalan walaupun ramai konsumen dan populer di awal pembukaan usahanya (Umumnya dikarenakan promosi awal). Beberapa alasannya ialah sulitnya menjalankan manajemen secara berkelanjutan dalam usaha mereka seperti aspek pemasaran, penyusunan strategi bisnis, desain tempat bisnis, desain produk yang ditawarkan, serta konsultansi bisnis yang tersedia masih minim.

Menurut data dari Badan Pendapatan Daerah Kota Malang tahun 2019, Unit Usaha Kuliner yang terdaftar sampai saat ini sekitar 1.642 unit yang kemungkinan beberapa sudah tidak aktif atau tutup. Restoran yang terdaftar ada sekitar 122. Restoran tersebut terbagi lagi menjadi beberapa kelompok kelas, target pasar, rata-rata harga, dan lainnya. Saat ini Restoran kelas menengah atas atau premium yang populer di Kota Malang masih tergolong sedikit. Beberapa restoran yang peneliti serta responden dapat sebutkan sebagai referensi adalah Latar Ijen, Oura, Java Dancer, Kopi-o, Javanine, Hungry Kitten, AB Kitchen, dan Batavia. Beberapa restoran tersebut pun memiliki konsep, jenis produk, serta target pasarnya sendiri-sendiri. Harga produk pada restoran-restoran tersebut berkisar dari Rp. 25.000 sampai Rp. 250.000 lebih untuk per makanan ataupun minuman. Umumnya masyarakat dapat mengeluarkan sekitar minimal Rp. 100.000 sampai lebih pada tiap kunjungan di restoran berdasarkan referensi dari responden. Restoran premium di kota Malang diperkirakan akan terus bertambah secara perlahan dengan didukung dari rata-rata pengeluaran masyarakat yang terus bertambah pula. Selain dari peningkatan UMK, infrastruktur, dan lapangan pekerjaan, masyarakat di Kota Malang dapat mengeluarkan rata-rata Rp. 616.123 pada

pembelian makanan. Hal tersebut hanya 38,29% pada pembelian makanan, sedangkan Non-Makanan adalah 61,71% (BPS. kota Malang. 2020).

Banyaknya usaha kuliner di Kota Malang meskipun kelompok restoran premium masih sedikit sangat memerlukan perencanaan ataupun langkah-langkah yang matang dalam operasionalnya. Strategi bersaing dalam suatu usaha bisnis sangat penting dalam menentukan langkah-langkah strategis terutama pada persaingan yang ketat dan permintaan pasar yang cukup dinamis. Menemukan strategi bersaing yang sesuai akan membantu suatu usaha dalam menemukan posisi dalam pasar dan menjaga dari tekanan persaingan yang ada di lingkungannya (Michael E. Porter, 2008). Dalam penentuan strategi, tidak seluruh strategi bersaing dapat diterapkan pada masing-masing usaha khususnya pada CV. Latar Ijen dikarenakan kondisi lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan) dan lingkungan eksternal (peluang dan ancaman) berbeda dengan kondisi Divisi di dalam CV. Latar Ijen maupun klien lainnya dari Logica Creative. Selain itu, dengan mengetahui lingkungan internal dan eksternal, maka hal tersebut akan membantu sebuah perusahaan dalam menentukan strategi bersaing, sehingga mampu berkompetitif dan mengembangkan usaha yang sudah ada. Namun sebelum itu, perumusan strategi diperlukan melalui tiga tahapan pengambilan keputusan dari formulasi strategi antara lain tahap input, tahap pencocokan, dan tahap keputusan.

Tahap input dilakukan dengan mengidentifikasi posisi suatu usaha melalui penggunaan alat analisis Matriks EFE (Eksternal Factor Evaluation) dan Matriks IFE (Internal Factor Evaluation). Tahap pencocokan dilakukan untuk mengetahui alternatif strategi dengan alat analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, and Threat). Sedangkan pada tahap keputusan dilakukan dengan menentukan alternatif strategi yang tepat untuk diterapkan melalui Matriks QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). Dengan ketiga tahapan dalam pengambilan keputusan alternatif strategi bersaing diharapkan dapat mengetahui kelebihan maupun kekurangan yang dimiliki oleh CV. Latar Ijen serta peluang dan ancaman yang ada pada lingkungan usaha khususnya di kota Malang.

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan tersebut, peneliti tertarik untuk menganalisis Pembangunan dan Renovasi CV. Latar Ijen dan penelitian ini dipilih dengan judul "Analisis Strategi Bersaing pada Pembangunan CV. Latar Ijen di Kota Malang".

Rumusan Masalah

Dari latar belakang di atas, peneliti merumuskan permasalahan sebagai berikut :

1. Apa kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh CV. Latar Ijen dalam bidang kuliner?
2. Bagaimana analisis lingkungan oleh CV. Latar Ijen dalam bidang kuliner?
3. Bagaimana penerapan strategi bersaing oleh CV. Latar Ijen dalam bidang kuliner?

Tujuan

Dari rumusan permasalahan di atas, maka penelitian ini bertujuan untuk :

1. Mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang dimiliki oleh CV. Latar Ijen.
2. Mengetahui analisis lingkungan oleh CV. Latar Ijen dalam bidang kuliner.
3. Menganalisis penerapan strategi bersaing oleh CV. Latar Ijen dalam bidang kuliner.

Kajian Pustaka

Manajemen strategis mencakup tentang bagaimana sebuah perusahaan mengidentifikasi sebuah tujuan, menggunakan sumber daya yang ada secara efektif agar dapat memenuhi tujuan yang strategis. Setidaknya, manajemen strategi bisa dijadikan fondasi dasar dan sebuah pedoman dalam pembuatan keputusan. Semua itu adalah proses yang berkesinambungan dan terus-menerus. Perencanaan tersebut merupakan dokumen hidup yang akan selalu dikunjungi dan akan kembali dikunjungi. Selain itu, penyesuaian dan revisi diharapkan ketika ada informasi baru (Yunus, 2016).

Sebuah perusahaan sudah pasti sering mengalami persaingan industri, baik dalam industri sejenis maupun berbeda jenis. Oleh karena itu, salah satu strategi yang digunakan untuk mengatasi hal tersebut adalah strategi bersaing generik, yang bertujuan untuk menciptakan posisi yang menguntungkan dan kekuatan dalam dunia persaingan. Strategi-strategi yang dibuat kemudian digunakan untuk menetapkan hal-hal yang berhubungan dengan perencanaan, perumusan dan pengimplementasian kegiatan operasional, sehingga membantu perusahaan dalam mencapai sebuah tujuan dengan arah yang jelas. Porter (1980) dalam Wibowo, dkk (2017) menjelaskan bahwa ada tiga macam strategi generik yang kompetitif yaitu strategi kepemimpinan biaya, diferensiasi produk dan strategi fokus.

Strategi Bersaing Generik terutama Strategi fokus adalah perusahaan lebih memusatkan usahanya untuk melayani sebagian kecil segmen pasar. Beberapa kriteria perusahaan dalam mengidentifikasi pasar, yaitu faktor geografis, karakteristik konsumen,

spesifikasi produk dan persyaratan pelanggan. Dalam hal ini, perusahaan tersebut akan memilih suatu segmen atau kelompok segmen yang kemudian dilakukan penyesuaian strategi untuk melayani segmen tersebut.

Analisis lingkungan eksternal mengidentifikasi peluang (Opportunity) dan ancaman (Threat) yang dapat mempengaruhi organisasi dalam mencapai tujuan. Analisis lingkungan eksternal mencangkup kondisi lingkungan sekitar organisasi seperti kondisi ekonomi, peraturan pemerintahan yang berlaku, kondisi geografis, kondisi demografis, kondisi teknologi, kondisi sosial, dan kondisi global.

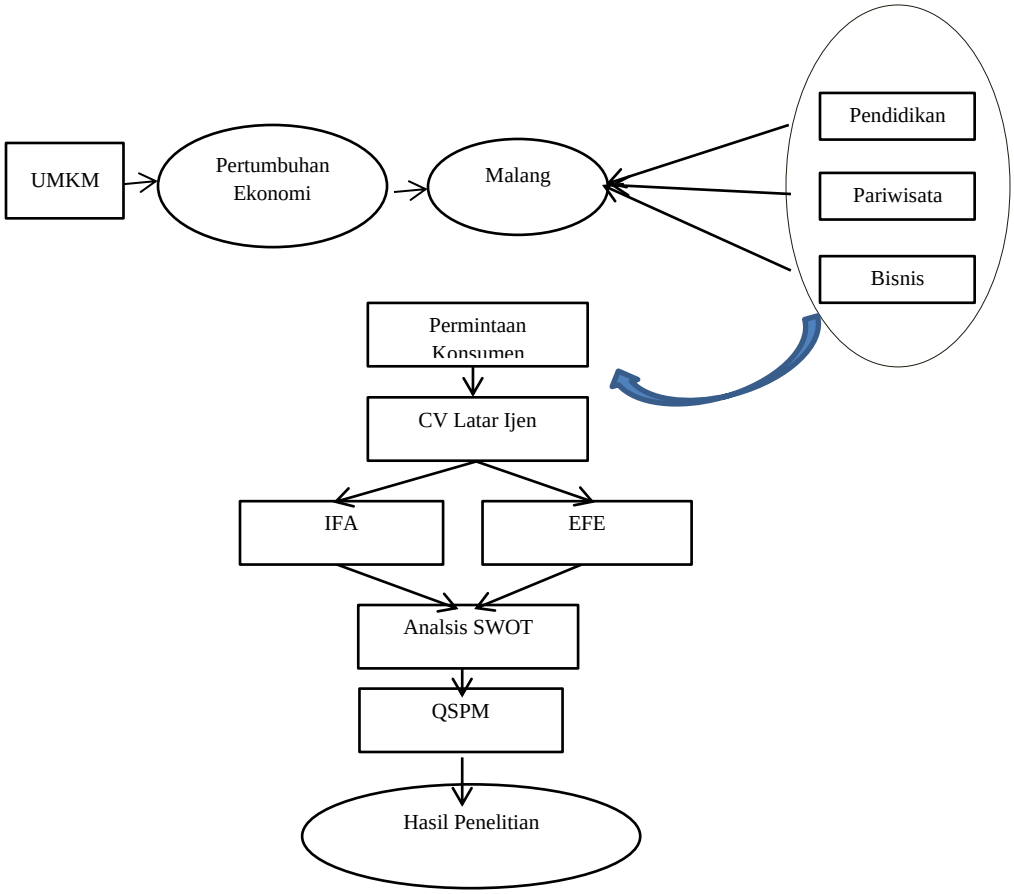
Lingkungan internal terdiri dari komponen komponen atau variabel lingkungan yang berasal atau berada di dalam organisasi atau perusahaan itu sendiri. Komponen-komponen dari lingkungan internal ini cenderung lebih mudah dikendalikan oleh organisasi atau perusahaan karena berada di dalam jangkauan intervensi manajemen perusahaan. David (2009, p.177) menyatakan bahwa analisis lingkungan internal perlu dilakukan oleh perusahaan untuk dapat memaksimalkan kekuatan yang dimiliki oleh perusahan dalam rangka memanfaatkan kesempatan atau peluang yang ada serta agar dapat menutupi kekurangan-kekurangan yang ada di perusahaan. Analisis internal perusahaan meliputi sumber daya manusia, pemasaran, keuangan, dan produksi/operasional.

Analisis SWOT merupakan sebuah alat pencocokan yang penting, membantu para manajer mengembangkan empat jenis strategi, yaitu strategi SO (Kekuatan-peluang), strategi WO (Kelemahan-Peluang), Strategi ST (Kekuatan-Ancaman) dan strategi WT (Kelemahan-Ancaman) (David, 2009). Analisis SWOT diawali dengan melakukan identifikasi terhadap masing-masing elemen SWOT (strength, weakness, opportunity dan threats).

1) Strength merupakan kemampuan lebih yang dimiliki oleh internal perusahaan dibandingkan dengan pesaing lain. Strength juga dijadikan sebagai suatu kompetensi perusahaan yang merupakan pembanding dengan pesaing.
2) Weakness merupakan kelemahan yang berasal dari internal perusahaan tersebut. Biasanya pada sisi inilah pesaing mencari peluang untuk menjatuhkan musuh.
3) Opportunity merupakan kesempatan atau peluang yang dimiliki oleh perusahaan dan apabila perusahaan memperhatikannya dengan jeli maka merupakan peluang untuk menjadikan diferensiasi dengan pesaing lainnya.
4) Threats merupakan ancaman yang berasal dari eksternal perusahaan yang bisa

merugikan perusahaan sehingga perusahaan harus segera mengatasinya.

Gambar 1. Kerangka Penelitian



Ada tiga tahapan pengambilan keputusan dari formulasi strategi antara lain tahap input, tahap pencocokan, dan tahap keputusan. Tahap input dilakukan dengan mengidentifikasi posisi suatu usaha melalui penggunaan alat analisis Matriks EFE (Eksternal Factor Evaluation) dan Matriks IFE (Internal Factor Evaluation). Tahap pencocokan dilakukan untuk mengetahui alternatif strategi dengan alat analisis SWOT (Strength, Weakness, Opportunity, and Threat). Sedangkan pada tahap keputusan dilakukan dengan menentukan alternatif strategi yang tepat untuk diterapkan melalui Matriks QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). Dengan ketiga tahapan dalam pengambilan keputusan alternatif strategi bersaing diharapkan dapat mengetahui kelebihan maupun kekurangan yang dimiliki oleh CV. Latar Ijen serta peluang dan ancaman yang ada pada lingkungan usaha khususnya di kota Malang.

Metode Penelitian

Jenis Penelitian ini adalah penelitian deskriptif eksploratif dengan menggunakan rancangan studi kasus Jenis data yang akan dikumpulkan ialah data kualitatif yang berbentuk fakta berupa kata-kata seperti opini atau pendapat dan dokumentasi. Alat Analisis yang akan digunakan dalam penelitian adalah Matriks SWOT (Kekuatan, Kelemahan, Peluang, dan Ancaman), Evaluasi Faktor Eksternal (EFAS), Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFAS), Matriks Internal-Eksternal, dan Matriks Perencanaan Kuantitatif atau QSPM.

Hasil Penelitian

Gambaran CV Latar Ijen

CV Latar Ijen adalah sebuah perusahaan yang membawahi Latar Ijen Handcrafted Culinary sekaligus Sivaraja's Secret Garden. Masing-masing manajemen fokus pada satu jenis produk antara lain, Latar Ijen Handcrafted Culinary pada produk Makanan dan Sivaraja's Secret Garden pada produk Minuman.

Awal bulan November 2019, terjadi perubahan kesepakatan kerjasama. Manajemen Latar Ijen menawarkan pihak Amstirdam (Sivaraja's Secret Garden) untuk mengelola semua produk minuman, SDM berkaitan dengan pengelolaan produk minuman dan menjadi manajemen sendiri sejajar dengan manajemen Latar Ijen (Restoran) dengan tetap dibawah satu CV Latar Ijen. Dari kesepakatan baru, pihak Amstirdam terpisah secara tidak langsung dengan CV Latar Ijen. Bapak Sivaraja mengelola Sivaraja's Secret Garden dengan kerjasama langsung kepada investor utama, tetapi belum ada perubahan kontrak tertulis (masih dibawah Latar Ijen Handcrafted Culinary secara struktur organisasi) serta tanda tangan kontrak masih dengan Bapak Hafiz Alfath sebagai CEO CV Latar Ijen merangkap Executive Chef of Latar Ijen.

Visi dan Misi Latar Ijen

Visi dari CV Latar Ijen ialah "Menjadi pilihan kuliner makanan serta minuman yang unik, edukatif dan favorit di Kota Malang maupun negeri" dan untuk mewujudkan visi tersebut misi umum CV Latar Ijen antara lain adalah :

a. Menjadi destinasi kuliner yang diterima kalangan umum terutama keluarga
b. Menjadi usaha kuliner menggunakan dan mengolah bahan baku sepenuhnya natural serta diolah sendiri dari awal
c. Menjadi destinasi karir kuliner yang profesional bagi pekerja
d. Menjadi restoran yang menggunakan bahan baku premium
e. Menjadi kedai kopi / coffee shop yang menggunakan bahan baku kualitas impor dan ekspor
f. Menjadi usaha kuliner dengan pelayanan yang terbaik

Segmentasi Pasar

Segmentasi pasar merupakan proses membagi calon konsumen potensial ke dalam kelompok atau segmen berdasarkan karakteristik atau pun status ekonomi. Segmentasi pasar dalam suatu perusahaan sangat penting untuk diperhatikan karena untuk mempermudah dan memperlancar proses pemasaran akan usaha atau produk yang dimiliki. Berikut adalah segmentasi pasar yang dimiliki oleh CV. Latar Ijen, yaitu:

a. Segmentasi Geografis (Wilayah)
   Malang Raya dan sekitarnya.
b. Segmentasi Demografi (Usia, Jenis Kelamin, Penghasilan dan Pekerjaan)

Usia : 3-60+ Tahun
Jenis Kelamin : Laki-laki dan Perempuan
Penghasilan : Pendapatan Menengah ke Atas (Sedang - Tinggi)
Status : Pekerja Swasta, Pekerja Aparatur Negara, Pensiun, dan Pelajar Perguruan Tinggi.

c. Segmentasi Psikografis (Sifat Gaya Hidup)
   Gaya hidup prestige serta mengikuti trend, berkeluarga atau berpasangan dan kelas menengah ke atas.
d. Segmentasi Perilaku (Kesetiaan dan tingkat kesadaran)

Tingkat kesadaran sedang: Mencari kenyamanan, mencari pengalaman, mencari sensasi, dan mencoba-coba.

The Input Stage

Seringkali, bagi sebuah perusahaan mengidentifikasi atau mengevaluasi faktor-faktor internal dan eksternal, mereka menggunakan analisis SWOT. Kekuatan (*Strength, Weakness, Opportunity* dan *Threat*). Faktor internal biasanya terdiri dari kekuatan dan kelemahan perusahaan, sedangkan faktor eksternal adalah peluang serta ancaman yang ada pada suatu perusahaan. Berdasarkan wawancara yang dilakukan dengan Sofian, 2020, CV. Latar Ijen *Restaurant & Coffee Shop* memiliki dua faktor yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Identifikasi dari faktor internal diperlukan untuk menentukan strategi yang tepat bagi perusahaan agar dapat memaksimalkan faktor kekuatan yang dimiliki dan meminimalisir faktor kelemahan yang dimiliki oleh CV. Latar Ijen.

Analisis Lingkungan Internal

a. Kekuatan (Strength)

1) Terdapat beragam menu makanan serta minuman dengan berbagai macam kategori dan referensi. Dengan adanya pilihan menu yang beragam tersebut, tentu akan sangat disukai pembeli karena peluang mereka untuk memilih sesuai selera semakin tinggi.

2) Dekorasi dan desain dari tempat terkesan mewah, sehingga membuat pengunjung tidak cepat bosan atau jenuh.

3) Menjual ruangan atau venue untuk reservasi acara (banquet) dengan berbagai macam pilihan buffet/prasmanan dari kategori chinese, nusantara dan western. Sehingga para pelanggan dapat memilih sesuai dengan keinginan mereka.

b. Kekurangan (Weakness)

1) Fasilitas yang serba ada dan tempat yang berkesan mahal, membuat harga dari makanan juga tergolong mahal, sehingga tidak semua bisa menikmatinya khususnya bagi mereka yang memperhatikan harga sebelum membeli.

2) Tidak adanya menu spesial, sehingga membuat para pelanggan bingung ketika dihadapkan dengan banyaknya pilihan.

Tabel 1 Analisis SWOT Internal

Latar Ijen *Handcrafted Culinary*	
Kekuatan (*Strength*)	**Kelemahan (*Weakness*)**
1. Terdapat beragam menu dengan berbagai macam kategori dan referensi 2. Dekorasi dan desain dari tempat terkesan mewah, sehingga membuat pengunjung tidak cepat bosan atau jenuh. 3. Menjual ruangan atau venue untuk reservasi acara (banquet) dengan berbagai macam pilihan buffet/prasmanan dari kategori chinese, nusantara dan western. Sehingga para pelanggan dapat memilih sesuai dengan keinginan mereka.	1. Harga yang terlalu mahal 2. Spesialisasi menu

Analisa Lingkungan Eksternal

a. Peluang (*Opportunity*)

1) Memiliki lokasi yang strategis yaitu di area cagar budaya (Jl. Besar Ijen, Kota Malang), lingkungan sekitar banyak pohon dan tempat parkir mencukupi serta tersedianya valet.

2) Gedung yang tinggi, sehingga mempermudah calon pembeli untuk menemukan atau mengenali tempat dengan mudahnya.

b. Ancaman (*Threat*)

1) Adanya pesaing dengan berbagai spesialisasi menu makanan ataupun minuman dengan harga yang sepadan atau lebih murah cukup banyak di area Malang Raya.

Tabel 2 Analisis SWOT Eksternal

Latar Ijen *Handcrafted Culinary*	
Peluang (*Opportunity*)	**Ancaman (*Threat*)**
1. Memiliki lokasi yang strategis yaitu di area cagar budaya (Jl. Besar Ijen, Kota Malang) lingkungan sekitar banyak pohon dan tempat parkir mencukupi serta tersedianya valet. 2. Memiliki gedung yang tinggi	1. Pesaing dengan berbagai spesialisasi menu makanan ataupun minuman dengan harga yang sepadan atau lebih murah cukup banyak di area Malang Raya.

Matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary)

Tabel 3 Matriks IFAS (Internal Factor Analysis Summary) pada Latar Ijen Handcrafted Culinary

No	Faktor Internal	Bobot	Rating	Skor
Latar Ijen *Handcrafted Culinary*				
Kekuatan (*Strength*)				
1.	Terdapat beragam menu dengan berbagai macam kategori dan referensi	0,16	4	0,6
2.	Dekorasi dan desain dari tempat terkesan mewah, sehingga membuat pengunjung tidak cepat bosan atau jenuh.	0,25	5	1,25
3.	Menjual ruangan atau venue untuk reservasi acara (banquet) dengan berbagai macam pilihan buffet/prasmanan dari kategori chinese, nusantara dan western. Sehingga para pelanggan dapat memilih sesuai dengan keinginan mereka.	0,25	4	1
Subtotal		0,67		2,91
Kelemahan (*weakness*)				
1.	Harga yang terlalu mahal	0,17	3	0,5
2.	Spesialisasi menu	0,16	2	0,32
Subtotal		0,33		0,83
Total		1		3,75

Dari hasil analisis pada tabel 3 IFAS, jika dijumlahkan faktor kekuatan dan kelemahan memiliki total skor 3,75, karena total skor diatas 2,5 berarti hal tersebut mengindikasikan bahwa posisi internal pada CV. Latar Ijen begitu kuat.

Matriks EFAS (Eksternal Factors Analysis Summary)

Sudah tentu bahwa nilai tertinggi total skor 4,0 dan terendah 1,0. Total skor 4, mengindikasikan bahwa perusahaan merespon peluang yang ada dengan cara yang luar biasa dan menghindari ancaman-ancaman di pasar

industrinya. Total skor 1,0 menunjukkan strategi-strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

Tabel 4 EFAS (Eksternal Factors Analysis Summary) pada CV. Latar Ijen

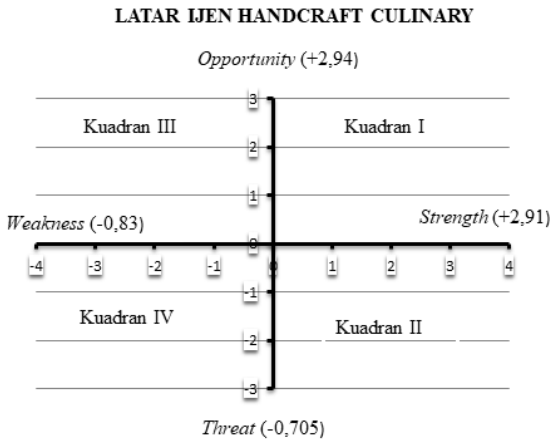
No	Faktor Eksternal	Bobot	Rating	Skor
Latar Ijen *Handcrafted Culinary*				
Peluang (*Opportunity*)				
1.	Memiliki lokasi yang strategis yaitu di area cagar budaya (Jl. Besar Ijen, Kota Malang) lingkungan sekitar banyak pohon dan tempat parkir mencukupi serta tersedianya valet.	0,35	5	1,76
2.	Memiliki gedung yang tinggi	0,29	4	1,176
Subtotal		0,64		2,94
Ancaman (*Threat*)				
1.	Pesaing dengan berbagai spesialisasi menu dengan harga yang sepadan atau lebih murah cukup banyak di area Malang Raya.	0,36	2	0,7
Subtotal		0,36		0,7
Total		1		3,64

Dari hasil analisis pada tabel 4 EFAS, faktor peluang dan ancaman memiliki total skor 3,64, karena total skor mendekati 4,0 berarti ini mengindikasikan bahwa perusahaan merespon peluang yang ada dengan cara yang luar biasa dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya.

The Matching Stage

Matriks Internal Eksternal (IE)

Selanjutnya nilai total skor dari masing-masing faktor dapat dirinci, Pada Latar Ijen Handcrafted Culinary kekuatan (strength) 2,91, kelemahan (weakness) 0,83, Peluang (opportunity) 2,94 dan Ancaman (Threat) 0,705. Maka diketahui selisih total skor faktor strength dan Weakness adalah (+) 2,03, sedangkan selisih total skor faktor Opportunity dan Threat adalah (+) 2,23. Di bawah ini merupakan gambar diagram Cartesius Analisis SWOT Latar Ijen Handcrafted Culinary:



Gambar 2 Diagram Cartesius Analisis SWOT Latar Ijen Handcrafted Culinary

Dari gambar 2 diagram cartesius, sangat jelas menunjukkan bahwa Latar Ijen Handcrafted Culinary berada pada kuadran 1 yaitu growth dimana kuadran tersebut merupakan situasi yang sangat menguntungkan. Perusahaan tersebut memiliki peluang dan kekuatan sehingga dapat memanfaatkan peluang yang ada. Strategi yang harus diterapkan dalam kondisi ini adalah mendukung kebijakan pertumbuhan yang agresif (*Growth Oriented Strategy*), dengan penerapan GOS tersebut perusahaan dapat memaksimalkan kekuatan yang dimiliki untuk berbagai peluang yang ada sehingga perusahaan dapatmenyeimbangi pesaing yang memiliki menu yang sama.

Matriks SWOT

Tabel 5 Matriks SWOT pada Latar Ije Handcrafted Culinary

Latar Ijen *Handcrafted Culinary*		
	Strength	***Weakness***
	1.Terdapat beragam menu dengan berbagai macam kategori dan referensi. 2.Dekorasi dan desain dari tempat terkesan mewah, sehingga membuat pengunjung tidak cepat bosan atau jenuh. 3.Menjual ruangan atau venue untuk reservasi acara (banquet) dengan berbagai macam pilihan buffet/prasmanan dari kategori chinese, nusantara dan western. Sehingga para pelanggan dapat memilih.	1. Fasilitas yang serba ada dan tempat yang berkesan mahal. 2. Harga yang terlalu mahal
Opportunity	**Strategi SO**	**Strategi WO**
1. Memiliki lokasi yang strategis yaitu di area cagar budaya (Jl. Besar Ijen, Kota Malang) lingkungan sekitar banyak pohon dan tempat parkir mencukupi serta	1.Memberikan spesialisasi menu yang sesuai dengan lokasi, makanan yang membuat tubuh hangat atau yang cocok dengan cuaca dingin. 2.Mempertahankan dan meningkatkan pelayanan, agar pelanggan	1. Membuat tempat tetap nyaman bagi semua pengunjung dengan harga terjangkau, serta memberikan ruang VIP dengan fasilitas tambahan bagi pengunjung yang

tersedianya valet. 2. Memiliki gedung yang tinggi	tetap setia berkunjung. 3.Menyediakan fasilitas pelayanan *delivery* atau *website* sebagai akses katalog.	mengingkinanny 2. Memberikan menu pilihan dengan harga terjangkau, sehingga target pemasaran bisa lebih luas daripada sebelumnya.
Threat	Strategi ST	Strategi WT
1. Pesaing dengan berbagai spesialisasi menu dengan harga yang sepadan atau lebih murah cukup banyak di area Malang Raya.	1.Memberikan spesialisasi menu dengan ciri khas tersendiri dan dengan harga terjangkau.	1. Mengklasifikasikan paket makanan. Ada yang paket murah dan ada juga paket mahal dengan variasi makanan yang berbeda.

The Decision Stage

Tahap Decision stage merupakan tahap dimana terdapat matriks QSPM tersebut. Berdasarkan matriks SWOT didapatkan sembilan alternatif strategi untuk kemajuan CV latar Ijen yang pada tahap ini akan dipilih tiga strategi terbaik dari perolehan nilai pada matriks QSPM. Matriks QSPM ini bertujuan untuk mengetahui strategi prioritas yang bisa diaplikasikan oleh CV Latar Ijen. Matriks QSPM menggunakan nilai bobot dan nilai Attractive Score (AS) yang dinilai oleh responden perusahaan. Berdasarkan kedua nilai tersebut akan didapatkan nilai Total Attractive Score (TAS).

Hasil Analisis QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) Latar Ijen Handcrafted Culinary

Tabel 6. Hasil Analisis QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) Latar Ijen Handcrafted Culinary

	Penetrasi Pasar			**Pengembangan Produk**		
Latar Ijen *Handcrafted Culinary*	**Bobot**	**AS**	**TAS**	**Bobot**	**AS**	**TAS**
Kekuatan						
Terdapat beragam menu dengan berbagai macam kategori dan referensi	0,16	4	0,64	0,16	4	**0,64**
Dekorasi dan desain dari tempat terkesan mewah, sehingga membuat pengunjung tidak cepat bosan atau jenuh.	0,25	3	**0,75**	0,25	0	0

Menjual ruangan atau venue untuk reservasi acara *(banquet*) dengan berbagai macam pilihan *buffet*/prasmanan dari kategori chinese, nusantara dan western. Sehingga para pelanggan dapat memilih sesuai dengan keinginan mereka.	0,25	3	**0,75**	0,25	2	0,5
Kelemahan						
Harga yang terlalu mahal	0,17	4	0,68	0,17	4	**0,68**
Spesialisasi menu	0,16	4	0,64	0,16	4	**0,64**
Total	1			1		
Peluang						
Memiliki lokasi yang strategis yaitu di area cagar budaya (Jl. Besar Ijen, Kota Malang) lingkungan sekitar banyak pohon dan tempat parkir mencukupi serta tersedianya valet.	0,35	3	**1,05**	0,35	0	0
Memiliki gedung yang tinggi	0,29	0	0	0,29	0	0
Ancaman						
Pesaing dengan berbagai spesialisasi menu dengan harga yang sepadan atau lebih murah cukup banyak di area Malang Raya.	0,36	4	**1,44**	0,36	4	**1,44**
Total	1		5,95	1		3,9

Pada tabel 6 didapatkan hasil bahwa nilai TAS tertinggi pada penetrasi pasar terletak pada Ancaman dengan nilai 1,44 yaitu adanya pesaing dengan berbagai spesialisasi menu dengan harga yang sepadan atau lebih murah cukup banyak di area Malang. Tertinggi kedua terletak pada Peluang dengan nilai 1,05 yaitu lokasi Latar Ijen Handcrafted Culinary yang strategis dan ketiga terdapat pada kekuatan dengan nilai 0,75, yaitu Menjual ruangan atau venue untuk reservasi acara (banquet) dengan berbagai macam pilihan buffet/prasmanan dari kategori chinese, nusantara dan western.

Sedangkan untuk pengembangan produk, nilai tertinggi juga terdapat pada ancaman dengan nilai 1,44, kedua pada kelemahan yaitu harga yang terlalu mahal dan ketiga terdapat pada dua faktor yaitu kelemahan dan kekuatan dengan nilai TAS yang sama (0,64). Kelemahan untuk spesialisasi menu dan kekuatan, adanya beragam menu dengan berbagai macam kategori dan referensi.

Pembahasan

Berdasarkan analisis yang dilakukan pada lingkungan internal dan eksternal pada CV. Latar Ijen, maka dapat ditelusuri bahwa pada lingkungan internal dan eksternal perusahaan tersebut memiliki kekuatan dan kelemahan. Kekuatan dari CV. Latar Ijen adalah Terdapat beragam menu dengan berbagai macam kategori dan referensi, dekorasi dan desain dari tempat terkesan mewah, sehingga membuat pengunjung tidak cepat bosan atau jenuh, menjual ruangan atau venue untuk reservasi acara (banquet) dengan berbagai macam pilihan buffet/prasmanan dari kategori chinese, nusantara dan western. Keragaman menu yang dimiliki membuat banyak customer tertarik untuk mendatangi Latar Ijen Handcrafted Culinary yang memang fokus pada makanan, khususnya pada mereka yang ingin datang dengan keluarga.

Di sisi lain, Latar Ijen juga memiliki beberapa kelemahan, yaitu Begitu pula dengan Sivaraja's Secret Garden, yang lebih fokus pada minuman. Beberapa kelemahan tersebut yaitu fasilitas yang serba ada dan tempat yang berkesan mahal, sehingga membuat masyarakat golongan menengah kebawah minder dan tidak percaya diri untuk membeli makanan atau minuman di tempat tersebut. Kemudian, tidak hanya fasilitas yang terkesan mahal, akan tetapi harga yang tersedia pun juga mahal. Menu yang beragam sesuai dengan paket makanan yang ada, namun harga seolah tidak bisa dijangkau oleh masyarakat golongan menengah, sehingga hal tersebut tentu akan mempersempit target pemasaran Latar Ijen Handcrafted Culinary.

Pada lingkungan eksternal, CV. Latar Ijen memiliki peluang dan juga ancaman. Peluang yang dimiliki antara lain memiliki lokasi yang strategis yaitu di area cagar budaya (Jl. Besar Ijen, Kota Malang) lingkungan sekitar banyak pohon dan tempat parkir mencukupi serta tersedianya valet. memiliki gedung yang tinggi. Tempat yang strategis menjadi peluang untuk Latar Ijen menjadi tempat favorit dan yang menarik bagi para calon customer. Namun, beberapa ancaman pun juga ada, yaitu adanya pesaing dengan berbagai spesialisasi menu dengan harga yang sepadan atau lebih murah cukup banyak di area Malang Raya. Sehingga, membuat Latar Ijen harus tetap membuat strategi bersaing agar bisa bertahan.

Pada tabel QSPM, alternatif strategi dengan nilai TAS tertinggi merupakan strategi yang perlu diperhatikan dan dilaksanakan berdasarkan strategi-strategi yang didapatkan pada analisis SWOT. Pada CV. Latar Ijen, pada penetrasi pasar nilai tertinggi terdapat pada ancaman, yaitu adanya pesaing dengan produk yang sama dan harga yang lebih murah menjadi

hal yang sangat dominan dan sangat penting untuk diperhatikan. Kedua, peluang yaitu lokasi Latar Ijen Handcrafted Culinary yang strategis dan ketiga kekuatan yaitu menjual ruangan atau venue untuk reservasi acara (banquet) dengan berbagai macam pilihan buffet/prasmanan dari kategori chinese, nusantara dan western. Jika dilihat pada analisis SWOT alternatif strategi yang kemudian bisa digunakan adalah memberikan spesialisasi menu dengan ciri khas tersendiri dan dengan harga terjangkau, mempertahankan dan meningkatkan pelayanan, agar pelanggan tetap setia berkunjung dan Menyediakan fasilitas pelayanan delivery atau website sebagai akses katalog.

Pada pengembangan Produk, nilai TAS tertinggi terdapat pada ancaman, kedua kelemahan dan kekuatan. Sehingga, jika dilihat dari hasil analisis SWOT maka terdapat beberapa alternatif strategi dalam hal ini, yaitu memberikan spesialisasi menu dengan ciri khas tersendiri dan dengan harga yang kompetitif, Memberikan menu pilihan dengan harga terjangkau dan kompetitif sehingga target pemasaran bisa lebih luas daripada sebelumnya, namun tetap tidak sampai merugikan perusahaan.

Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Berdasarkan penelitian lingkungan internal terkait dengan analisis strength dan weakness, diketahui bahwa kekuatan dari CV. Latar Ijen adalah memiliki keragaman menu yang baik dan didukung oleh dekorasi dan desain yang terkesan mewah serta fasilitas yang memadai. Namun, hal yang menjadi kelemahannya (weakness) adalah harga yang terlalu mahal dan tidak adanya speliasisasi menu. Dari pengelolaan lingkungan eksternal terkait dengan opportunity dan threats diketahui CV. Latar Ijen memiliki peluang yang perlu dipertahankan dan di cover menurut trend yang ada yaitu lokasi yang strategis dan gedung yang tinggi. Namun, terdapat juga ancaman yang perlu diperhatikan yaitu adanya pesaing. Dari nilai yang diperoleh, dapat disimpulkan bahwa posisi usaha CV. Latar Ijen bisa dikatakan cukup baik sebab strength dan opportunity memiliki nilai yang lebih daripada Weakness dan threats.
2. Berdasarkan hasil SWOT dan QSPM, terdapat tiga alternatif strategi yang dapat diterapkan CV. Latar Ijen. Beberapa alternatif strategi tersebut ialah memberikan spesialisasi menu dengan ciri khas tersendiri

dan dengan harga yang kompetitif, mempertahankan dan meningkatkan pelayanan dan menyediakan fasilitas pelayanan delivery atau website sebagai akses katalog. Strategi-strategi tersebut kemudian bisa dijadikan acuan untuk mempertahankan atau bahkan mengembangkan CV. Latar Ijen.

Saran

Berdasarkan hasil penelitian, maka saran yang dapat diberikan sebagai berikut:

1. Perusahaan harus bisa memperlihatkan potensi produk yang diunggulkan, yaitu menambah spesialisasi menu yang akan menjadi ciri khas dari CV. Latar Ijen dan dengan harga yang bersaing di pasaran.
2. Kegiatan pemasaran CV. Latar Ijen harus terus ditingkatkan, karena penjualan yang konsisten adalah hal yang paling penting dalam sebuah bisnis. Mendapatkan konsumen baru adalah hal penting untuk dilakukan, agar hasil keuntungan atau target perusahaan bisa tercapai.
3. Untuk pemasaran, CV. Latar Ijen dapat lebih memaksimalkan penggunaan media internet sebagai sarana promosi, mengingat bahwa media sosial dapat mempermudah semua orang untuk mencari informasi tentang Latar Ijen Handcrafted Culinary dan Sivaraja's Secret Garden baik menu ataupun desain yang bisa menarik perhatian calon customer. Selain itu, CV Latar Ijen juga dapat melakukan promosi lainnya seperti diskon dan sebagainya.

Daftar Pustaka

Ahmad. 2016. Manajemen Strategis. Nas Media pustaka: Makassar

David, Fred R. 2009. Manajemen Strategis Konsep. Edisi 12. Jakarta: Salemba Empat

Dinas Tenaga Kerja, Penanaman Modal dan Pelayanan Terpadu Satu Pintu. 2020. Laporan Akhir Pemetaan Investasi Kota Malang. DPM-PTSP. Kota Malang.

Michael E. Porter. 2008. *Competitive Advantage* (Keunggulan Bersaing): Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul. Kharisma Publishing: Tangerang.

Watrianthos, dkk. 2020. Kewirausahaan dan Strategi Berbisnis. Yayasan Kita Menulis: Medan.

Wibowo, dkk. 2017. Manajemen Kinerja. Jakarta: Rajawali Pers.