

TESIS

**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA
RUMAH MAKAN TAHU SUMEDANG RENYAH PANGKEP**

*BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY OF
RUMAH MAKAN TAHU SUMEDANG RENYAH PANGKEP*

MUZZMULIYANA MUCHTAR



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

TESIS

**STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA
RUMAH MAKAN TAHU SUMEDANG RENYAH PANGKEP**

*BUSINESS DEVELOPMENT STRATEGY OF
RUMAH MAKAN TAHU SUMEDANG RENYAH PANGKEP*

Sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

Disusun dan Diajukan Oleh

MUZMULIYANA MUCHTAR

A012222087



Kepada

**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

LEMBAR PENGESAHAN TESIS

STRATEGI PENGEMBANGAN USAHA RUMAH MAKAN TAHU SUMEDANG RENYAH PANGKEP

Disusun dan diajukan oleh:

Muzmulyana Muchtar
NIM A012222087

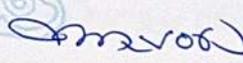
Telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka Penyelesaian Studi Program Magister Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin pada tanggal 31 Juli 2024 dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,

Pembimbing Utama

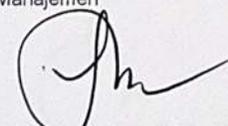
Pembimbing Pendamping


Prof. Dr. H. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si., C
NIP. 196402051988101001


Dr. Mursalim Nohong, SE., M.Si.
NIP. 197106192000031001

Ketua Program Studi
Magister Manajemen

Dekan, Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin


Dr. H. M. Sobarsyah, SE., M.Si., CIPM
NIP. 196806291994031002


Prof. Dr. H. Abd Rahman Kadir, S.E., M.Si., CIPM
NIP. 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini

Nama : Muzmulyana Muchtar
Nim : A012222087
Program studi : Magister Manajemen
Jenjang : S2

Menyatakan dengan ini bahwa Tesis dengan judul **Strategi Pengembangan Usaha Rumah Makan Tahu Sumedang Renyah Pangkep**

Adalah karya saya sendiri dan tidak melanggar hak cipta pihak lain. Apabila di kemudian hari Tesis karya saya ini terbukti bahwa sebagian atau keseluruhannya adalah hasil karya orang lain yang saya pergunakan dengan cara melanggar hak cipta pihak lain, maka saya bersedia menerima sanksi

Makassar, 12 Agustus 2024

Yang Menyatakan,



Muzmulyana Muchtar

ABSTRAK

MUZMULIYANA MUCHTAR , Strategi Pengembangan Usaha Rumah Makan Tahu Sumedang Renyah Pangkep (dibimbing oleh H. Abd. Rahman Kadir dan Mursalim Nohong)

Bisnis kuliner merupakan bisnis yang berkembang di Indonesia saat ini. Munculnya berbagai makanan yang unik, adanya wisata kuliner dan tren kuliner sebagai gaya hidup masyarakat, serta banyaknya acara kuliner yang ditayangkan di televisi menjadi bukti bahwa bisnis ini berkembang dengan pesat. Namun hal ini sekaligus menjadi tantangan bagi para pemilik usaha kuliner untuk terus menjaga eksistensinya di dunia perkulineran. Penelitian ini bertujuan untuk mengidentifikasi lingkungan eksternal dan internal yang mempengaruhi usaha Rumah Makan Tahu Sumedang Renyah Pangkep. Serta menganalisis dan merumuskan strategi pengembangan dengan model canvas yang sesuai dengan Rumah Makan Tahu Sumedang Renyah Pangkep. Lebih lanjut, Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan tujuan untuk merumuskan, menganalisis, mengevaluasi dan menentukan strategi yang tepat untuk diterapkan pada pengembangan usaha Rumah Makan Tahu Sumedang Renyah Pangkep. Adapun alat analisis yang digunakan adalah analisis IFE, EFE, QSPM dan Bisnis Canva.

Kesimpulan dari penelitian ini menunjukkan bahwa berdasarkan evaluasi matrik IFE dan EFE yang telah dilakukan, strategi yang sesuai untuk diadopsi oleh Rumah Makan Tahu Sumedang Renyah Pangkep adalah mendukung strategi W-T, yakni strategi yang mendukung untuk mencapai tujuan usaha adalah dengan cara meminimumkan kelemahan dan menghindari ancaman. Lebih lanjut, dari hasil analisis QSPM, strategi " Melakukan promosi melalui media offline dan online" menjadi prioritas utama dengan bobot tertinggi, menunjukkan keyakinan perusahaan pada potensinya untuk meningkatkan kinerja bisnis. Di samping itu, berdasarkan hasil analisis model bisnis canvas yang dilakukan, diketahui bahwa Rumah Makan Tahu Sumedang Pangkep mempunyai potensi besar untuk melakukan ekspansi pasar dengan menyediakan produk-produk olahan tahu sumedang yang lebih variative, meningkatkan pemasaran, membangun kemitraan dan aliansi, penetrasi harga, serta pengembangan distribusi produk tahu sumedang. Kata Kunci: Strategi pengembangan usaha, IFE, EFE, QSPM, Bisnis Canva

ABSTRACT

MUZMULIYANA MUCHTAR, Business Development Strategy For Tahu Sumedang Renyah Pangkep Restaurant (supervised by H. Abd. Rahman Kadir dan Mursalim Nohong)

The culinary business is a rapidly growing industry in Indonesia today. The emergence of various unique foods, culinary tourism, culinary trends as a lifestyle, and numerous culinary programs broadcasted on television are evidence of this fast development. However, this also poses a challenge for culinary business owners to maintain their presence in the culinary world. This study aims to identify the external and internal environments influencing the Tahu Sumedang Renyah Pangkep Restaurant. Additionally, it seeks to analyze and formulate development strategies using a canvas model appropriate for Tahu Sumedang Renyah Pangkep Restaurant. Furthermore, this study employs a qualitative approach to formulate, analyze, evaluate, and determine the right strategies to be implemented in the development of the Tahu Sumedang Renyah Pangkep Restaurant. The analytical tools used are IFE, EFE, QSPM, and Business Canvas analysis.

The conclusion of this study indicates that based on the IFE and EFE matrix evaluation, the appropriate strategy for Tahu Sumedang Renyah Pangkep Restaurant is to adopt a W-T strategy, which supports business goals by minimizing weaknesses and avoiding threats. Furthermore, based on the QSPM analysis, the strategy of "Promoting through offline and online media" becomes the top priority with the highest weight, demonstrating the company's confidence in its potential to improve business performance. Additionally, based on the business canvas model analysis, it is known that Tahu Sumedang Renyah Pangkep Restaurant has great potential to expand its market by providing more varied Tahu Sumedang products, enhancing marketing efforts, building partnerships and alliances, penetrating prices, and developing Tahu Sumedang product distribution. Keywords: Business development strategy, IFE, EFE, QSPM, Business Canvas

DAFTAR ISI

HALAMAN SAMPUL.....	i
HALAMAN PENGESAHAN.....	ii
ABSTRAK.....	iii
DAFTAR ISI	vi
BAB I PENDAHULUAN.....	8
A. Latar Belakang.....	8
C. Tujuan Penelitian	13
D. Manfaat Penelitian	13
BAB II TINJAUAN PUSTAKA.....	15
A. Tinjauan Tentang Restoran.....	15
1. Defenisi restoran.....	15
2. Sejarah Perkembangan Restoran	17
3. Jenis-Jenis Restoran	19
4. Faktor-faktor Keberhasilan dalam Bisnis Restoran	24
B. Tinjauan Umum Manajemen Strategi.....	27
c. Keuangan	53
C. Penelitian Terdahulu.....	65
D. Kerangka Pemikiran.....	68
BAB III METODE PENELITIAN.....	70
A. Tempat dan Waktu Penelitian	70
B. Jenis dan Sumber Data	70
C. Teknik Pengumpulan Data.....	71
D. Metode Penentuan Responden	71
E. Metode Pengolahan Data	72
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	81
A. Gambaran Umum Objek Penelitian.....	81
B. Kondisi Internal dan Eksternal Rumah Makan Tahu Sumedang Renyah Pangkep.....	82
1. Kondisi Internal.....	82
2. Kondisi Eksternal	85
3. <i>Input Stages</i> -Matriks IFE dan EFE.....	87
5. Matriks IFE (Internal Factor Evaluation).....	88

6. Matriks EFE (Eksternal Factor Evaluation).....	90
7. <i>Matching Stage</i> - Diagram Matriks I-E (Internal-Eksternal).....	92
8. Decision Stage-Matriks QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix).....	97
9. Analisis Model Bisnis Canvas	106
BAB V KESIMPULAN DAN SARAN.....	114
A. Kesimpulan.....	114
B. Saran.....	115
DAFTAR PUSTAKA.....	117
LAMPIRAN	119

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Bisnis makanan atau biasa yang disebut kuliner merupakan salah satu bisnis yang menjanjikan karena makanan merupakan urutan teratas dalam pemenuhan kebutuhan pokok manusia. Bisnis kuliner merupakan bisnis yang berkembang di Indonesia saat ini. Munculnya berbagai makanan yang unik, adanya wisata kuliner dan tren kuliner sebagai gaya hidup masyarakat, serta banyaknya acara kuliner yang ditayangkan di televisi menjadi bukti bahwa bisnis ini berkembang dengan pesat. Selain itu juga salah satu faktor yang mendukung kemajuan dalam bidang kuliner adalah masuknya kebudayaan dari negara asing yang mempengaruhi kebudayaan di negara kita baik dalam gaya hidup maupun dalam bidang makanan. Masuknya budaya asing yang mempengaruhi di bidang kuliner Indonesia yaitu bermunculan restoran-restoran maupun rumah makan yang berasal dari luar negeri seperti MC Donald, KFC, Pizaa Hut, Susi Tei, Dimsum dan lain sebagainya. (Soewanda, 2015)

Secara makro, bisnis kuliner melalui sub-sektor industri restoran di Indonesia, memiliki kontribusi sebesar 2,33 % persen terhadap produk domestik bruto (Tabel 1.1).

Tabel 1.1 Kontribusi Sub-Industri Restoran Terhadap PDB

LAPANGAN USAHA	2019	2020	2021
	Jumlah	Jumlah	Jumlah
1. PERTANIAN, PETERNAKAN, KEHUTANAN DAN PERIKANAN	14.50	14.42	14.33
2. PERTAMBANGAN DAN PENGGALIAN	11.81	11.29	10.49
3. INDUSTRI PENGOLAHAN	23.96	23.69	23.71

4. LISTRIK, GAS, DAN AIR BERSIH	0.76	0.77	0.80
5. B A N G U N A N	10.26	9.98	10.05
6. PERDAGANGAN, HOTEL DAN RESTORAN	13.96	14.32	14.60
a. Perdagangan Besar dan Eceran	11.30	11.58	11.80
b. H o t e l	0.39	0.43	0.47
c. Restoran	2.27	2.30	2.33
7. PENGANGKUTAN DAN KOMUNIKASI	6.67	6.99	7.39
8. KEUANGAN, PERSEWAAN & JASA PERSH.	7.27	7.52	7.65
9. JASA – JASA	10.81	11.01	10.98
PRODUK DOMESTIK BRUTO	100.00	100.00	100.00
PRODUK DOMESTIK BRUTO TANPA MIGAS	92.21	92.65	93.03

Keterangan: * Angka Sementara; **Angka Sangat Sementara
Sumber: Badan Pusat Statistik (2022)

Berdasarkan Tabel 1.1 maka dapat dilihat bahwa kontribusi sub sektor restoran dari tahun ke tahun mengalami kenaikan terhadap Produk domestik bruto (PDB), ini mengindikasikan bahwa bisnis restoran merupakan sektor yang mempunyai potensi besar untuk dikembangkan, Usaha restoran menjadi sangat potensial karena berkaitan dengan pangan yang merupakan salah satu kebutuhan dasar manusia. Tanpa makan dan minum tidak dapat beraktifitas. Oleh karena itu, makanan akan selalu dibutuhkan oleh makhluk hidup khususnya manusia. Kebutuhan makanan akan terus meningkat seiring dengan pertumbuhan penduduk, tercatat pada tahun 2022 jumlah penduduk Indonesia mencapai 278.069.800 jiwa dengan pertumbuhan yang terus bertambah. (Badan Pusat Statistik, 2023)

Kepadatan penduduk Indonesia tidak merata, hal ini disebabkan oleh mobilitas penduduk yang sangat tinggi dengan tujuan wilayah perkotaan, sehingga wilayah perkotaan cenderung memiliki jumlah penduduk yang sangat padat dibandingkan dengan pedesaan. Rumah Makan Tahu Sumedang Renyah hadir di Kabupaten Pangkep, Sulawesi Selatan, dan telah menjadi tempat favorit bagi warga yang melintas di kawasan tersebut untuk membeli cemilan dan beristirahat. Berlokasi di Jl Poros Makassar Pare-pare KM 62 +100 Desa Gentung, rumah makan ini

merupakan cabang ke-30 di Indonesia yang didirikan oleh pengusaha kuliner asal Sumedang, H Eman. Tahu Sumedang ini banyak dikunjungi oleh pengunjung lokal maupun luar daerah, dan karena terkenalnya, rumah makan ini telah tersebar di lebih dari 30 daerah di Indonesia. Dengan popularitasnya, Tahu Sumedang Renyah di Pangkep telah menarik minat masyarakat dari berbagai daerah, menunjukkan potensi yang menjanjikan untuk bisnis kuliner di Kabupaten Pangkep. Berikut data ulasan Google per 17 April 2024 atas Rumah Makan sepanjang jalan poros maros pangkep.

Table 1.2 Daftar Rumah Makan di Sepanjang jalan Maros-Pangkep

No.	Nama Rumah Makan/ Rest Area	Jumlah Ulasan	Penilaian
1	Rumah Makan Tahu Sumedang Renyah Pangkep	1,921	4.5
2	Rumah Makan Bakso Enak	77	4.4
3	Rumah Makan Bulu Ugi	53	4.5
4	Rumah Makan Dermaga Empang	341	4.2
5	Rumpuapi -Konro Bakar, Ayam & Ikan Asap	6	5.0
6	Rumah Makan DEE DEE	646	4.4
7	Sop Saudara & Ikan Bakar Sari Laut Dzakwan	446	4.3
8	Rumah Makan Raja Muda	922	4.2
9	Roti Maros Lempangan	541	4.5
10	Roti Maros Salenrang	1,355	4.5

Sumber: Ulasan Google per 17 April 2024

Pengembangan usaha rumah makan Tahu Sumedang di Pangkep tidak terlepas dari analisis pasar yang mendalam untuk memahami preferensi dan perilaku konsumen setempat. Hal ini mencakup pemetaan pasar, identifikasi kompetitor, serta pemahaman terhadap tren kuliner yang sedang berkembang. Strategi pengembangan usaha yang efektif juga harus mempertimbangkan aspek kualitas produk, inovasi dalam penyajian, dan pemasaran yang kreatif. Dari perspektif kualitas produk, penjaminan kualitas bahan baku dan konsistensi rasa menjadi kunci utama. Usaha rumah makan Tahu Sumedang harus dapat menonjolkan keunikan produknya agar dapat bersaing dengan kuliner lain di

Pangkep. Inovasi penyajian juga penting, misalnya dengan mengkombinasikan tahu Sumedang dengan bahan lokal atau menciptakan varian rasa yang menyesuaikan selera lokal.

Strategi digital dapat dimanfaatkan untuk menjangkau konsumen yang lebih luas. Media sosial, pemasaran konten, dan platform online menjadi alat yang efektif untuk mempromosikan usaha, sekaligus berinteraksi dengan pelanggan. Selain itu, kolaborasi dengan pelaku usaha lain atau partisipasi dalam event lokal dapat meningkatkan visibilitas dan menciptakan pengalaman konsumsi yang unik bagi pelanggan

Salah satu restoran di poros Maros Makasar yaitu Rumah Makan Tahu Sumedang Renyah Pangkep. Rumah Makan Tahu Sumedang Renyah Pangkep menonjolkan diri sebagai salah satu destinasi kuliner unik, restoran ini dikenal karena menghadirkan cita rasa otentik Tahu Sumedang. Selain hidangan khasnya, restoran ini juga menawarkan suasana yang istimewa dengan dekorasi yang nyaman. Keunggulan utamanya terletak pada penawaran menu Tahu Sumedang yang otentik dan menggugah selera. Dengan fokus pada cita rasa khas Sumedang, Rumah Makan Tahu Sumedang Renyah Pangkep menjadi salah satu pilihan menarik bagi para pecinta kuliner di Pangkep dan wilayah sekitarnya, yang mencari pengalaman kuliner yang istimewa dengan sentuhan keaslian dan kenyamanan dalam atmosfer restoran.

Lingkungan perusahaan yang dihadapi Rumah Makan Tahu Sumedang Renyah Pangkep ini di pengaruhi oleh kondisi internal dan eksternal. Kondisi internal perusahaan adalah kekuatan dan kelemahan yang terdapat pada perusahaan, sedangkan kondisi eksternal adalah peluang dan ancaman. Lingkungan eksternal yang dihadapi oleh perusahaan adalah banyaknya pesaing sehingga perusahaan harus memanfaatkan peluang yang ada, (Kotler & Keller, 2012)

Dalam menghadapi persaingan, pelaku bisnis harus mampu menyusun strategi dalam bersaing. Strategi penting dalam pelaku bisnis karena merupakan bagian dari kegiatan yang dirancang dalam menjalankan aktivitas kegiatan bisnis. Semakin baik dan tepat strategi bisnis yang diterapkan semakin kuat dalam menghadapi persaingan bisnis dan mampu unggul dalam persaingan (Ekawatiningsih et al., 2008). Dalam hal ini, dibutuhkan adanya analisis untuk mengetahui kondisi perusahaan dan dampaknya terhadap masa yang akan datang. Oleh karena itu, dalam penelitian ini perlu membuat strategi pengembangan di Rumah Makan Tahu Sumedang Renyah Pangkep untuk mengetahui alternatif strategi dan prioritas strategi dengan menggunakan analisis SWOT dan metode QSPM.

Menurut Noor et al., (2021), matriks SWOT merupakan suatu kerangka penganalisisan yang terintegrasi antara internal perusahaan dan lingkungan eksternal, dengan membangun pendekatan SWOT. Matriks SWOT dipilih karena merupakan alat yang cepat, efektif dan efisien dalam menemukan kemungkinan-kemungkinan yang berkaitan dengan pengembangan usaha, pengambilan keputusan dan memperluas visi dan misi organisasi. Matriks SWOT didasarkan pada logika yang dapat memaksimalkan kekuatan dan peluang namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman. Dengan menggunakan analisis SWOT akan diperoleh beberapa alternatif strategi yang saling memiliki keterkaitan antar alternatif, namun alternatif yang diperoleh perlu dibobotkan karena tingkat kepentingan dari tiap alternatif berbeda. Berdasarkan kondisi tersebut diperlukan suatu metode yang dapat mengakomodasi terjadinya keterkaitan antar kriteria yaitu metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matriks*). Metode QSPM adalah alat yang memungkinkan penyusun strategi untuk mengevaluasi faktor kunci internal (David, 2016)

. Keunggulan dari penggunaan metode QSPM yaitu rangkaian strategi dalam metode QSPM dapat diamati secara berurutan dan bersamaan serta memperkecil kemungkinan bahwa faktor-faktor utama akan terlewat namun membutuhkan penilaian secara intuitif dan asumsi yang berdasar (K. Putri, 2018)

B. Rumusan Masalah.

Berdasarkan permasalahan, maka rumusan masalah yang akan dibahas pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagaimana lingkungan Eksternal yang mempengaruhi usaha Rumah Makan Tahu Sumedang Renyah Pangkep?
2. Bagaimana lingkungan Internal yang mempengaruhi usaha Rumah Makan Tahu Sumedang Renyah Pangkep?
3. Bagaimana strategi pengembangan usaha yang tepat bagi Rumah Makan Tahu Sumedang Renyah Pangkep?

C. Tujuan Penelitian

Berdasarkan latar belakang dan perumusan masalah yang telah diuraikan, maka tujuan penelitian ini adalah :

1. Mengidentifikasi lingkungan eksternal yang mempengaruhi usaha Rumah Makan Tahu Sumedang Renyah Pangkep.
2. Mengidentifikasi lingkungan internal yang mempengaruhi usaha Rumah Makan Tahu Sumedang Renyah Pangkep.
3. Menganalisis dan merumuskan strategi pengembangan dengan model canvas yang sesuai dengan Rumah Makan Tahu Sumedang Renyah Pangkep

D. Manfaat Penelitian

Manfaat penelitian ini antara lain :

1. Manfaat Teoritis.

- a. Dapat memberikan sumbangan konsep teoritis tentang model strategi bisnis.
 - b. Dapat menjadi rujukan bagi peneliti yang akan mengkaji topic yang sama di masa yang akan datang.
2. Manfaat praktis
- a. Menjadi referensi bagi Rumah Makan Tahu Sumedang Renyah Pangkep dalam merancang strategi jangka panjang.
 - b. Bagi pihak manajemen restoran, penelitian ini menajadi salah satu informasi dalam pengambilan keputusan strategik.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Tinjauan Tentang Restoran

1. Defenisi restoran

Restoran adalah suatu tempat atau bangunan yang diorganisasi secara komersial yang menyediakan jasa pelayanan makanan dan minuman untuk masyarakat. Ekawatiningsih et al.,(2008) mengklasifikasikan defenisi restoran dalam tiga kategori, yakni:

1) Berdasarkan Peraturan

Menurut Undang-Undang Republik Indonesia nomor 34 Tahun 2000 tentang Perubahan Undang-Undang RI Nomor 18 Tahun 1997 Tentang Pajak Daerah dan Retribusi daerah, Restoran adalah tempat menyantap makanan dan minuman yang disediakan dengan dipungut bayaran, tidak termasuk jenis tata boga atau Katering.

Berdasarkan Surat Keputusan (Sk) Menteri Pariwisata, Pos dan Telekomunikasi No.KM 73/PW 105/MPPT-85, Rumah Makan atau Restoran adalah setiap tempat usaha komersil yang ruang lingkup kegiatannya menyediakan hidangan makanan dan minuman untuk umum. Dalam SK tersebut juga ditegaskan bahwa setiap rumah makan atau restoran harus memiliki seseorang yang bertindak sebagai pemimpin rumah makan yang sehari-hari mengelola dan bertanggung jawab atas perusahaan rumah makan tersebut.

Dari uraian mengenai rumah makan atau restoran ditinjau secara peraturan maka dapat diketahui, bahwa restoran sebenarnya tidak masuk dalam kategori tata boga dan catering. Sebagai bentuk restoran harus memenuhi persyaratan berupa tempat, pemimpin yang tugasnya mengelola dan bertanggung jawab jalannya roda usaha restoran tersebut untuk menghasilkan produk berupa makanan dan minuman untuk umum. Mereka yang makan dan minum di tempat tersebut dikenakan biaya.

2) Berdasarkan Performanya.

Menurut Damayanti et al.,(2021) mendefinisikan restoran sebagai suatu tempat atau bangunan yang diorganisasi secara komersil yang menyelenggarakan pelayanan yang baik kepada semua tamunya baik berupa makan dan minum.

Penjabaran restoran yang lebih detail disampaikan Ir.Endar Sugiarto, MM., dan Sri Sulartiningrum, SE. dalam (Damayanti et al., 2021) merupakan suatu tempat yang identik dengan jajaran meja-meja yang tersusun rapi, dengan kehadiran orang, timbulnya aroma semerbak dari dapur dan pelayanan para pramusaji, berdentingnya bunyi-bunyian kecil karena persentuhan gelas-gelas kaca, porselin, menyebabkan suasana hidup di dalamnya.

3) Ditinjau dari segala bisnis atau usaha komersil.

Ekawatiningsih et al.,(2008) menyebut restoran sebagai usaha yang dikelola komersil yang menyediakan pelayanan jasa makanan dan minuman. Sedangkan Made lastra dalam (Sinaga et al., 2018) pakar dan pebisnis rumah makan, menyebut bahwa

restoran merupakan setiap usaha komersil yang lingkup kegiatannya adalah menyediakan makanan dan minuman yang tujuan untuk umum.

Inti pendefinisian restoran dari sisi bisnis adalah terjadinya hukum jual beli (Abdi Patria, 2011). Artinya keberadaan restoran memang sengaja diadakan oleh pengusaha atau pemiliknya sebagai lahan bisnis berupa pelayanan jasa dengan produk makanan dan minuman. Layanan jasa yang ada di dalamnya seperti penyediaan tempat yang nyaman dengan segala fasilitasnya.

2. Sejarah Perkembangan Restoran

Industri restoran tidak di ketahui secara pasti kapan dimulainya. Akan tetapi, pada dasarnya industri ini adalah industri yang menghadirkan makanan dan minuman kepada orang-orang yang jauh dari rumahnya (Ekawatiningsih et al., 2008). Pada tahun 1763 boulanger mendirikan *coffe house* yang pertama kali. Ia adalah seorang *vendor* dan *supplier* yang menawarkan supnya dengan nama "*restorative*". Masakan ini sangat populer dan banyak orang yang menirunya, kemudian mulailah bermunculan restoran-restoran baru.

Menurut (Damayanti et al., 2021) pada tahun 1950-an restoran bukan merupakan kebutuhan masyarakat saat itu baru lepas dari perang kemerdekaan. Restoran yang ada hanya beberapa dan jauh dari jangkauan rakyat bawah. Sebaliknya, warung tenda menjadi restoran rakyat dan lebih dapat merebut hati masyarakat yang memang masih sangat sederhana dan jauh dari sejahtera.

Jika di bandingkan restoran masa lalu,sekitar tahun 1950-1960 dengan restoran saat ini tampaknya adanya perkembangan yang sangat pesat. Tidak saja dalam hal fisik gedung, tipe layanan, jenis menu, dan desain produk, tetapi juga berbagai keunggulan lain yang kini sudah dimiliki oleh restoran saat ini. Hal ini terlepas dari pengaruh hotel-hotel internasional yang mulai di bangun sejak tahun 1962.

Dewasa ini, bisnis restoran bukan lagi sekedar bisnis menjual makanan, tetapi sudah sampai pada menjual suasana, lingkungan dan layanan, menjual kepentingan, dan mencipta kemitraan. Focus usaha untuk mencari profit rill kini telah berubah menjadi anggota loyalitas pelanggan. Karena hal tersebut merupakan syarat keberlangsungan suatu usaha (Putri, 2018)

Restoran berasal dari kata dalam bahasa perancis *restaureur* yang berarti tempat menyediakan makanan. Sinaga et al.,(2018) menjelaskan bahwa pada dasarnya kebutuhan konsumen atau masyarakat terhadap jasa boga restoran berkaitan dengan tiga hal pokok yaitu *physical product* (makanan dan minuman), *psychological product* yang mencakup *sensual benefit* (cuci mata, suasana nyaman), *sense of side* (kebersihan , kerapian ,dan kesopanan), *sense of listening* (musik) dan yang terkhir kebutuhan akan *customer service product* (kecepatan, reservasi, dan kemudahan transaksi).

Menurut Ekawatiningsih et al.,(2008) mengatakan bahwa bisnis café, restoran dan rumah makan merupakan usaha yang sangat menarik, namun, demikian bisnis café mempunyai resiko yang sangat besar. Resiko yang biasanya di hadapi dalam bisnis café terdapat dalam produksi dan kenaikan bahan baku. Selain itu juga Menurut

Prof. Vanco Christian dalam (Damayanti et al., 2021) mengatakan tujuan operasi restoran adalah untuk mencari untung dan memuaskan para tamu sehingga mereka selalu berkeinginan untuk menjadi pelanggan restoran tersebut.

3. Jenis-Jenis Restoran

Restoran memiliki beberapa jenis atau bentuk. Abdi Patria (2011) mengklasifikasikan jenis-jenis restoran menjadi 3 jenis yaitu :

1) *Formal Dining Room*.

Restoran yang merupakan *high class restaurant*. Restoran ini memiliki format yang eksklusif yang diperuntukan para tamu tertentu yang dapat menikmatinya. Jenis restoran ini bisa terdapat di hotel, sebagai tempat yang tidak lebih ekonomis dari pada tempat makan biasa. Jika merujuk pada keberadaannya di hotel, *diind room* pada dasarnya disediakan untuk para tamu yang tinggal di hotel tersebut, namun juga bersifat terbuka bagi para tamu dari luar.

Menurut Abdi Patria (2011) menyebut, restoran formal adalah industri jasa pelayanan makanan dan minuman yang dikelola secara komersil dan professional dengan pelayanan eksklusif. Contoh : *member Restoran, Gourmet, Main Dining Room, Grilled Restoran, Executive Restoran*, dan Sebagainya. Ciri-ciri restoran formal anatara lain:

- a) Penerimaan pelanggan dengan sistem pemesanan tempat terlebih dahulu.
- b) Para pelanggan terikat menggunakan pakain resmi.
- c) Menu pilihan yang disediakan adalah menu klasik atau menu eropa populer.

- d) Sistem penyajian yang dipakai adalah *Russian Service* atau *French Service* atau modifikasi dari kedua *table service* tersebut.
 - e) Disediakan ruangan untuk cocktail selain ruangan jamuan makan digunakan sebagai tempat untuk minum yang berakohol sebelum santap malam.
 - f) Dibuka untuk pelayanan makan malam dan makan siang tapi tidak di buka untuk makan pagi.
 - g) Menyediakan berbagai merek minuman bar secara lengkap khususnya *wine and champagne* dari beberapa negara penghasil *wine* di dunia.
 - h) Menyediakan hiburan musik hidup dan tempat untuk melantai dengan suasana romantis dan eksklusif.
 - i) Harga makanan dan minuman relative tinggi dibandingkan harga makanan dan minuman di restoran informal.
 - j) Penataan bangku dan kursi memiliki are servis yang lebih luas untuk dapat dilewati *gueridon*.
 - k) Tenaga relatif banyak dengan standar kebutuhan pramusaji untuk melayani 4-8 pelanggan.
- 2) Informal Dining Room.

Restoran yang sifatnya tidak formal. Penjabaran restoran informal merupakan industri jasa pelayanan makanan dan minuman yang dikelola secara komersil dan professional dengan lebih mengutamakan kecepatan pelayanan, kepraktisan, dan percepatan frekuensi yang silih berganti pelanggan. Contoh: kafe, kafetaria , *fast food restoran* , *coffe shop*, *bistro*, *canteen*, *tavern*,

family restaurant, pub, service corner, burger corner, snack bar.

(Ekawatiningsih et al., 2008)

Ciri-ciri restoran informal :

- a) Harga makanan dan minuman relatif murah.
- b) Penerimaan pelanggan tanpa sistem pemesanan tempat.
- c) Para pelanggan yang datang tidak terikat untuk mengenakan pakaian formal.
- d) Sistem penyajian yang dipakai *American Service* atau *ready plate*, bahkan *self service* ataupun *conter service*.
- e) Tidak menyediakan hiburan music hidup.
- f) Penataan meja dan bangku cukup rapat antara satu dengan yang lain;
- g) Daftar menu oleh pramusaji tidak dipresentasikan kepada tamu atau pelanggan namun di pampang *counter* atau langsung di meja makan untuk mempercepat proses pelayanan ;
- h) Jumlah tenaga servis relatif sedikit dengan standar kebutuhan, 1 pramusaji melayani 12-16 pelanggan.

3) *Specialities Restaurant.*

Merupakan industri jasa pelayanan makanan dan minuman yang dikelola secara komersil dan professional dengan menyediakan makananan khas dan di ikuti dengan sistem penyajian yang khas dari suatu negara tersebut. Contoh: indonesiaan food restaurant, Chinese food restaurant, japanesse restaurant, food restaurant, dan lain-lain yang serupa sesuai kekhasan negara atau daerah tertentu. Ciri-ciri specialities restaurant:

- a) Menyediakan sistem pemesanan tempat.
- b) Menyediakan menu khas suatu negara tertentu., populer dan disenangi banyak pelanggan secara umum.
- c) Sistem penyajian disesuaikan dengan budaya negara asal dan dimodifikasi dengan budaya internasional.
- d) Hanya dibuka untuk menyediakan makan siang dan atau makan malam.
- e) Menu ala *carte* dipresentasikan kepada pelanggan.
- f) Biasanya menghadirkan musik atau hiburan khas negara asal.
- g) Harga makanan relatif tinggi dibandingkan informal restaurant dan lebih rendah dibandingkan formal restaurant.
- h) Jumlah tenaga servis sedang, dengan standar kebutuhan 1 pramusaji untuk melayani 8-12 pelanggan.

Sedangkan pengkategorian restoran Menurut Widjojo Atmodjo dalam (Sinaga et al., 2018) mengklasifikasikan restoran atau rumah makan menjadi beberapa tipe, antara lain:

- 1) **Table D 'hote Restaurant** adalah suatu restoran yang khusus menjual menu *table d'hote*, yaitu suatu susunan menu yang lengkap (dari hidangan pembuka sampai penutup) dan tertentu, dengan harga yang telah ditentukan pula.
- 2) **Coffe Shop atau Brasserei** adalah suatu restoran yang pada umumnya berhubungan dengan hotel, suatu tempat dimana tamu biasanya berhubungan dengan hotel, suatu tempat dimana tamu bias mendapatkan makan pagi. makan siang dan makan malam secara cepat dengan harga yang cukupan. Pada umumnya

system pelayanannya adalah dengan American service dimana yang diutamakan adalah kecepatannya. *Ready on plate service*, artinya makanan sudah dtatur dan disiapkan diatas piring. Kadang-kadang penyajiannya dilakukan dengan cara *buffet* atau prasmanan.

- 3) **Cafelaria atau Cafe** adalah suatu restoran kecil yang mengutamakan penjualan cake (kue-kue), *sandwich* (roti isi), kopi dan teh. Pilihan makanannya terbatas dan tidak menjual minuman beralkohol.
- 4) **Canteen** adalah restoran yang berhubungan dengan kantor, pabrik, dan sekolah, tempat dimana para pekerja atau pelajar biasa mendapatkan makan siang atau *coffe break*, yaitu acara minum kopi disertai makanan kecil atau selingan jam kerja, jam belajar ataupun dalam acara rapat-rapat dan seminar.
- 5) **Dining Room** ialah suatu restoran yang terdapat dihotel kecil, motel atau inn. merupakan tempat yang tidak lebih ekonomis dari pada tempat makan biasa. Dining room pada dasarnya disediakan untuk para tamu yang tinggal di hotel itu, namun yang terbuka bagi para tamu dari luar.
- 6) **Inn Tavern** ialah suatu restoran dengan harga cukupan yang dikelola oleh perorangan di tepi kota. Suasannya dibuat dekat dan ramah, dengan tamu-tamu. Sedangkan hidangannya lezat-lezat.
- 7) **Pizzeria** adalah suatu restoran yang kusus menjual pizza. Kadang-kadang juga ada spaghetti atau makanan khas Italia lainnya.

- 8) **Speciality Restaurant** adalah restoran yang suasana dan dekorasi seluruhnya disesuaikan dengan tipe khas makanan yang disajikan atau temanya. Restoran semacam ini menyediakan masakan Cina, Jepang, Italia dan sebagainya. Pelayanannya sedikit banyak berdasarkan tatacara negara tempat asal makanan spesial itu.
- 9) **Family Type Restaurant** ialah suatu restoran sederhana yang menghadirkan makanan dan minuman dengan harga tidak mahal, terutama disediakan untuk tamu-tamu keluarga maupun rombongan.
- 10) **A La Carte Restaurant** adalah restoran yang telah mendapatkan izin penuh untuk menjual makanan, lengkap dengan banyak variasi. Dimana konsumen bebas memilih sendiri makanan yang mereka kehendaki. Tiap-tiap makanan yang tersedia di restoran jenis ini memiliki harga tersendiri.
- 11) **Snack Bar/ Cqfe/ Milk Bar** adalah semacam restoran cukupan yang sifatnya tidak resmi dengan pelayanan cepat dimana para tamu mengumpulkan makanan mereka diatas baki yang diambil dari atas kounter dan kemudian membawanya kemeja makan. Para tamu bebas memilih makanan yang disukainya. Makanan yang disediakan biasanya adalah *hamburger*, *sausages* dan *sawhvich*.

4. Faktor-faktor Keberhasilan dalam Bisnis Restoran

Banyak faktor yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu bisnis restoran. Menurut (Abdi Patria, 2011), keberhasilan

operasional restoran dapat dilihat dari lima hal yang di sebut G-factors, yaitu :

1) *Good Food (G-1)*

Dimana makanan yang disajikan kepada tamu dalam keadaan segar dan sistem pengelolaan yang baik, penyimpanan bahan baik, peralatan dan cita rasa makanan baik dan sesuai selera konsumen.

2) *Good Location & Parking Facilities (G-2)*

Lokasi restoran harus strategis, di mana lokasi merupakan pedoman dalam mendirikan restoran. Luas tempat parker juga menentukan konsumen. Oleh karena itu restoran mudah terlihat dan dijumpai, serta letaknya tidak terlalu jauh dari pusat keramaian.

3) *Good Atmosphere (G-3)*

Suasana yang nyaman dan nyaman perlu diciptakan demi kepuasan konsumen melalui penampilan interior yang seimbang. Dekorasi yang digunakan, pemilihan warna dan fasilitas lengkap seperti toilet, kursi dan meja serta table set up yang lengkap.

4) *Good reputaion (G-4)*

Reputasi yang baik harus dimiliki oleh sebuah restoran meliputi pelayanan, pengelolaan dan prestasi sehingga membentuk suatu kesan yang baik yang dapat mempengaruhi pendapat masyarakat.

5) *Good pleasant & courteous service (G-5)*

Pramusaji harus memberikan masukan kepada para tamu yang kurang memahami keinginannya dan menyajikan makanan dengan tata saji yang berkualitas, sopan dan ramah.

Faktor-faktor sukses sebuah bisnis restoran dapat dijabarkan menjadi lima kategori utama (Alfredo & Marcellino, 2023) yaitu ::

1) Kemampuan manajemen

Untuk dapat melancarkan semua fungsi dan operasi bisnis restoran demi mencapai efisiensi dan efektifitas pertumbuhan konsumen. Dalam hal ini termasuk kontrol keuangan, arus barang, proses produksi, promosi dan lain-lain.

2) Kemampuan problem solving

Kemampuan dalam menangani masalah yang timbul, sehingga tiap bagian restoran dapat melaksanakan semua tugas dan fungsi dengan baik.

3) Pencarian dan manfaat peluang

Terdapat tiga tipe peluang dapat diaktifkan untuk mencapai sukses, yaitu o-spotting (memergok atau dipergok peluang) , O-seeking (menyediakan peluang) dan O-building (membangun peluang)

4) Jeli waktu dan ruang

Factor ini menyangkut waktu dan ruang. Tidak jarang kategori ini dinamakan sebagai bagian dari “hoky” atau “ business luck “. Termasuk di dalamnya penetapan timing yang bernilai dan pemilihan ruang (lokasi) restoran yang tepat. Khusus untuk ruang, *business luck* dapat dijabarkan dalam empat tempat, yaitu memperoleh ruang atau bangunan, lokasi, sistem pemilikan ruang atau bangunan dan harga yang tepat.

5) Perubahan strategi

Perubahan strategi perlu di lakukan manajemen untuk melihat perubahan lingkungan yang terjadi.

6) Perubahan dalam gaya hidup

Perubahan dalam gaya hidup masa kini secara langsung mempengaruhi selera dan gaya konsumen, maka selanjutnya akan menuntut perubahan dalam strategi usaha restoran

B. Tinjauan Umum Manajemen Strategi

1. Pengertian dan Konsep Strategi

Strategi merupakan alat untuk mencapai tujuan (Rangkuti, 2015b). Di dalam bisnis, strategi sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi atau perusahaan yaitu memenangkan persaingan dengan para pesaing. Dalam perkembangannya, konsep mengenai strategi terus berkembang. Hal ini ditunjukkan dengan adanya definisi-definisi tentang strategi seperti yang dinyatakan dalam beberapa literatur yang berkaitan dengan manajemen strategis. Strategi berasal dari bahasa Yunani yang berarti “strategi berperang”. Suatu strategi mempunyai dasar-dasar atau skema untuk mencapai sasaran yang dituju. Hal itu sejalan dengan Clausewitz dalam (Rangkuti, 2015b) menyatakan bahwa strategi merupakan seni pertempuran untuk memenangkan perang. Lebih lanjut Hamel dan Prahalad dalam Umar (2008) strategi merupakan tindakan yang bersifat incremental (senantiasa meningkat) dan terus menerus, serta dilakukan berdasarkan sudut pandang tentang apa yang diharapkan oleh para pelanggan di masa depan. Menurut Stephanie K. Marrus dalam (Ritonga, 2020) strategi adalah suatu proses penentuan rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara atau upaya bagaimana agar tujuan tersebut dapat di capai. Adapun

Thompson dan Strickland dalam (Ritonga, 2020) menegaskan strategi terdiri atas aktivitas-aktivitas yang penuh daya saing serta pendekatan-pendekatan bisnis untuk mencapai kinerja yang memuaskan (sesuai target). Selain itu juga strategi adalah alat yang sangat penting untuk mencapai keunggulan bersaing (David, 2016). Strategi bisnis dapat mencakup ekspansi geografis, diversifikasi, akuisisi, pengembangan produk, penetrasi pasar, pengurangan bisnis, divestasi, likuidasi, dan *join venture*. Strategi adalah tindakan potensial yang membutuhkan keputusan manajemen tingkat atas dan sumber daya perusahaan dalam jumlah yang besar. Selain itu, strategi mempengaruhi kemakmuran perusahaan dalam jangka panjang. Strategi memiliki konsekuensi yang multifungsi dan multidimensi serta perlu mempertimbangkan faktor-faktor internal dan eksternal yang di hadapi perusahaan .

2. Pengertian Manajemen Strategi.

Setiap perusahaan atau organisasi selalu dihadapkan pada lingkungan yang selalu berubah dengan cepat setiap saat yang akan memberikan pengaruh positif ataupun negatif terhadap perkembangan perusahaan atau organisasi. Perusahaan atau organisasi harus memiliki beberapa strategi untuk menghadapi segala perubahan tersebut sehingga perubahan tersebut akan memberikan manfaat pada perkembangan perusahaan atau organisasi (Ritonga, 2020)

Kerangka dasar berpikir dalam manajemen strategi tidak terlepas dari kedalaman mengenai pengelolaan strategik serta pengertian manajemen strategi yang berbeda dan bervariasi dari waktu ke waktu, dari penulis ke penulis. Istilah manajemen strategis dalam

buku teks digunakan secara bergantian dengan istilah “Perencanaan Strategis”, lebih umum digunakan dalam dunia bisnis, sementara istilah manajemen sering digunakan dalam bidang akademik. (David, 2016)

Menurut Ritonga (2020) Manajemen strategi adalah serangkaian keputusan dan tindakan manajerial yang menentukan kinerja perusahaan dalam jangka panjang. Manajemen strategis meliputi pengamatan lingkungan, perumusan strategi (perencanaan strategis atau perencanaan jangka panjang), implementasi strategi, evaluasi serta pengendalian. Lebih lanjut Rangkuti (2015) mengemukakan bahwa manajemen strategis adalah suatu rencana yang disusun dan dikelola dengan memperhitungkan berbagai sisi dengan tujuan agar pengaruh rencana tersebut bisa memberikan dampak positif bagi organisasi tersebut secara jangka panjang. Adapun pendapat lain mengatakan manajemen strategi adalah usaha manajerial menumbuh kembangkan kekuatan perusahaan untuk mengexploitasi peluang bisnis yang muncul guna mencapai tujuan perusahaan yang telah ditetapkan sesuai dengan visi yang telah ditentukan (Rangkuti, 2015). Sedangkan Menurut David (2016), Manajemen strategis dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasikan, mengimpletasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang organisasi dapat mencapai tujuannya. Sebagaimana tersirat dalam defenisi ini, manajemen strategis berfokus pada usaha untuk mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan/ akutansi, produksi/ operasi, penelitian dan pengembangan, serta sisten informasi computer untuk mencapai keberhasilan organisasional.

3. Manfaat Manajemen Strategik

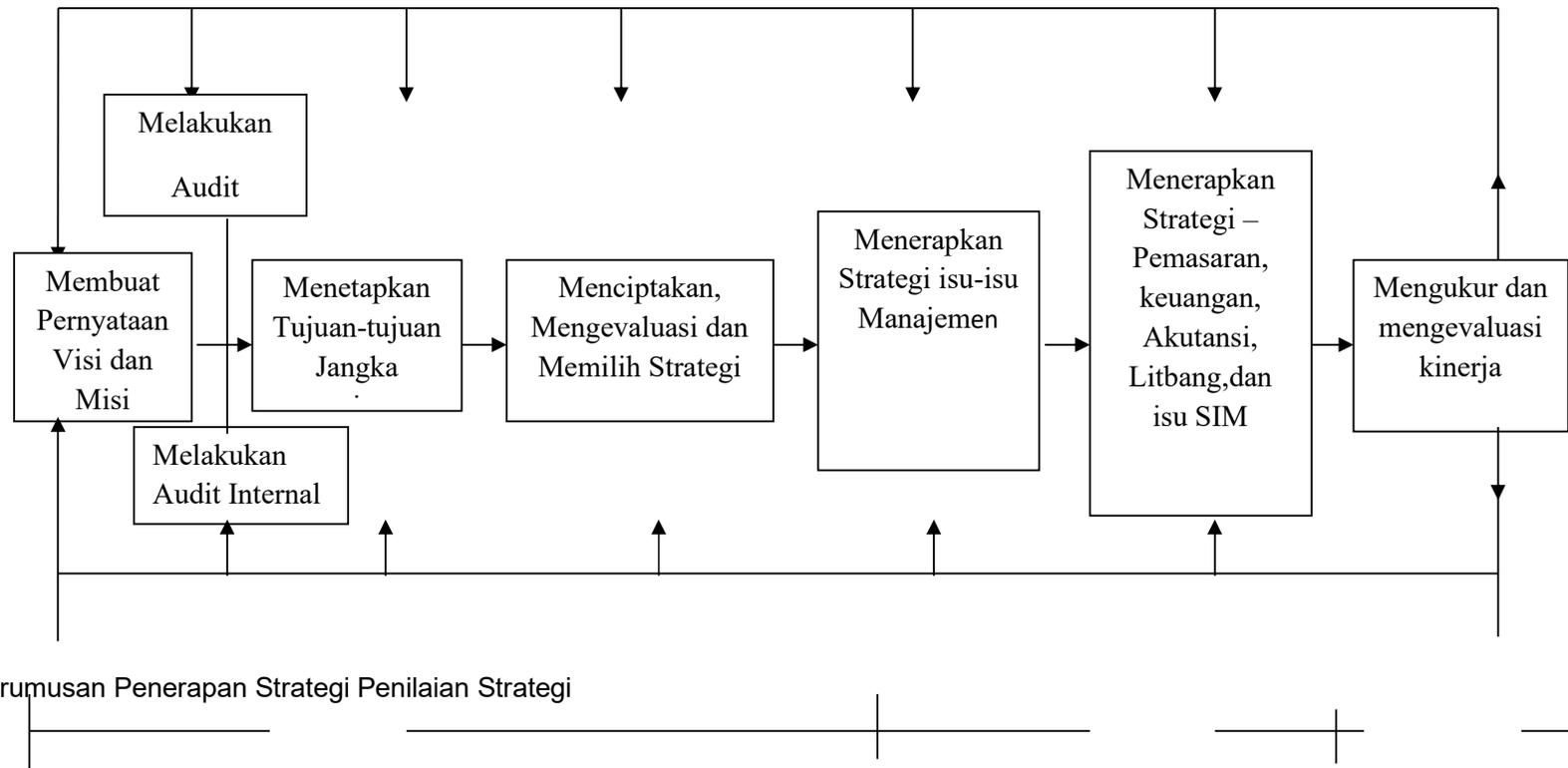
Penerapan manajemen strategik didalam organisasi mempunyai manfaat langsung maupun tidak langsung terhadap setiap aspek perusahaan. Secara umum manfaat yang diperoleh organisasi dalam menerapkan manajemen strategic yaitu (David, 2016)

- a. Memungkinkan untuk identifikasi, penentuan prioritas dan eksploitasi peluang
- b. Memberikan kerangka kerja untuk aktivitas control dan koordinasi yang lebih baik.
- c. Meminimalkan efek dari koordinasi dan perubahan yang jelek.
- d. Memungkinkan agar keputusan terbesar dapat mendukung dengan lebih baik tujuan yang telah ditetapkan.
- e. Menciptakan kerangka kerja untuk komunikasi internal diantara staf dan membantu mengintegrasikan perilaku individu ke dalam usaha bersama.
- f. Meningkatkan performance perusahaan baik dalam hal profitabilitas atau keberhasilan lainnya.
- g. Mendorong pemikiran kemas depan.
- h. Menyediakan pendekatan yang kooperatif, terintegrasi, dan antusias untuk menghadapi masalah dan peluang.

4. Model Manajemen Strategik

Mempelajari dan mengaplikasikan proses manajemen strategis dilakukan dengan menggunakan model dimana setiap model menggambarkan semacam proses (David, 2016). Kerangka kerja yang digambarkan oleh Gambar 1 adalah model komprehensif proses manajemen stratgis yang diterima secara luas. Model ini tidak menjamin keberhasilan, tetapi model tersebut menunjukkan

pendekatan yang jelas dan praktis untuk merumuskan, menerapkan, dan menilai strategi. Proses manajemen strategis merupakan hal yang dinamis dan berkelanjutan. Perubahan dalam salah satu komponen utama dalam model dapat menyebabkan perubahan dalam salah satu atau semua komponen lainnya.



Gambar 2.1 Model Manajemen Strategis Komperhensif
 Sumber: David (2016)

Proses manajemen strategi terdiri atas tiga tahap (David, 2016) yaitu :

1) Perumusan Strategi

Perumusan strategi mencakup pengembangan visi dan misi , identifikasi peluang dan ancaman eksternal suatu organisasi , kesadaran akan kekuatan dan kelemahan internal, penetapan tujuan jangka panjang, pencarian strategi-strategi alternatif, dan pemilihan strategi tertentu untuk mencapai tujuan.

2) Penerapan Strategi

Penerapan strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, membuat kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya, sehingga strategi-strategi yang telah dirumuskan dapat dijalankan. Penerapan strategi mencakup pengembangan budaya yang suportif pada strategi, penciptaan struktur organisasional yang efektif, pengerahan ulang upaya-upaya pemasaran, penyiapan anggaran, pengembangan serta pemanfaatan sistem informasi, dan pengaitan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi. Penerapan strategi sering kali di sebut “tahap aksi” dari manajemen strategis.

3) Penilaian Strategi

Penilaian strategi adalah tahap terakhir dalam manajemen strategis. Manajer mesti tahu kapan ketika strategi tertentu tidak berjalan dengan baik, penilaian atau evaluasi strategi merupakan cara utama untuk memperoleh informasi semacam ini. Semua strategi terbuka untuk dimodifikasikan di masa yang akan datang

karena berbagai factor eksternal dan internal terus menerus berubah.

Tiga aktifitas penilaian strategi yang mendasar adalah :

- 1) Peninjauan ulang faktor-faktor eksternal dan internal yang menjadi alasan bagi strategi saat ini.
- 2) Pengukuran kinerja
- 3) Pengambilan langkah korektif.

5. Klasifikasi Strategi

Bentuk dari strategi dapat bervariasi dari satu perusahaan ke perusahaan lain, dari satu organisasi ke organisasi yang lain. Sehingga setiap perusahaan mempunyai strategi sendiri yang berbeda dengan para pesaing. Namun ada sejumlah strategi yang umum dan dapat diterapkan pada berbagai bentuk industry dan ukuran perusahaan. Strategi tersebut dikelompokkan dalam Strategi Generik (Wheelen dan Hungger, 2011).

a. Model Wheelen dan Hungger

Wheelen dan hunger menggunakan konsep dari General Electric yang membagi strategi generik menjadi tiga macam yaitu :

1) Strategi Stabilitas

Menekankan pada tidak bertambahnya produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan lain karena perusahaan berusaha untuk meningkatkan efesiensi di segala bidang dalam rangka meningkatkan kinerja dan keuntungan. Strategi ini risikonya relatif rendah dan biasanya dilakukan pada produk yang tengah berada pada posisi matur.

2) Strategi Ekspansi

Menekankan pada penambahan/perluasan produk, pasar dan fungsi-fungsi perusahaan lainnya, sehingga aktivitas perusahaan akan meningkat.

3) Strategi Penciutan

Melakukan penciutan atas produk yang dihasilkan atau pengurangan atas pasar maupun fungsi-fungsi perusahaan. Biasanya diterapkan pada bisnis yang berada pada tahap menurun (*decline*).

b. Model Michael R.Porter

Menurut Porter dalam (Rangkuti, 2015) jika perusahaan ingin meningkatkan usahanya dalam persaingan yang semakin ketat, perusahaan harus memiliki prinsip bisnis, yaitu produk dengan harga tinggi atau produk dengan biaya rendah, atau bukan keduanya. Berdasarkan prinsip ini Porter membagi tiga Strategi Generik yaitu :

1) Strategi Differensiasi,

Perusahaan mengambil keputusan untuk membangun persepsi pasar potensial terhadap suatu produk/jasa yang unggul agar tampak berbeda dengan produk yang lain dan diharapkan calon konsumen mau membeli dengan harga mahal Karena adanya perbedaan itu.

2) Strategi Kepemimpinan Biaya

Perusahaan lebih memperhitungkan pesaing dari pada pelanggan dengan cara memmfokuskan harga jual produk yang

murah, sehingga biaya produksi, promosi maupun riset dapat ditekan.

3) Strategi Fokus

Perusahaan memfokuskan pada pangsa pasar yang kecil untuk menghindari dari pesaing dengan menggunakan strategi kepemimpinan biaya menyeluruh atau diferensiasi.

c. Model Fred R..David

Menurut (David, 2016) mengatakan pada prinsipnya strategi generik dapat dikelompokkan menjadi 4 kelompok dan 13 tindakan alternative-alternatif strategi yaitu :

1) Kelompok Strategi integrasi vertical (*vertical intragtion Strategies*)

Strategi ini menghendaki agar perusahaan melakukan pengawasan yang lebih terhadap distributor, pemasok, dan/atau para pesaing baik melalui merger, akuisisi, atau membuat perusahaan sendiri. Terdapat tiga macam strategi yang termasuk didalam kelompok strategi integrasi ,yaitu :

- Strategi Integrasi ke depan (*Forward Integration Strategy*)

Strategi ini menghendaki agar perusahaan mempunyai kemampuan yang besar terhadap pengendalian para distributor atau para pengecer mereka, bila perlu dengan memilikinya. Hal ini dapat dilakukan, jika perusahaan mendapatkan banyak masalah dengan pendistribusian barang/jasa mereka, sehingga mengganggu kestabilan produksi, padahal perusahaan mampu untuk mengelola

pendistribusian dimaksud dengan sumber daya yang dimiliki. Alasan lain, bisnis di sektor distribusi yang dimaksud, misalnya memiliki prospek yang baik untuk di masuki.

- Strategi Integrasi ke belakang (Backward Integration Strategy)

Strategi integrasi ke belakang merupakan suatu strategi perusahaan agar pengawasan terhadap bahan baku dapat lebih ditingkatkan, apalagi para pemasok sudah dinilai dalam pengadaan bahan, kualitas bahan yang menurun, biaya yang meningkat sehingga tidak lagi dapat diandalkan. Tujuan dari strategi ini yaitu untuk mendapatkan kepemilikan dan meningkatkan pengendalian bagi para pemasok. Hal ini lebih mudah dilakukan, jika jumlah pemasok sedikit padahal pesaing banyak, pasokan selama ini berjalan lancar, harga produk stabil dan pemasok memiliki margin keuntungan yang tinggi serta perusahaan mempunyai modal dan sumber daya yang berkualitas.

- Strategi Integrasi Horizontal

Tujuan strategi ini untuk mendapatkan kepemilikan dan/atau meningkatkan pengendalian para pesaing. Hal ini dapat dilakukan, jika perusahaan dapat menjadi monopoli yang diizinkan pemerintah, bersaing di industri yang berkembang, skala ekonomi meningkat serta modal dan sumber daya

yang dimiliki perusahaan mampu untuk melakukan ekspansi.

2) Kelompok Strategi Intensif (*Intensive Strategies*)

Strategi-strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration*), pengembangan pasar (*Market Development*), dan pengembangan produk (*Product Development*) adalah tiga buah strategi yang dikelompokkan ke dalam apa yang sering disebut sebagai strategi *Intensive*, karena strategi-strategi ini dalam implementasinya memerlukan usaha-usaha intensif untuk meningkatkan posisi persaingan perusahaan melalui produk-produk yang ada. Ketiga strategi intensif ini dipaparkan berikut ini :

- Strategi penetrasi pasar (*Market Penetration Strategy*)

Strategi ini berusaha untuk meningkatkan *market share* suatu produk atau jasa melalui usaha-usaha pemasaran yang lebih besar. Strategi ini dapat di implementasikan baik secara sendiri-sendiri atau bersama-sama dengan strategi lain untuk dapat menambah jumlah tenaga penjual, biaya iklan, *items* untuk promosi penjualan, dan/atau usaha-usaha promosi lainnya.

Tujuan strategi ini untuk meningkatkan pangsa pasar dengan usaha pemasaran yang maksimal. Hal ini dapat dilakukan jika pasar belum jenuh, pangsa pasar pesaing menurun, korelasi yang positif antara biaya bauran

pemasaran dengan sales serta kemampuan untuk bersaing yang meningkat.

- Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development Strategy*)

Strategi ini bertujuan untuk memperkenalkan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang secara geografis merupakan daerah baru dan untuk memperluas pangsa pasar. Hal ini dapat dilakukan, jika memiliki jaringan distribusi, terjadi kelebihan kapasitas produksi, pendapatan laba yang sesuai dengan harapan, serta adanya pasar yang baru atau pasar yang belum jenuh.

- Strategi Pengembangan Produk (*Product Development strategy*)

Strategi ini merupakan suatu strategi yang berusaha agar perusahaan dapat meningkatkan penjualan dengan cara meningkatkan atau memodifikasikan produk-produk atau jasa-jasa yang ada sekarang.

Tujuan strategi ini adalah untuk memperbaiki dan mengembangkan produk yang sudah ada. Hal ini dapat dilakukan, jika produk sudah berada pada tahapan jenuh, pesaing menawarkan produk sejenis yang lebih baik dan/atau lebih murah, memiliki kemampuan untuk mengembangkan produk, dan berada pada industri yang sedang tumbuh.

3) Kelompok Strategi Diversifikasi (*Diversification Strategies*)

Strategi ini dilakukan dengan mendiversifikasi aktifitas bisnis dengan tujuan agar bisnis yang dijalankan tidak tergantung pada suatu industry. Tipe strategi diversifikasikan di bagi atas :

- Strategi diversifikasi konsentrik (*Concentric Diversification Strategy*)

Strategi ini dapat dilaksanakan dengan cara menambah produk dan jasa yang baru, tetapi masih saling berhubungan. Strategi ini bertujuan untuk membuat produk baru yang berhubungan untuk pasar yang sama.

- Strategi Diversifikasi Horizontal (*Horizontal Diversification Strategy*)

Strategi ini dilakukan dengan menambahkan produk dan jasa pelayanan yang baru, tetapi tidak saling berhubungan untuk ditawarkan pada para konsumen yang ada sekarang.

Strategi ini untuk menambah produk baru yang tidak berhubungan dengan tujuan memuaskan pelanggan yang sama. Hal ini dapat dilakukan, jika produk baru akan mendukung produk lama, persaingan pada produk lama berjalan ketat dan dalam tahapan *mature*, distribusi produk baru kepada pelanggan lancar dan pada tingkat yang lebih dalam adalah bahwa musim penjualan dari kedua produk relatif beda.

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

Strategi ini untuk menambah produk baru yang tidak saling berhubungan untuk pasar yang berbeda. Hal ini dapat dilakukan , jika industri di sektor ini telah mengalami kejenuhan, ada peluang untuk memiliki bisnis yang tidak berkaitan yang masih berkembang baik, serta memiliki sumber daya untuk memasuki industri baru tersebut.

4) Kelompok Strategi Bertahan (*Defensive Strategies*).

Strategi Defensif dilakukan untuk bertahan. Adapun tipe-tipe dari strategi defensif adalah :

- Strategi Usaha Patungan (*Joint venture strategy*)

Strategi ini untuk menggabungkan beberapa perusahaan dalam bentuk perusahaan baru yang terpisah dari induk-induknya. Hal ini dapat dilakukan, jika mereka merasa tidak mampu untuk bersaing dengan perusahaan lain yang lebih besar, atau bermaksud dalam rangka mendapatkan kemudahan-kemudahan lain.

- Strategi Penciutan biaya (*Retrenchment strategy*)

Strategi ini dapat dilakukan melalui reduksi biaya dan asset perusahaan. Hal ini dilakukan karena, misalnya telah terjadi penurunan penjualan dan laba perusahaan. *Retrenchment* yang kadang-kadang disebut juga sebagai strategi *Turnaround* dirancang agar perusahaan mampu bertahan pada pasar persaingannya. Strategi *Retrenchment* juga bisa dilakukan dengan cara menjual aktiva seperti tanah dan gedung dalam rangka mendapatkan uang tunai yang

diperlukan, penutupan *marginal business*, penutupan pabrik yang produknya dianggap sudah kuno, otomisasi proses, pengurangan jumlah karyawan, dan pembuatan sistem pengendalian biaya yang ketat.

- Strategi Penciutan Usaha (*Divestiture Strategy*)

Divestiture Strategy yaitu menjual satu divisi atau bagian dari perusahaan. Implementasi dari strategi ini adalah misalnya, dengan menjual sebuah unit bisnis. Hal ini dapat dilakukan, jika suatu unit bisnis sudah tidak dapat dipertahankan keberadaanya karena, misalnya terus merugi dan berdampak pada kinerja perusahaan secara keseluruhan.

- Strategi Likuidasi (*Liquidation Strategy*) *Liquidation* yaitu menjual seluruh asset perusahaan yang dapat dihitung nilainya. Strategi liquidation merupakan sebuah pengakuan dari suatu kegagalan, dan sebagai akibatnya bisa menjadi strategi yang sulit. Strategi ini bertujuan untuk menutup perusahaan. Hal ini dapat dilakukan jika perusahaan sudah tidak dapat dipertahankan keberadaanya.

6. Analisis dan Pemilihan Strategi.

Analisis dan pemilihan strategi mencoba untuk menentukan alternatif tindakan yang dapat memungkinkan mencapai organisasi misi dan tujuannya dengan cara terbaik. Tahap analisis dan pemilihan strategi adalah tahap yang paling menantang dan menarik dalam proses manajemen strategi.

Penyusunan strategi tidak pernah memikirkan seluruh alternatif yang layak dan dapat bermanfaat bagi organisasi, karena tidak terbatasnya tindakan yang mungkin dilakukan. Serangkain alternatif strategi yang paling menarik yang dapat dikelola harus dikembangkan. Manfaat, keterbatasan, biaya dari strategi harus ditentukan. Mengidentifikasi dan mengevaluasi alternatif strategi harus melibatkan unsur manajer dan karyawan yang sebelumnya mengembangkan pernyataan visi dan misi organisasi.

Teknik perumusan strategi yang penting menurut David (2016) dapat diintegrasikan ke dalam tiga tahap yaitu : (1). Tahap input (*Input Stage*), (2). tahap pencocokan (*Matching Stage*), (3) tahap keputusan seperti ditunjukkan pada tabel 2.1 ini berikut :

Tabel. 2.1. Teknik Perumusan Strategi

Tahapan Kerja	Matriks Yang Digunakan
Input stage	IFE EFE CP
↓	
Matching Stage	IE SWOT Grand Strategy SPACE BCG
↓	
Dcesion Stage	QSPM

Sumber: David (2016)

Tahap input terdiri atas Matriks IFE, Matriks EFE dan Matriks Profil Kompetitif. Tahap ini meringkas informasi dasar yang dibutuhkan untuk merumuskan strategi di tahap pencocokan dan tahap keputusan. Membuat keputusan kecil dalam matriks input berhubungan dengan tingkat penting relatif dari faktor internal dan eksternal memungkinkan penyusunan strategi untuk menghasilkan dan mengevaluasi alternatif

strategi dengan lebih efektif. Penilaian intuitif yang baik selalu dibutuhkan untuk menentukan bobot dan peringkat yang sesuai.

Tahap pencocokan berfokus pada menciptakan alternatif strategi yang layak dengan mencocokkan faktor eksternal dan internal kunci. Teknik tahap ini mencakup Matriks SWOT, Matriks Evaluasi Posisi dan Tindakan Strategi (SPACE), matriks BCG, Matriks Internal Eksternal dan Matriks Grand Strategi.

Matriks SWOT adalah alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi organisasi dan menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Matriks ini menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi yaitu strategi SO, WO, ST, WT.

Strategi SO menggunakan seluruh kekuatan untuk memanfaatkan peluang sebesar-besarnya. Strategi WO bertujuan memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang yang ada. Strategi ST menggunakan kekuatan organisasi untuk menghadapi ancaman. Dan strategi WT adalah taktif defensif yang diarahkan pada kelemahan internal dan menghindari ancaman.

Tahap keputusan menggunakan input dari tahap 1 dan tahap 2 untuk mengevaluasi secara obyektif alternative-alternatif strategi yang layak dan dengan demikian memberikan dasar tujuan untuk memilih strategi yang spesifik. Analisis dan intuisi memberikan dasar untuk membuat keputusan perumusan strategi.

Menurut Rangkuti (2015) sistem perumusan terdiri dari 4 tahap utama yaitu :

1. *Trendwatching* : pengamatan lingkungan oleh perusahaan di masa depan.
2. Analisis SWOT
3. Envisioning : penentuan vi, misi, tujuan dan nilai dasar.
4. Pemilihan strategi

Strategi dipilih berdasarkan informasi yang dihasilkan dari kegiatan SWOT analisis. SWOT matriks dibuat dengan mendaftar peluang, ancaman pada sisi vertical matriks dan mendaftar kekuatan dan kelemahan pada sisi horizontal matriks. Berdasarkan identifikasi peluang dan ancaman yang diperoleh dari hasil analisis faktor eksternal dan identifikasi kekuatan dan kelemahan dari hasil analisis internal dapat dirumuskan alternatif strategi dengan pendekatan SWOT. Dari alternatif strategi dapat diperoleh dan diharapkan prioritas strategi yang dipilih oleh perusahaan.

Ada berbagai metode untuk membangun objectivitas proses pemilihan strategi untuk perusahaan yaitu :

1. SWOT Matriks

Yaitu alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategi organisasi dan menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya (Ritonga, 2020)

2. SPACE Matriks

Yaitu alat pencocokan tahap 2 yang penting lainnya. Kerangka empat kuadran mengindikasikan apakah strategi yang agresif, konservatif, defensive, atau kompetitif yang paling sesuai untuk organisasi (Rangkuti, 2015)

3. BCG Matriks

Matriks BCG secara grafik menggambarkan secara jelas perbedaan diantara divisi-divisi dalam posisi pangsa pasar dan rata-rata pertumbuhan industri. Matriks BCG menghendaki perusahaan yang memiliki multidivisi untuk menangani portofolio bisnis yang ada melalui posisi pangsa pasar relative (*relative market share position*) dan tingkat pertumbuhan industry (*industry growth rate*) dari masing-masing divisi terhadap seluruh divisi yang ada dalam perusahaan (Ritonga, 2020)

4. Grand Strategy Matriks,

Matriks Grand Strategy terdiri dari dua dimensi, yaitu posisi persaingan dan pertumbuhan pasar yang terbagi atas empat kuadran. Dari setiap kuadran terdapat beberapa *grand strategy* yang dapat dikaji untuk dipilih (Ritonga, 2020)

5. IE Matriks

Menurut Rangkuti (2015) Matriks IE serupa dengan matriks BCG terutama pada kedua alat yang berperan dalam memetakan SBU dalam sebuah diagram skematis, di mana ukuran lingkaran memperlihatkan persentase kontribusi pendapatan, dan *pie slice* memperlihatkan persentase kontribusi keuntungan. Perbedaan yang utama kedua matriks adalah :

- Ukuran sumbu X dan Y
- Matriks IE memerlukan informasi lebih banyak perihal SBU.
- Implikasi strategik dari masing-masing matriks berbeda. Oleh karena itu, para ahli strategi mengembangkan kedua matriks secara bersama-sama dalam rangka mengformulasikan strategi.

7. Analisis Lingkungan Perusahaan

Lingkungan merupakan faktor-faktor di dalam dan di luar perusahaan yang dapat mempengaruhi kegiatan dan performa suatu perusahaan. Lingkungan bersifat dinamis atau selalu berubah, sehingga penyesuaian terhadap strategi pemasaran dalam menghadapi perubahan lingkungan tersebut perlu dilakukan dan mendapat perhatian dari pihak perusahaan. Perusahaan yang berhasil akan memandang bisnis mereka dari luar ke dalam. Mereka menyadari bahwa lingkungan perusahaan selalu menimbulkan peluang serta ancaman baru dan mereka memahami pentingnya memantau dan beradaptasi dengan lingkungan yang terus berubah (Ritonga, 2020)

Analisis lingkungan perusahaan sangat penting dilakukan karena memberikan kesempatan kepada para perencana strategi untuk melakukan tanggapan pilihan terhadap faktor-faktor yang mempengaruhi perusahaan. Analisis ini bertujuan agar manajemen perusahaan memiliki kemampuan untuk dapat meramalkan perubahan yang mungkin terjadi, sehingga dapat mengantisipasi perubahan tersebut. Analisis lingkungan perusahaan secara luas mencakup semua faktor eksternal yang mempengaruhi individu, perusahaan dan masyarakat. Lingkungan perusahaan dapat dibagi menjadi dua yaitu

lingkungan eksternal dan lingkungan internal. Lingkungan eksternal adalah lingkungan di luar perusahaan yang relatif bukan dalam kendali perusahaan. Lingkungan internal adalah lingkungan di dalam perusahaan yang relatif dapat dikendalikan oleh perusahaan.

1) Analisis Lingkungan Internal

Menurut (David,2016) pendekatan fungsi bisnis berupaya mengidentifikasi dan menilai faktor-faktor internal yang mencakup kemampuan perusahaan, dan keterbatasan yang biasanya dikategorikan pada: (1) manajemen, (2) pemasaran, (3) keuangan atau akuntansi, (4) produksi atau operasi, (5) penelitian dan pengembangan dan, (6) sistem informasi manajemen

a. Manajemen

Fungsi manajemen terdiri atas lima aktivitas dasar: perencanaan, pengorganisasian, pemberian motivasi, pengelolaan staf, dan pengendalian (David, 2016). Perencanaan terdiri atas semua aktivitas yang terkait dengan persiapan masa depan. Pekerjaan spesifik mencakup peramalan, penetapan sasaran, formulasi strategi, pengembangan kebijakan, dan penetapan tujuan. Pengorganisasian mencakup semua aktivitas manajerial yang menghasilkan struktur pekerjaan dan hubungan otoritas. Area yang spesifik mencakup desain organisasi, spesialisasi pekerjaan, deskripsi pekerjaan, rentang pengendalian, kesatuan komando, koordinasi, desain pekerjaan dan analisis pekerjaan. Pemberian motivasi melibatkan usaha yang diarahkan untuk membentuk perilaku manusia. Topik

spesifik mencakup kepemimpinan, komunikasi, kelompok kerja, modifikasi perilaku, delegasi otoritas, pengayaan pekerjaan, kepuasan kerja, pemuasan kebutuhan, perubahan organisasi, moral karyawan, dan moral manajerial. Aktivitas pengelolaan staf dipusatkan pada manajemen staf atau sumber daya manusia, termasuk administrasi gaji dan upah, fasilitas karyawan, wawancara, perekrutan, pelatihan, pengembangan manajemen, keselamatan karyawan, kesempatan kerja yang setara, hubungan dengan serikat kerja, penelitian personel, kebijakan disiplin, prosedur keluhan, dan hubungan masyarakat. Pengendalian mengacu pada semua aktivitas manajerial yang diarahkan untuk memastikan bahwa hasil aktual konsisten dengan hasil yang direncanakan. Area perhatian utama adalah kontrol kualitas, kontrol penjualan, kontrol persediaan, kontrol biaya, analisis varians, imbalan, dan sanksi.

b. Pemasaran

Bauran Pemasaran (*Marketing mix*) adalah seperangkat alat pemasaran taktis yang dapat dikendalikan, yang dipadukan oleh perusahaan untuk menghasilkan respon yang diinginkan dalam pasar sasaran (Noor et al., 2021).

Sejalan dengan semakin kompetitifnya dunia bisnis, 4P tersebut berkembang menjadi 7P diantaranya adalah *product, place, price, promotion, people, process dan physical evidence*.

1. *Product Mix*

Produk berarti kombinasi barang dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan kepada konsumen di pasar sasaran (Kotler dan Keller, 2008). Produk juga merupakan segala sesuatu yang dapat ditawarkan perusahaan untuk diperhatikan, diminta, dicari, dibeli, digunakan atau dikonsumsi oleh konsumen di pasar sasaran sebagai pemenuhan kebutuhan atau keinginan pasar yang bersangkutan. Produk merupakan alat bauran pemasaran yang paling dasar. Produk tersebut harus memiliki daya saing yang tinggi dibandingkan dengan produk jasa lainnya.

2. *Price Mix*

Harga adalah jumlah uang yang harus dibayar oleh konsumen untuk memperoleh produk, dimana harga merupakan unsur bauran pemasaran yang bersifat fleksibel. Harga yang bersifat fleksibel artinya dapat berubah dengan cepat. Penentuan harga dapat dilakukan dengan melihat daya beli konsumen dan jumlah yang cukup dalam menutupi ongkos produksi.

Pada dasarnya manajer harus berhati-hati menentukan harga yang akan dijual di pasar. Penetapan harga yang terlalu tinggi juga akan menyebabkan produk menjadi kurang kompetitif dari pada pesaingnya di pasar, pada

akhirnya kondisi tersebut akan merugikan perusahaan. Penetapan harga yang lebih tinggi dari para pesaing dapat dilakukan apabila produk memiliki diferensiasi yang kuat dan nilai yang unik dibandingkan para pesaingnya.

3. *Place Mix*

Tempat (*Place*) termasuk aktivitas perusahaan untuk membuat produk yang ditawarkan kepada konsumen sasaran. Tempat juga merupakan berbagai kegiatan perusahaan untuk membuat produk yang dihasilkan atau dijual terjangkau dan tersedia bagi pasar sasaran. Keputusan penentuan lokasi dan saluran yang digunakan untuk memberikan jasa kepada pelanggan melibatkan pemikiran tentang bagaimana cara mengirimkan atau menyampaikan jasa kepada pelanggan dan dimana hal tersebut akan dilakukan.

Sebagai salah satu variabel *marketing mix*, *place* (distribusi) mempunyai peranan yang sangat penting dalam membantu perusahaan memastikan produknya, karena tujuan dari distribusi adalah menyediakan barang dan jasa yang dibutuhkan dan diinginkan oleh konsumen pada waktu dan tempat yang tepat.

4. *Promotion Mix*

Promosi merupakan aktivitas yang mengkomunikasikan keunggulan produk dan membujuk konsumen untuk membelinya. Promosi juga merupakan salah satu variabel

bauran pemasaran yang digunakan oleh perusahaan untuk mengadakan komunikasi dengan pasarnya dan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan suatu program pemasaran. Tujuan utama promosi adalah memberi informasi, menarik perhatian dan selanjutnya memberi pengaruh meningkatkan penjualan.

5. *Process Mix*

Proses merupakan keseluruhan kegiatan yang berhubungan dengan pelayanan yang akan diberikan kepada konsumen. Metode pengoperasian atau serangkaian tindakan tertentu yang umumnya berupa langkah-langkah yang diperlukan dalam suatu urutan yang telah ditetapkan. Proses yang desainnya baru akan mengganggu konsumen karena keterlambatan, birokrasi dan penyampaian jasa yang tidak efektif.

6. *People Mix*

Orang diartikan sebagai karyawan dan kadang-kadang pelanggan lain yang terlibat di dalam proses produksi. Banyak produk atau jasa yang dihasilkan bergantung pada interaksi langsung dan pribadi antara pelanggan dan karyawan perusahaan. Konsumen sering menilai kualitas produk atau jasa yang konsumen terima berdasarkan penilaian terhadap orang-orang yang menyediakan produk atau jasa tersebut.

7. *Phisyc Mix*

Bukti fisik adalah petunjuk visual atau berwujud lainnya yang memberikan bukti atas kualitas dari produk atau jasa. Beberapa contoh dari bukti fisik antara lain gedung, tanah, kendaraan dan petunjuk yang terlihat lainnya. Program pemasaran efektif mencampurkan semua elemen bauran pemasaran ke dalam program terkoordinasi yang dirancang untuk mencapai sasaran pemasaran perusahaan dengan menyerahkan nilai kepada konsumen. Jadi perusahaan yang sukses adalah perusahaan yang dapat memenuhi kebutuhan pelanggan secara ekonomis dan mudah serta dengan komunikasi yang efektif.

c. Keuangan

Dalam sudut pandang strategis, bidang keuangan harus dianalisis untuk melihat kondisi baik tidaknya suatu perusahaan. Bauran dana jangka pendek dan jangka panjang yang diperoleh dari luar harus sesuai dengan tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Konsep *financial leverage* (rasio hutang terhadap total aktiva) sangat berguna dalam menguraikan penggunaan hutang untuk meningkatkan laba yang tersedia bagi pemegang saham.

d. Produksi (Operasi)

Setiap perusahaan pasti memproduksi suatu hasil, hasil tersebut dapat berupa produk fisik ataupun produk jasa. Manajemen produksi atau operasi berhubungan dengan input, transformasi, dan output yang bervariasi antar industri dan pasar.

Operasi manufaktur mengubah atau mentranformasi input seperti bahan baku, tenaga kerja, modal, mesin dan fasilitas menjadi barang jadi dan jasa.

e. Penelitian dan Pengembangan

Manajer penelitian dan pengembangan bertanggung jawab mengusulkan dan melakukan strategi teknologis perusahaan dengan mempertimbangkan tujuan dan kebijakan perusahaan. Tugas manajer meliputi: (1) memilih salah satu di antara berbagai alternatif teknologi baru yang akan digunakan perusahaan, (2) mengembangkan teknologi baru ke dalam produk dan proses produksi, dan (3) menyebar luaskan sumber daya yang ada sehingga teknologi baru tersebut dapat diterapkan dengan baik.

f. Sistem Informasi Manajemen

Kegunaan sistem informasi manajemen untuk memperbaiki kinerja suatu perusahaan dengan memperbaiki kualitas keputusan manajerial (David, 2009). Sebuah sistem informasi manajemen yang efektif mengumpulkan, memberi simbol atau kode, menyimpan, mensintesa, dan menyajikan informasi dalam bentuk yang dapat menjawab pertanyaan penting operasi dan strategis. Jantung dari sistem informasi manajemen adalah data base yang berisi berbagai catatan dan data yang penting bagi manajer.

2) Analisis Lingkungan Eksternal

Analisis lingkungan eksternal adalah suatu proses yang digunakan oleh perumus strategi untuk memantau lingkungan eksternal dalam menentukan peluang dan ancaman yang dihadapi oleh perusahaan. Lingkungan eksternal terdiri dari komponen atau variabel lingkungan yang berada atau berasal dari luar perusahaan. Komponen tersebut berada di luar jangkauan organisasi dan kendali perusahaan, sehingga perusahaan tidak dapat melakukan intervensi serta diperlukan tingkat adaptasi yang tinggi terhadapnya. Lingkungan eksternal dapat dibagi dalam dua kelompok, yaitu :

1) Lingkungan Makro

a. Politik, Pemerintah, dan Hukum

Menurut David (2016), faktor-faktor politik, pemerintahan, dan hukum dapat menjadi peluang dan ancaman bagi perusahaan kecil maupun besar. Perusahaan dan industri baru yang bergantung pada kontrak pemerintah atau subsidi dapat menjadi bagian yang paling penting dalam audit eksternal.

b. Ekonomi

Kondisi ekonomi suatu daerah atau negara dapat mempengaruhi iklim berbisnis suatu perusahaan. Semakin buruk kondisi ekonomi, semakin buruk pula iklim berbisnis. Beberapa faktor kunci yang perlu diperhatikan dalam menganalisis ekonomi suatu daerah atau negara adalah

ketersediaan energi, inflasi, suku bunga, serta harga-harga produk dan jasa.

c. Sosial Budaya

Kecenderungan sosial dan budaya yang terjadi akan membentuk cara hidup, pekerjaan, memproduksi, mengkonsumsi dari suatu masyarakat. Menurut David (2016), perubahan sosial, budaya, demografi, dan lingkungan memiliki pengaruh besar terhadap hampir semua produk, jasa, pasar, dan pelanggan.

d. Teknologi

Menurut David (2016), kekuatan teknologi menggambarkan peluang dan ancaman utama yang harus dipertimbangkan dalam merumuskan formulasi strategi. Kemajuan teknologi dapat mempengaruhi produk, jasa, pasar, pemasok, distributor, pesaing, pelanggan, proses produksi, praktik pemasaran, dan posisi kompetitif perusahaan secara dramatis.

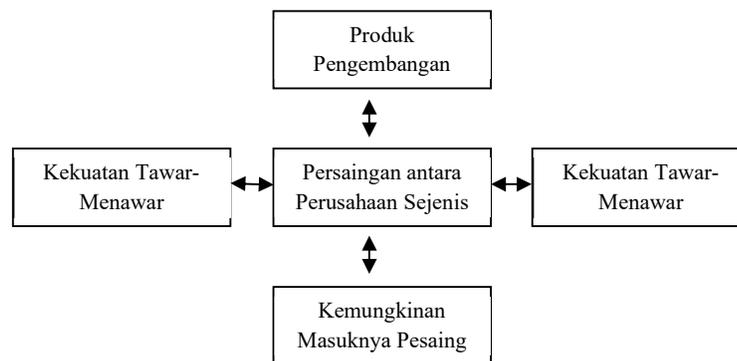
2) Lingkungan Industri

Lingkungan industri merupakan tingkatan lingkungan eksternal perusahaan yang memiliki implikasi relatif lebih spesifik dan langsung terhadap operasional perusahaan. Analisis lingkungan industri diperlukan dalam penentuan posisi bertahan terbaik bagi suatu perusahaan dan lingkungannya.

Perumusan strategi bersaing menghubungkan perusahaan dan lingkungannya. Lingkungan industri terdiri dari hambatan masuk,

kekuatan pembeli, kekuatan pemasok, ketersediaan substitusi dan persaingan antar perusahaan. Analisis lingkungan industri dilakukan berdasarkan konsep *Porter's Competitive Strategy* atau Lima Kekuatan Bersaing. Kekuatan-kekuatan yang mempengaruhi persaingan dalam industri dapat dilihat pada Gambar 2.2

Gambar 2.2 Model Lima Kekuatan Pesaing



Sumber : David (2016)

Menurut Porter dalam David (2016) struktur persaingan dalam industri dapat dilihat sebagai kombinasi dari lima kekuatan yaitu

a) Persaingan Antar Perusahaan Sejenis

Persaingan antar perusahaan sejenis merupakan kekuatan terbesar dalam lima kekuatan kompetitif. Strategi yang dijalankan oleh suatu perusahaan dapat berhasil hanya jika mereka memberikan keunggulan kompetitif dibanding strategi yang dijalankan perusahaan pesaing. Perubahan strategi oleh suatu perusahaan akan melakukan penurunan

harga, peningkatan kualitas, menambah *feature*, menyediakan jasa, memperpanjang garansi, dan meningkatkan iklan.

b) Kemungkinan Masuknya Pesaing Baru

Kemungkinan masuknya pesaing baru akan meningkatkan intensitas persaingan antar perusahaan meningkat. Hambatan masuknya pesaing baru dalam memasuki suatu bisnis yaitu dengan menghasilkan produk berkualitas tinggi, harga lebih rendah, dan sumber daya pemasaran yang besar. Oleh karena itu, diperlukan untuk memonitor strategi pesaing baru, serta memanfaatkan kekuatan dan peluang yang ada saat ini.

c) Potensi Pengembangan Produk Substitusi

Tekanan kompetisi yang berasal dari produk substitusi meningkat sejalan dengan menurunnya harga relatif dari produk substitusi dan sejalan dengan biaya konsumen untuk beralih ke produk lain menurun. Upaya yang dapat dilakukan adalah dengan memantau pangsa pasar yang didapat oleh produk-produk tersebut, juga dengan memantau rencana perusahaan untuk meningkatkan kapasitas dan penetrasi pasar.

d) Kekuatan Tawar-Menawar Penjual atau Pemasok

Pemasok dapat mempengaruhi para anggota industri melalui kemampuan pemasok untuk menaikkan harga atau menurunkan kualitas produk atau jasa yang dibeli. Pemasok

dikatakan memiliki daya tawar yang kuat apabila pemasok tidak menghadapi produk pengganti lain untuk dijual kepada industri, produk pemasok merupakan input penting bagi bisnis pembeli, industri tidak merupakan pelanggan yang penting bagi pemasok, para pemasok didominasi oleh beberapa perusahaan dan lebih terkonsentrasi kepada industri.

e) Kekuatan Tawar-Menawar Pembeli atau Konsumen

Pembeli memiliki kekuatan tawar-menawar yang semakin besar jika mereka menduduki tempat yang sangat penting bagi penjual, memegang informasi tentang produk dan harga, serta memegang kendali mengenai apa dan kapan mereka bisa membeli produk.

3. Analisis SWOT

Menurut Rangkuti (2015) analisis swot adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan perusahaan. Selain itu menurut pendapat wheelen dan Hunger (2003) analisis SWOT adalah metode yang umum digunakan dalam analisis situasi. Analisis situasi merupakan cara untuk mendapatkan suatu kemampuan strategi antara peluang-peluang eksternal dan kekuatan-kekuatan internal serta ancaman-ancaman eksternal dan kelemahan internal. Hasil analisis yang dilakukan, akan mempengaruhi implementasi dari keputusan strategis pada saat ini maupun yang akan datang (Ritonga, 2020). selain itu menurut Soewanda (2015) analisis swot adalah alat perencanaan strategis

yang memindai kekuatan dan kelemahan internal serta pengaruh eksternal yang dapat menjadi peluang atau ancaman yang selanjutnya dianalisis untuk memperoleh strategi untuk masa depan

Alat yang dipakai untuk menyusun faktor-faktor strategis perusahaan adalah matriks SWOT. Matriks ini menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi perusahaan, dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Berdasarkan analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan didapatkan empat sel kemungkinan alternatif strategis yang terangkum dalam matriks SWOT.

David (2016) menyatakan bahwa analisis SWOT mempertimbangkan faktor lingkungan internal (kekuatan dan kelemahan perusahaan) serta lingkungan eksternal (peluang dan ancaman perusahaan) yang dihadapi dalam dunia bisnis. Analisis SWOT membandingkan antara faktor eksternal peluang dan ancaman dengan faktor internal kekuatan dan kelemahan, sehingga dari analisis tersebut dapat diambil suatu keputusan strategi suatu perusahaan.

Analisis terhadap lingkungan internal akan mengidentifikasi kekuatan (*strength*) dan kelemahan (*threats*) yang berada pada lingkungan sekitar perusahaan. Setelah mempelajari hasil identifikasi SWOT, maka dapat dianalisis lebih lanjut dengan memasukan profil perusahaan ke dalam proses pembentukan

strategi untuk mendapatkan berbagai formulasi strategi yang sesuai dengan kondisi identifikasi lingkungan tersebut (Rangkuti, 2015)

Rangkuti (2015) menyatakan bahwa matriks SWOT dapat digunakan untuk merumuskan strategi masa depan perusahaan. Matriks SWOT dapat menghasilkan empat kemungkinan strategi yang dihasilkan sebagai berikut.

a. Strategi SO (strengths-Opportunities),

Strategi ini dibuat berdasarkan jalan pikiran perusahaan, yaitu dengan memanfaatkan seluruh kekuatan untuk merebut dan memanfaatkan peluang sebesar-besarnya.

b. Strategi ST (Strengths-Threats).

Ini adalah strategi dalam menggunakan kekuatan yang dimiliki perusahaan untuk mengatasi ancaman.

c. Strategi WO (weaknesses-Opportunities).

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

d. Strategi WT (weaknesses-Threats).

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

4. Business Model Canvas (BMC)

Bisnis Model Canvas adalah alat yang populer digunakan untuk merancang, mengembangkan, dan memvisualisasikan model bisnis suatu perusahaan atau usaha. Ini menyediakan kerangka kerja yang komprehensif untuk memahami berbagai aspek bisnis, mulai

dari nilai yang ditawarkan kepada pelanggan hingga struktur biaya dan sumber pendapatan. Menurut Osterwalder & Yves Pigneur (2014) menjelaskan bahwa Business Model Canvas terdiri dari sembilan blok bangunan bisnis. Blok bangunan ini berisikan bagian-bagian penting yang menjelaskan tentang bagaimana organisasi tersebut menciptakan manfaat dan juga mendapat kemanfaatan dari para pelanggannya. Adapun bagian dalam Business Model Canvas tersebut meliputi Customer Segment, Value Proposition, Channels, Customer Relationship, Revenue Streams, Key Resources, Key Activities, Key Partnership dan Cost Structure.

1. Customer Segment

Identifikasi kelompok pelanggan yang berbeda yang akan dilayani oleh bisnis Siapa target pasar, dan apa karakteristik utama dari setiap segmen pelanggan.

2. Value Proportion

Penjelasan terkait nilai atau manfaat yang ditawarkan kepada setiap segmen pelanggan, seperti apa yang membuat produk atau layanan menjadi unik; Bagaimana produk atau layanan dapat memecahkan masalah atau memenuhi kebutuhan pelanggan.

3. Channels

Menentukan saluran yang akan digunakan untuk menyampaikan produk atau layanan kepada pelanggan, seperti apakah Anda akan menjual melalui toko fisik, online, atau melalui mitra distribusi

4. Customer Relationship

Gambaran jenis hubungan yang ingin di bangun dengan pelanggan, apakah akan memberikan dukungan purna jual yang personal, atau akan mengandalkan interaksi yang lebih mandiri.

5. Revenue Streams

Menganalisa sumber pendapatan utama dari bisnis, seperti bagaimana bisnis akan menghasilkan pendapatan; Apakah melalui penjualan langsung, berlangganan, biaya langganan, atau model bisnis lainnya.

6. Key Resources

Identifikasi sumber daya utama yang diperlukan untuk menjalankan bisnis. Apakah itu sumber daya fisik, manusia, finansial, atau intelektual.

7. Key Activities

Gambaran kegiatan utama yang harus dilakukan untuk menghasilkan nilai dan mendukung operasi bisnis. Apa yang harus dilakukan untuk menghasilkan, memasarkan, dan menjual produk atau layanan Anda.

8. Key Partnership

Mentukan mitra atau pihak luar yang dapat membantu bisnis untuk mencapai tujuannya. Apakah memerlukan mitra produksi, distribusi, atau pemasaran.

9. Cost Structure

Identifikasi biaya-biaya utama yang terkait dengan menjalankan bisnis. Apa biaya yang paling signifikan, dan bagaimana Anda akan mengelola biaya ini untuk memastikan profitabilitas.

Manfaat dari Business Model Canvas bisa menjabarkan, menganalisis, dan merancang secara kreatif dan inovatif dalam upaya membentuk, memberikan, dan menangkap dimensi pasar dan mendorong permintaan dengan cara menginovasi sebuah nilai. Business Model Canvas ini dipaparkan secara visual berupa suatu kanvas/gambar sehingga membantu memudahkan untuk dipahami oleh sang pembaca. Pihak stakeholder perusahaan bisa menyesuaikan bentuk Business Model Canvas ini sesuai dengan kebutuhan usahanya.

Dalam bukunya yang berjudul "Business Model Generation" 2010 Osterwalder dan Pigneur membuat suatu kerangka Business Model yang berbentuk kanvas dan terdiri dari 9 kotak yang saling berkaitan. Kotak kotak itu berisikan elemen elemen yang penting yang menggambarkan bagaimana organisasi menciptakan dan mendapatkan manfaat bagi pelanggan dan dari para pelanggannya.

C. Penelitian Terdahulu.

Tabel 1.3 Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Tahun	Judul Penelitian	Hasil Penelitian
1	(Soewanda, 2015)	Strategi Pengembangan Usaha Makanan Dan Minuman Pada Rumah Makan Nasi Bebek Pak Janggut Di Surabaya	Hasil dari penelitian perusahaan memiliki kelemahan dalam pemasaran dan sumber daya manusianya, sehingga mempengaruhi operasional perusahaan. Strategi alternatif yang tepat untuk perusahaan adalah strategi Penetrasi Pasar dan strategi Pengembangan Pasar.
2	(Anjani et al., 2018)	Strategi Pengembangan Bisnis Rumah Makan Ganbatte Suki, BBQ & Steak Bandung	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Analisis matriks SWOT, menghasilkan enam strategi alternatif yang bisa dijalankan Ganbatte. Dari enam strategi alternatif, ada alternatif strategi utama Ganbatte yang dapat dipilih untuk dijalankan terlebih dahulu, yaitu melakukan perencanaan operasional dengan matang sehingga manfaat yang diperoleh dapat ditingkatkan dengan skor STAS 5.522
3	(Sridewi, 2020)	Analisis strategi pengembangan usaha dalam meningkatkan pendapatan pada rumah makan Sukma Rasa Labuapi Kabupaten Lombok Barat. Other thesis, UIN Mataram.	Hasil penelitian lapangan menyatakan bahwa strategi pengembangan usaha yang dilakukan oleh Rumah Makan Sukma Rasa yaitu menambah varian produk, meningkatkan kualitas sumber daya manusia (SDM), meningkatkan kualitas pelayanan, dan menggunakan konsep penjualan baru. Adapun hambatan-hambatan yang di hadapi oleh Rumah Makan Sukma Rasa dalam mengembangkan usahanya yaitu kurangnya manajemen operasional, rendahnya kualitas sumber daya manusia, dan tekanan dari luar (pesaing). Jika dilihat dari segi strategi Rumah Makan Sukma Rasa sudah mampu mengembangkan usaha untuk meningkatkan pendapatan.
4	(Andriyanty et al., 2020)	Strategi Pengembangan Bisnis Rumah Makan	Strategi yang direkomendasikan adalah: melakukan manajemen rantai pasok dengan pemasok terpercaya, melakukan kolaborasi dengan pemerintah untuk memfasilitasi dan memberikan semua izin terkait akreditasi halal,

		Padang Di Sekitar Lingkar Kampus IBI Kosgoro 1957	kesehatan, keselamatan dan ketahanan pangan, mengembangkan pembiayaan, pengiriman dan promosi melalui teknologi digital, melakukan inovasi terhadap menu dan tetap mempertahankan konsep bangunan dan teknik layanan yang unik.
5	(Malonda et al., 2019)	Analisis Swot Dalam Menentukan Strategi Pemasaran Pada Rumah Makan Bakso Baper Jogja	Hasil penelitian dengan analisis SWOT menunjukkan bahwa dari hasil analisis melalui tahap matriks EFE, IFE, SWOT Kualitatif dan SWOT Kuantitatif didapatkan bahwa jenis-jenis strategi yang sesuai untuk Bakso Baper Jogja adalah Strategi pengembangan produk, Strategi pengembangan pasar, Strategi integrasi mundur, Strategi penetrasi pasar, Strategi integrasi ke depan, Strategi diversifikasi konsentris. Saran yang dapat diberikan adalah perusahaan harus mempertahankan kualitas rasa, pelayanan dan kestabilan harga agar tetap dapat memuaskan konsumen serta meningkatkan kegiatan promosi.
6	(K. Putri, 2018)	Analisis Strategi Pengembangan Usaha Kecil Dan Menengah (Studi Kasus Restoran Bakmi Ja Di Kota Padang)	Hasil penelitian menunjukkan bahwa meningkatkan dan menjaga kualitas produk, (2) meningkatkan kualitas pelayanan kepada konsumen, (3) melakukan promosi yang lebih gencar melalui media internet dan elektronik, (4) melakukan riset untuk mengukur tingkat kepuasan konsumen. Strategi utama yang didapatkan berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan matriks QSPM, alternatif strategi yang disarankan bagi Restoran Bakmi JA adalah untuk meningkatkan dan menjaga kualitas produk
7	(Fatimah & Tyas, 2020)	Strategi Bersaing Umkm Rumah Makan Di Saat Pandemi Covid 19	Analisis lingkungan eksternal menghasilkan sejumlah faktor peluang dan ancaman. Faktor peluang yang dimiliki oleh Restoran MAM ini adalah ketersediaan kredit, tingkat pendidikan dan pengetahuan konsumen, gaya hidup, perkembangan teknologi, pertumbuhan ekonomi, diferensiasi produk, loyalitas konsumen, pendatang baru dengan konsep yang sama. Beberapa faktor yang dapat menjadi ancaman bagi Restoran MAM yaitu, kenaikan sewa tempat, laju inflasi, tingkat suku bunga, sistem perpajakan, posisi pemasok yang kuat, kenaikan listrik, air, BBM, kenaikan harga bahan baku, persaingan sejenis.
8	(Utami, n.d, 2019)	Strategi pengembangan usaha Restoran & Kafe	Hasil matriks IFE yang menunjukkan bahwa faktor yang menjadi kekuatan utama restoran adalah kebersihan dan kenyamanan restoran dengan nilai tertimbang tertinggi sebesar 0,362, sedangkan kelemahan utama adalah

		Coffee Time di Bogor Jawa Barat	lokasi yang kurang strategis dengan nilai tertimbang terkecil sebesar 0,079. Total nilai yang dihasilkan dari matriks IFE yaitu sebesar 2,785, menunjukkan kondisi internal Restoran & Kafe Coffee Time rata-rata atau termasuk kedalam katagori sedang. Hasil analisis matriks EFE menunjukkan bahwa faktor yang menjadi peluang utama perusahaan adalah perubahan pola dan gaya hidup masyarakat dengan nilai tertimbang sebesar 0,421. Sedangkan ancaman utama adalah tingkat persaingan dalam industri restoran tinggi dengan nilai tertimbang terkecil sebesar 0,121. Total nilai yang dihasilkan matriks EFE menunjukkan Restoran & Kafe Coffee Time mampu merespon faktor eksternal dengan memanfaatkan peluang untuk mengatasi ancaman yaitu sebesar 3,015.
9	(Lubis et al., 2019)	Analysis of Restaurant Business Strategy in Developing Business using SWOT Analysis	The results of the study revealed that Reza's restaurant is in a growing condition and requires two strategies, namely (1) intensive strategy, a strategy that can be done based on intensive strategies namely market penetration, market development, and product development. (2) Integrative strategies, strategies that can be carried out based on backward integration, future integration, and horizontal integration
10	(Wati et al., 2023)	Analysis of Strategic Variables for the Development and Sustainability of Fos-Food Restaurant Business in the Pandemic Era; MICMAC Approach	This study uses primary and secondary data and uses the MICMAC method. The results of this study are: (1). The strategic factor analysis of Fos-Food Restaurant development has 11 strength variables, seven weakness variables, six opportunity variables, and eight threat variables. Based on the weighting and scores carried out, the total score for internal factors was 3.17 and for external factors was 3.07. (2). The research analyzed Fos-Food's development strategies and programs from the SWOT diagram, SWOT matrix, SWOT quadrant strategy analysis, and MICMAC analysis. The strategy analysis shows that the position of this restaurant is currently still in quadrant IV. Then the MICMAC analysis shows that judging from the indirect influence graph of each relationship between variables, the variables that have the greatest value are the variables: Financial and Accounting, Technological Environment, and Buyer/Customer Power.

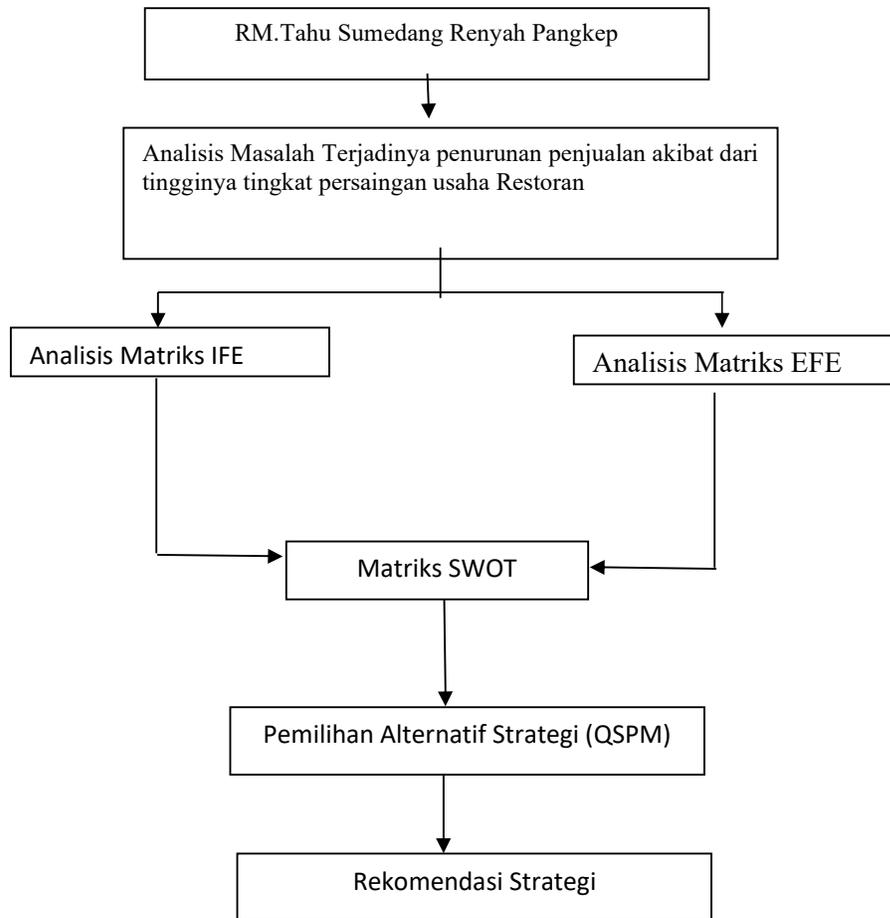
D. Kerangka Pemikiran

Perkembangan bisnis restoran di poros Maros Makassar semakin pesat, sehingga mengakibatkan tingginya persaingan antar Restoran. Rumah Makan Tahu Sumedang Renyah Pangkep merupakan salah satu restoran yang terdapat di poros Maros Makasar. Restoran ini harus siap menghadapi persaingan yang semakin meningkat. Oleh karena itu, Rumah Makan Tahu Sumedang Renyah Pangkep memerlukan strategi pengembangan usaha agar dapat bertahan dan berkembang di masa yang akan datang. Selain itu, strategi pengembangan ini diperlukan untuk meningkatkan penjualan pada Rumah Makan Tahu Sumedang Renyah Pangkep.

Tahapan pertama yang harus dilakukan adalah mengidentifikasi faktor eksternal yang menjadi peluang dan ancaman serta faktor internal yang menjadi kekuatan dan kelemahan bagi Rumah Makan Tahu Sumedang Renyah Pangkep. Faktor eksternal dianalisis dengan menggunakan matriks EFE dan faktor internal dianalisis dengan matriks IFE. Total skor kedua matriks tersebut dipadukan ke dalam matriks IE untuk mengetahui posisi perusahaan. Kemudian dengan menggunakan analisis SWOT akan diperoleh alternatif-alternatif strategi bagi pengembangan usaha Restoran.

Tahap terakhir adalah pengambilan keputusan alternatif strategi yang paling tepat atau yang diprioritaskan bagi Rumah Makan Tahu Sumedang Renyah Pangkep yang sesuai dengan kondisi Restoran dengan menggunakan analisis QSPM. Hasil yang diperoleh melalui analisis QSPM akan menghasilkan urutan prioritas strategi-strategi

pengembangan yang dapat dilakukan oleh Rumah Makan Tahu Sumedang Renyah Pangkep. Kerangka pemikiran operasional penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.3



Gambar 2.3
Kerangka pemikiran operasional penelitian