

**PERENCANAAN STRATEGI PENGEMBANGAN RESTORAN
MENGUNAKAN ANALISIS SWOT DAN METODE QSPM
(QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIKS)
(STUDI KASUS RESTORAN BIG BURGER MALANG)**

**PLAN OF RESTAURANT DEVELOPMENT STRATEGY USING
SWOT ANALYSIS AND QSPM (QUANTITATIVE STRATEGIC
PLANNING MATRIX) METHODS
(CASE STUDY BIG BURGER RESTAURANTMALANG)**

Nyimas Ekinevita Putri¹⁾, Retno Astuti²⁾, Shyntia Atica Putri²⁾

¹⁾Alumni Jurusan TIP UB, Jl. Veteran – Malang 65145

²⁾Staff Pengajar Jurusan TIP UB, Jl. Veteran – Malang 65145

*nyimasekinevita@yahoo.com

ABSTRAK

Bisnis makanan merupakan salah satu bisnis yang menjanjikan karena makanan menempati urutan teratas dalam pemenuhan kebutuhan pokok manusia. Seiring dengan perkembangan jaman, kecenderungan orang untuk makan di luar rumah semakin meningkat dengan berbagai alasan praktis, ekonomis maupun *prestige*. Konsep yang ditawarkan kepada konsumen berbeda-beda salah satunya yaitu restoran makanan yang menyajikan menu beragam dan cepat saji. Ketatnya persaingan restoran, mengharuskan pengelola restoran memanfaatkan peluang yang ada. Tujuan penelitian ini yaitu untuk mengetahui alternatif perencanaan strategi dan prioritas strategi pengembangan Restoran Big Burger Malang. Penelitian ini menggunakan matriks *Internal Eksternal* (IE), Matriks *Strenght, Weakness, Opportunity dan Threat* (SWOT) dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM). Matrik IE dan SWOT digunakan untuk perencanaan alternatif strategi sedangkan matrik QSPM digunakan untuk penentuan strategi prioritas. Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi yang dapat diterapkan yaitu penetrasi pasar dan pengembangan produk. Prioritas strategi dengan nilai *Total Attractive Score* tertinggi adalah meningkatkan mutu dan menjaga kehalalan pangan.

Kata kunci : *restoran, QSPM, strategi, SWOT*

ABSTRACT

Food business or culinary business is one of prospective business because the food is main priority of basic human needs fulfillment. The tendency of people to eat outside the home has increased by a variety of reasons such as practical, economic and prestige. The concept offered to consumers are different, one of which is a restaurant that serves a variety of food and fast food. Tight competition makes restaurant managers take opportunities on it. The purpose of this study were to determine alternative of strategy planning and the priority of strategy development at Big Burger Restaurant Malang. This research used Internal Eksternal (IE) Matrix, Strenght, Weakness, Opportunity, Threat (SWOT) Matrix and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). IE and SWOT matrix were used to determine alternative strategies while QSPM was used to determine priority strategy. Based on the results, the strategies that can be applied were market penetration and product development. Priority strategy with the highest Total Attractive Score was improving the quality and keeping halal food.

Keywords : *restaurant, QSPM, strategy, SWOT*

PENDAHULUAN

Bisnis makanan atau yang biasa disebut kuliner merupakan salah satu bisnis yang menjanjikan karena

makanan menempati urutan teratas dalam pemenuhan kebutuhan pokok manusia. Seiring dengan perkembangan jaman, kecenderungan

orang untuk makan di luar rumah semakin meningkat dengan berbagai alasan praktis, ekonomis maupun *prestige*. Konsep yang ditawarkan kepada konsumen berbeda-beda salah satunya yaitu restoran makanan yang menyajikan menu beragam dan cepat saji.

Pada saat ini jumlah restoran mengalami peningkatan salah satunya di kota Malang, daerah di Propinsi Jawa Timur yang merupakan kota terbesar kedua setelah Surabaya. Malang juga dikenal dengan julukan kota pendidikan karena terdapat sejumlah perguruan tinggi ternama. Potensi Malang ini menyebabkan banyak berdiri berbagai macam restoran yang menawarkan berbagai jenis makanan. Berdasarkan data dari Dinas Komunikasi dan Informatika Kota Malang (2011) terdapat 104 restoran dan 28 *cafe* di Kota Malang salah satunya yaitu Restoran Big Burger, usaha makanan yang menyajikan menu utama burger.

Ketatnya persaingan antar usaha sejenis baik yang baru memulai maupun yang sudah lebih dulu dikenal oleh konsumen, mengharuskan pengelola Restoran Big Burger dapat melihat dan memanfaatkan peluang yang ada. 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 (Sarjono, 2013).

Menurut Assauri (2013), 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, 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 suatu alat untuk melakukan evaluasi pilihan alternatif secara objektif, menetapkan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak dan memutuskan strategi mana yang terbaik (Siahaan, 2008). 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 (David, 2009).

BAHAN DAN METODE

Penelitian dilaksanakan di Restoran Big Burger Malang. Restoran ini berlokasi di Jalan Soekarno Hatta 501 Malang. Penelitian dan pengolahan data dimulai pada bulan Desember 2013 sampai dengan April 2014.

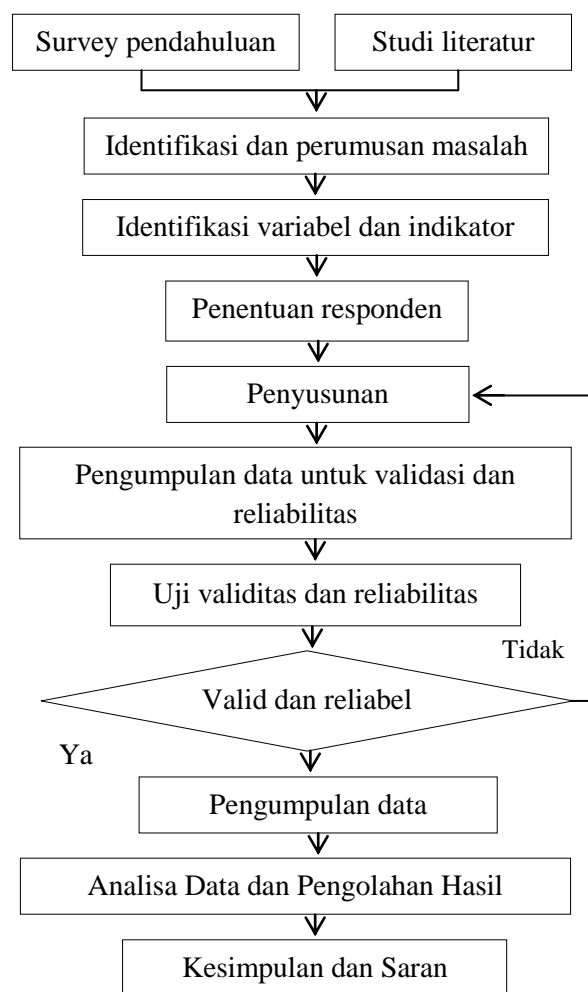
Batasan Permasalahan

Penentuan batasan masalah dilakukan untuk menyederhanakan ruang lingkup masalah sehingga penelitian dapat mengarah pada sasaran yang diinginkan. Batasan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Responden penelitian yang digunakan yaitu responden ahli dan responden konsumen. Responden ahli terdiri dari manajer, kepala divisi produksi, kepala divisi keuangan, kepala divisi pelayanan.
2. Penelitian ini menganalisa kelebihan dan kelemahan perusahaan serta peluang dan ancaman perusahaan.

Prosedur Penelitian

Prosedur penelitian dapat dilihat pada Gambar 1 berikut :



Gambar 1. Prosedur Penelitian

Identifikasi Variabel dan Indikator

Variabel penelitian yang digunakan yaitu faktor internal dan eksternal Restoran Big Burger. Faktor internal yaitu kelebihan dan kelemahan meliputi fungsi manajemen, pemasaran, keuangan, produksi, penelitian dan pengembangan. Faktor eksternal yaitu peluang dan ancaman meliputi lingkungan mikro dan makro. Tabel 1 menjelaskan variabel dan indikator yang digunakan dalam penelitian ini.

Tabel 1. Variabel dan Indikator Internal

Variabel Internal	Indikator
Fungsi Manajemen (X ₁)	Sistem kerja (X ₁₁)
Fungsi Pemasaran (X ₂)	Produk (X ₂₁)
	Lokasi (X ₂₂)
	Fasilitas (X ₂₃)
	Harga (X ₂₄)
	Pemasaran (X ₂₅)
Fungsi Keuangan (X ₃)	Modal (X ₃₁)
Fungsi Produksi (X ₄)	Tenaga kerja (X ₄₁)
	Penjaminan mutu (X ₄₂)
	Kehalalan pangan (X ₄₃)
Fungsi Penelitian & Pengembangan (X ₅)	Inovasi menu (X ₅₁)

(Sumber : David, 2009)

Tabel 2. Variabel dan Indikator Eksternal

Variabel Eksternal	Indikator
Demografi (Y ₁)	Tempat tinggal (Y ₁₁)
	Pekerjaan (Y ₁₂)
Ekonomi (Y ₂)	Inflasi (Y ₂₁)
Alam/ekologi (Y ₃)	Udara, tanah, air (Y ₃₁)
Demografi (Y ₁)	Tempat tinggal (Y ₁₁)
Politik dan Hukum (Y ₄)	Kebijakan pemerintah daerah (Y ₄₁)
Sosial Budaya (Y ₅)	Gaya hidup masyarakat (Y ₅₁)
Pesaing (Y ₆)	Pesaing restoran sejenis (Y ₆₁)
Pendatang baru (Y ₇)	Pendatang baru (Y ₇₁)
Produk substitusi (Y ₈)	Produk substitusi (Y ₈₁)

(Sumber : Assauri, 2013)

Penentuan Responden

Responden yang digunakan pada penelitian ini yaitu pihak manajemen dan konsumen Restoran Big Burger Malang. Pihak manajemen yang menjadi responden adalah manajer,

kepala divisi produksi, kepala divisi keuangan dan kepala divisi pelayanan. Konsumen yang menjadi responden adalah konsumen yang berusia ≥ 17 tahun dan telah mengkonsumsi makanan dan minuman di Restoran Big Burger Malang lebih dari satu kali kurun waktu 3 bulan.

Metode pengambilan sampel yang digunakan yaitu *purposive sampling*. Teknik *purposive sampling* terjadi ketika peneliti memilih sampel didasarkan pada beberapa kriteria (Cooper dan Schindler, 2006). Pengambilan sampel berdasarkan rumus Slovin dapat dilakukan bila jumlah populasinya sudah diketahui sehingga dapat diketahui dengan pasti jumlah sampel yang terlibat di dalamnya (Siahaan, 2011). Dari hasil wawancara dengan pihak Restoran Big Burger, didapatkan bahwa rata-rata jumlah konsumen per bulan yaitu 2500 orang.

$$n = \frac{2500}{1+2500(0,10)^2} = 96 \text{ sampel} \quad (1)$$

Penyusunan Kuesioner

Penelitian ini menggunakan tiga tahap pengisian kuesioner. Kuesioner pertama merupakan kuesioner rating dan penilaian faktor strategis oleh konsumen Restoran Big Burger. Kuesioner kedua yaitu kuesioner pembobotan dan rating faktor strategis internal dan eksternal Restoran Big Burger Malang oleh pihak manajemen restoran menggunakan analisis SWOT. Kuesioner ketiga merupakan kuesioner penilaian pembobotan strategi menggunakan metode QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

Uji Validitas

Analisis validitas bertujuan mengkaji kesahihan alat ukur atau soal dalam menilai apa yang seharusnya

diukur atau mengkaji ketepatan soal tes sebagai alat ukur (Sudjana, 2004). Validasi kuesioner oleh responden konsumen dilakukan dengan menggunakan rumus Korelasi *Product Moment*, dituliskan sebagai berikut:

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{\sqrt{[n\sum X^2 - (\sum X)^2] [n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}} \quad (2)$$

Keterangan :

r = Nilai korelasi

X = Nilai Skor pertanyaan

Y = Total nilai skor pada seluruh pertanyaan

N = Jumlah sampel

Apabila koefisien korelasi *product moment* melebihi 0,3 maka kriteria pengujian dinyatakan valid (Gumilar, 2007). Pengukuran validitas terhadap variabel dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS v 17.0. Validasi kuesioner oleh responden restoran dilakukan dengan menggunakan metode *face and content validity* untuk mengukur apakah kuesioner yang digunakan dapat mewakili dengan baik objek yang diteliti berdasarkan komponen dari setiap variabel yang diukur (Brink, et.al., 2006). Validasi ini dilakukan oleh responden ahli yaitu pihak manajer Restoran Big Burger Malang.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan untuk mengetahui apakah kuesioner yang telah disebar akan dapat menghasilkan hasil yang sama apabila dilakukan secara berulang-ulang. Pengukuran reliabilitas terhadap variabel dilakukan dengan menggunakan teknik *Cronbach alpha*. Apabila nilai *Cronbach's alpha* $\geq 0,60$ maka reliabilitas suatu konstruk variabel dikatakan baik (Santoso, 2005). Pengukuran reliabilitas terhadap variabel menggunakan bantuan program SPSS v 17.0. Rumus *Cronbach alpha* dituliskan sebagai berikut :

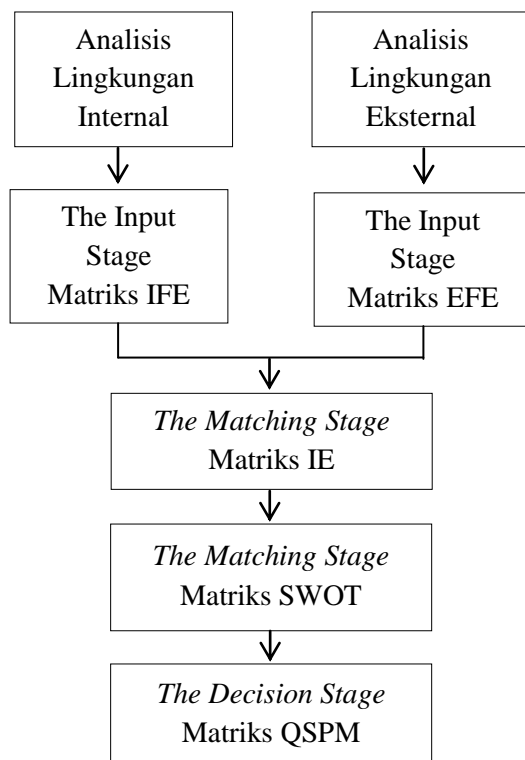
$$r = \left(\frac{k}{k-1}\right) \left(1 - \frac{\sum \sigma^2 b}{\sigma^2 t}\right) \quad (3)$$

Keterangan :

- r = Nilai reliabilitas
- k = Banyak butir pertanyaan
- $\sigma^2 b$ = Variansi butir
- $\sigma^2 t$ = Variansi total

Pengolahan Data

Penelitian ini menggunakan tiga metode pengolahan data yang saling berkaitan. Matriks IFE dan EFE untuk menganalisis faktor interna dan eksternal, Matriks SWOT dan IE digunakan untuk menentukan alternatif strategi pengembangan Restoran Big Burger Malang dan metode QSPM digunakan untuk menentukan prioritas strategi Restoran Big Burger Malang. Diagram alir analisa data dan pengolahan hasil dapat dilihat pada Gambar 2.



Gambar 2. Diagram Alir Analisa Data dan Pengolahan Hasil

Input Stage

Strategi pengembangan Restoran Big Burger Malang dapat ditentukan berdasarkan data yang diperoleh dari pengisian dan pengolahan kuesioner berupa analisis faktor internal dan eksternal. Analisis lingkungan internal akan menghasilkan kekuatan dan kelemahan sedangkan analisis eksternal akan menghasilkan peluang dan ancaman. Tahap pengumpulan data meliputi (Gabriel, 2013) :

1. Pemberian bobot pada matriks IFE dan EFE

Teknik yang digunakan untuk menentukan bobot pada matriks IFE dan EFE adalah *pairwise comparison*. Teknik ini berfungsi untuk membandingkan setiap variabel pada kolom horizontal dengan variabel pada kolom vertikal. Penentuan bobot pada setiap variabel yang dibandingkan menggunakan skala sebagai berikut :

- 1=faktor eksternal/internal pada baris/horizontal kurang penting daripada faktor strategis eksternal/internal pada kolom/vertikal.
- 2=faktor strategis eksternal/internal pada baris/horizontal sama penting daripada faktor strategis eksternal/internal pada kolom/vertikal.
- 3=faktor strategis eksternal/internal pada baris/horizontal sama lebih penting dari pada faktor strategis eksternal/internal pada kolom/vertikal.

2. Pemberian nilai rating pada matriks IFE

Pemberian nilai rating untuk daftar kekuatan didasarkan pada keterangan berikut :

- 4 = kekuatan utama yang berpengaruh besar.
- 3 = kekuatan utama yang berpengaruh kecil.
- 2 = kekuatan kecil yang berpengaruh besar.
- 1 = kekuatan kecil yang berpengaruh kecil.

Pemberian nilai rating untuk daftar kelemahan didasarkan pada keterangan berikut :

- 4 = kelemahan kecil yang berpengaruh kecil.
- 3 = kelemahan kecil yang berpengaruh besar.
- 2 = kelemahan utama yang berpengaruh kecil.
- 1 = kelemahan utama yang berpengaruh besar.

3. Pemberian nilai rating pada matriks EFE

Pemberian nilai rating untuk daftar peluang didasarkan pada keterangan berikut :

- 4 = kemampuan sangat baik meraih peluang.
- 3 = kemampuan baik meraih peluang.
- 2 = kemampuan cukup baik meraih peluang.
- 1 = kemampuan tidak baik meraih peluang.

Pemberian nilai rating untuk daftar ancaman didasarkan pada keterangan berikut:

- 4 = pengaruh ancaman yang sangat lemah.
- 3 = pengaruh ancaman yang lemah.
- 2 = ancaman memberikan pengaruh yang kuat.
- 1 = pengaruh ancaman yang sangat kuat.

4. Total Nilai Tertimbang

Bobot faktor dikalikan dengan nilai rating untuk menentukan rata-rata tertimbang untuk masing-masing variabel. Rata-rata tertimbang dijumlahkan untuk masing-masing variabel untuk menentukan total rata-rata tertimbang untuk organisasi. Total rata-rata tertimbang di bawah 2,5 menggambarkan organisasi yang lemah secara internal sementara di atas 2,5 mengindikasikan posisi internal yang kuat. Sedangkan untuk eksternal, total nilai tertimbang sebesar 4,0 mengindikasikan bahwa organisasi merespon dengan sangat baik terhadap

peluang dan ancaman yang ada dalam industrinya sedangkan 1,0 mengindikasikan bahwa strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang atau tidak menghindari ancaman.

Matching Stage

1. Matriks IE

Matriks IE bertujuan untuk melihat posisi perusahaan serta memperoleh strategi bisnis di tingkat divisi unit bisnis yang lebih detail. Matriks IE terbagi atas tiga daerah utama dengan implikasi strategi berbeda, yaitu (Siahaan, 2008) :

- a) Sel I, II, IV dapat melaksanakan strategi *growth and build* (kembang dan bangun). Strategi yang umum diterapkan adalah strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan produk) atau strategi integratif (integrasi ke belakang, ke depan, horizontal)
- b) Sel III, V, VII dapat melaksanakan strategi *hold and maintain* (jaga dan pertahankan). Strategi yang umum diterapkan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk.
- c) Sel VI, VIII, IX dapat melaksanakan strategi *harvest or divest* (mengambil hasil atau melepaskan). Strategi yang umum diterapkan adalah strategidivestasi, diversifikasi, konglomerat dan likuidasi.

2. Matriks SWOT

Matriks SWOT akan mempermudah merumuskan berbagai strategi yang perlu dijalankan oleh suatu perusahaan (Kuncoro, 2006). Matriks SWOT akan menghasilkan empat sel kemungkinan alternatif strategi yaitu strategi S-O (*Strength-Opportunity*), strategi W-O (*Weakness-Opportunity*), strategi W-T (*Weakness-Threats*) dan strategi S-T (*Strength-Threats*) (Yulawati, 2008).

Decision Stage (QSPM)

Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM) merupakan alat analisis dalam pengambilan keputusan. Analisis QSPM memungkinkan perusahaan untuk mengevaluasi alternatif strategi secara objektif, berdasarkan faktor keberhasilan internal dan eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya (David, 2009). Matriks ini digunakan untuk mengevaluasi dan memilih strategi terbaik yang paling cocok dengan lingkungan eksternal dan internal. Alternatif strategi yang memiliki nilai total terbesar pada matriks QSPM merupakan strategi yang paling baik (Prastiti, 2012).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Gambaran Umum Restoran

Restoran Big Burger merupakan salah satu restoran yang menyajikan menu utama burger di Kota Malang. Big Burger yang berada di Malang merupakan *franchise* dari Big Burger yang berpusat di Yogyakarta. Sejak tahun 2009, Big Burger Yogyakarta membuka kerjasama sebagai mitra usaha bisnis. Hingga saat ini Big Burger memiliki *franchise* di beberapa kota di antaranya yaitu Semarang, Solo dan Jakarta. Dengan slogan “Jelas Lebih Enak”, Big Burger terus melakukan pengembangan untuk menjadi restoran yang unggul dan diminati pasar.

Restoran Big Burger Malang berdiri sejak tahun 2012. Big Burger ini berlokasi di Jalan Soekarno Hatta 501 Malang. Big Burger menyajikan beragam menu burger dengan variasi ukuran dan bahan makanan. Harga menu yang ditawarkan berkisar antara Rp 10.000 sampai dengan Rp 25.000. Rata-rata jumlah konsumen Big Burger tiap bulan yaitu 2.500. Kegiatan promosi yang dilakukan hingga saat ini masih terbatas namun dengan lokasi yang cukup strategis Big Burger

mampu menarik perhatian konsumen dan memberikan kepuasan dengan mengutamakan rasa dan kualitas makanan. Ketatnya persaingan dunia bisnis makanan mengharuskan pengelola Big Burger Malang untuk terus melakukan inovasi dan pengembangan agar tetap bertahan dan unggul di tengah persaingan.

Gambaran Umum Respon Konsumen

Kuesioner informasi tambahan terdiri dari alasan pertimbangan membeli dan mengkonsumsi produk Big Burger dan sumber informasi restoran Big Burger. Dari total 96 konsumen, didapatkan bahwa alasan konsumen membeli produk Big Burger dan sumber terbanyak yang memberikan informasi mengenai Big Burger adalah outlet Big Burger. Outlet Big Burger berkaitan dengan lokasi Big Burger yang dinilai strategis oleh konsumen. Lokasi Big Burger merupakan salah satu lokasi yang strategis di Kota Malang karena merupakan lokasi pertokoan dan dekat dengan universitas- universitas terkemuka di Kota Malang. Lokasi merupakan salah satu faktor penting bagi perusahaan karena dapat mempengaruhi perkembangan dan kelangsungan hidup perusahaan. Dalam menentukan lokasi perusahaan, manajer perlu mempertimbangkan berbagai faktor seperti kedekatan terhadap pasar, kemudahan mendapatkan bahan baku, rendahnya biaya tenaga kerja, rendahnya biaya transportasi dan lain-lain (Herjanto, 2012).

Input Stage

1. Matriks IFE

Analisis lingkungan internal dilakukan dengan menggunakan matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*). Matriks IFE berfungsi untuk mengetahui seberapa besar peranan faktor internal yang terdapat

pada restoran. Berdasarkan matriks IFE dapat dilihat bahwa terdapat delapan kekuatan dan lima kelemahan yang dimiliki oleh Big Burger. Kekuatan utama yang ditandai dengan nilai tertimbang terbesar yaitu pada lokasi strategis dan mudah dijangkau sedangkan kelemahan utama yang ditandai dengan nilai tertimbang terkecil yaitu pada sistem kerja belum stabil. Tabel 2 merupakan matriks IFE yang menjelaskan kekuatan serta kelemahan yang dimiliki oleh Big Burger dan hasil rating serta pembobotan oleh responden restoran.

2. Matriks EFE

Analisis lingkungan eksternal dilakukan dengan menggunakan matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*). Matriks EFE berfungsi untuk mengetahui seberapa besar peranan faktor eksternal yang terdapat pada restoran.

Berdasarkan matriks EFE dapat dilihat bahwa terdapat tiga peluang dan enam ancaman yang dihadapi oleh Big Burger. Peluang utama yang ditandai dengan nilai tertimbang terbesar yaitu pada peningkatan pendapatan konsumen dan daya beli masyarakat sedangkan ancaman utama yang ditandai dengan nilai tertimbang terkecil yaitu pada keadaan alam yang tidak dapat diprediksi. Tabel 3 merupakan matriks EFE yang menjelaskan peluang serta ancaman yang dimiliki oleh Big Burger serta hasil rating dan pembobotan oleh responden restoran.

Matching Stage

1. Matriks IE

Input yang digunakan dalam matriks IE adalah total nilai tertimbang dari matriks IFE dan matriks EFE. Total nilai tertimbang matriks IFE diletakkan di sumbu vertikal dan total nilai tertimbang matriks EFE diletakkan di sumbu horizontal.

Tabel 2. Matriks IFE

Kekuatan	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
Produk unik	0,081	3	0,244
Lokasi strategis & mudah dijangkau	0,087	4	0,348
Keterjaminan modal	0,08	3,5	0,28
Tempat luas	0,067	3,8	0,255
Fasilitas penunjang (wifi, tv, ruang meeting)	0,069	3,3	0,229
Harga sesuai pasar	0,082	3,3	0,271
Menu bervariasi	0,074	3	0,223
Sertifikat kehalalan tersedia	0,077	3,8	0,294
Kelemahan	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
Produk bukan makanan primer	0,074	2,5	0,186
Kegiatan promosi sistem online kurang optimal	0,067	3,3	0,222
Sistem kerja belum stabil	0,082	1	0,082
Kinerja karyawan belum stabil	0,085	1	0,085
<i>Physical evidence</i> penjaminan mutu belum ada	0,073	1,5	0,109
Total	1		2,828

Total nilai tertimbang matriks IFE sebesar 2,758 dan total nilai tertimbang matriks EFE sebesar 2,510. Titik pertemuan dari kedua sumbu tersebut berada pada sel ke- V yang menunjukkan kekuatan internal restoran berada pada posisi rata-rata. Divisi pada sel III, V, VII dapat

melaksanakan strategi *hold and maintain* (jaga dan pertahankan). Strategi yang umum diterapkan adalah penetrasi pasar dan pengembangan produk. Gambar 3 merupakan matriks IE yang menjelaskan mengenai posisi restoran Big Burger saat ini.

Tabel 3. Matriks EFE

Peluang	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
Peningkatan jumlah masyarakat	0,108	1,8	0,188
Peningkatan daya beli masyarakat	0,127	3	0,38
Perubahan gaya hidup masyarakat	0,111	2,5	0,278
Ancaman	Bobot	Rating	Nilai Tertimbang
Fluktuasi harga bahan baku	0,12	2	0,24
Alam tidak dapat diprediksi	0,094	2,3	0,211
Pesaing restoran sejenis	0,122	3	0,365
Pendatang baru	0,118	2,5	0,295
Produk substitusi	0,111	2,8	0,306
Peraturan lalu lintas kota	0,09	2,8	0,248
	1		2,510

2. Matriks SWOT

Alternatif strategi pengembangan didapatkan melalui Matriks SWOT dengan menformulasikan strategi berdasarkan penggabungan antara faktor internal dan eksternal. Matriks SWOT bertujuan untuk memberikan alternatif strategi utama diantaranya strategi S-O (*Strength-Opportunity*),

W-O (*Weakness-Opportunity*), S-T (*Strength-Threat*), W-T (*Weakness-Threat*). Berdasarkan Matriks SWOT didapatkan delapan alternatif strategi pengembangan Restoran Big Burger.

Total Nilai Tertimbang IFE (2,828)

	Kuat 3,0-4,0	Rata-rata 2-2,99	Lemah 1-1,99
Kuat 3,0-4,0	I	II	III
Rata-rata 2-2,99	IV	V ★	VI
Lemah 1-1,99	VII	VIII	IX

Gambar 3. Matriks IE

The Decision Stage

Matriks QSPM bertujuan untuk mengetahui strategi prioritas yang bisa diaplikasikan oleh Restoran Big Burger. Matriks QSPM menggunakan nilai bobot dan nilai *Attractive Score* (AS) yang dinilai oleh responden restoran. Dari kedua nilai tersebut akan didapatkan nilai *Total Attractive Score* (TAS). Strategi dengan nilai TAS terbesar menjadi pilihan utama strategi prioritas sedangkan strategi dengan nilai TAS terkecil merupakan pilihan terakhir. Tabel 4 merupakan hasil perhitungan nilai TAS pada matriks QSPM.

1. Strategi Meningkatkan Mutu dan Menjaga Kehalalan Pangan (ST2)
Strategi menjaga dan mempertahankan mutu dan kehalalan pangan mendapatkan nilai TAS terbesar yaitu 6,353. Strategi ini merupakan strategi S-O yaitu menggunakan kekuatan untuk memanfaatkan peluang. Strategi ini merupakan strategi pengembangan produk yang didapatkan dari matriks IE. Big Burger memiliki sertifikat kehalalan pangan yang diberikan oleh MUI (Majelis Ulama

Indonesia). Big Burger sebagai restoran yang menyajikan menu utama burger menggunakan daging sebagai bahan baku utama.

	<i>Strenght (S)</i>	<i>Weakness (W)</i>
Opportunity (O)	Strategi S-O 1. Meningkatkan mutu dan menjaga kehalalan pangan (ST2) 2. Melakukan inovasi menu (ST1) 3. Menjadi sponsor untuk event tertentu (ST3)	StrategiW-O 1. Meningkatkan <i>physical evidence</i> untuk menjaga kebersihan dan menghindari kontaminasi (ST4) 2. Meningkatkan promosi melalui iklan, media dan website resmi Big Burger (ST5)
Threat (T)	Strategi S-T 1. Membuka outlet baru di Kota Malang dengan lokasi yang berbeda (ST6) 2. Memberikan potongan harga/bonus (ST7)	Strategi W-T 1. Menyediakan layanan pesan antar (ST8)

Gambar 4. Matriks SWOT

Masyarakat Kota Malang yang mayoritas sebagai muslim pasti mengharapkan keterjaminan kualitas dan kehalalan bahan yang digunakan. Sertifikat kehalalan pangan tersebut menunjukkan bahwa seluruh bahan yang digunakan dalam pembuatan burger

di Big Burger terjamin kehalalannya atau diijinkan menurut syariat Islam.

Strategi tersebut berkaitan erat dengan mayoritas penduduk Kota Malang yang menganut agama Islam. Berdasarkan data dari BPS tahun 2010, didapatkan bahwa mayoritas masyarakat Kota Malang beragama Islam yaitu sebanyak 2.346.252 jiwa. Secara tidak langsung kehalalan pangan merupakan salah satu pertimbangan konsumen dalam memilih restoran. Berdasarkan kuesioner konsumen didapatkan bahwa sebanyak 91 konsumen menyatakan bahwa kehalalan pangan menjadi faktor yang paling penting dibandingkan faktor lainnya. Dengan keterjaminan modal, Big Burger mampu mempertahankan dan meningkatkan kualitas serta kehalalan pangan yang telah dimiliki karena dalam pembuatan sertifikat kehalalan pangan membutuhkan modal yang besar selain itu Big Burger juga harus memberikan bahan-bahan masakan terbaik agar mampu menjaga dan mempertahankan kualitas.

Gaya hidup konsumen yang saat ini juga sudah pintar dalam memilih makanan tentu akan selalu menilai dan memilih makanan berkualitas terbaik. Menurut Listyorini (2012), perubahan lingkungan gaya yang dinamis menyebabkan studi gaya hidup konsumen dapat membantu pemasar memahami bagaimana konsumen berfikir dan memilih berbagai alternatif. Perspektif gaya hidup dalam pemasaran menunjukkan penggolongan individu ke dalam suatu kelompok berdasarkan atas apa yang mereka lakukan, bagaimana mereka menghabiskan waktu dan bagaimana mereka memilih untuk memanfaatkan penghasilan.

Penerapan strategi menjaga dan mempertahankan mutu dan kehalalan pangan diharapkan mampu menjaga dan meningkatkan kepercayaan serta loyalitas konsumen kepada Big Burger. Menurut pihak manajemen Big Burger tidak semua restoran yang menyajikan menu burger memiliki sertifikat kehalalan pangan. Strategi prioritas ini dikuatkan pula dengan hasil kuesioner konsumen yang menyatakan bahwa faktor yang dinilai sangat penting oleh konsumen adalah kehalalan dan mutu pangan. Oleh karena itu sebaiknya Big Burger selalu mempertahankan kehalalan pangan bahan-bahan yang digunakan dan meningkatkan kualitas makanan dan minuman di Big Burger. Strategi ini dapat dilakukan dengan mencantumkan sertifikat kehalalan pangan di restoran. Selalu melakukan *update* sertifikasi kehalalan pangan dari MUI setiap dua tahun sekali. Dalam melakukan pengembangan produk seperti inovasi menu harus selalu mengutamakan kehalalan dan mutu bahan tersebut. Peningkatan mutu dapat dilakukan dengan menjalin kerjasama yang baik dengan supplier bahan baku yang telah terjamin kualitasnya. Kegiatan produksi selalu dikontrol dengan baik agar selalu sesuai dengan SOP penjaminan mutu.

2. Strategi Membuka Outlet Baru di Kota Malang dengan Lokasi yang Berbeda (ST6)

Strategi membuka outlet baru di Kota Malang dengan lokasi yang berbeda mendapatkan nilai TAS terbesar kedua yaitu 6,299. Strategi ini merupakan strategi S-T yaitu menggunakan kekuatan untuk menghindari ancaman. Strategi ini merupakan strategi penetrasi pasar

yang didapatkan dari matriks IE. Big Burger memiliki modal dan sumber keuangan yang terjamin. Hal ini menjadi kekuatan karena Big Burger berpeluang untuk melakukan pengembangan pasar salah satunya dengan membuat outlet baru. Peraturan Walikota Malang mengenai jalan satu arah atau *one way* dimulai dari Jl. MT Haryono - Jembatan Soekarno Hatta - Jl. Mayjen Panjaitan - Jl. Bogor yang berlaku sejak bulan November 2013 juga memberikan ancaman kepada Big Burger karena banyak konsumen yang harus menempuh jalan yang cukup jauh untuk menuju ke Big Burger.

Berdasarkan kuesioner konsumen, sebanyak 43 konsumen menyatakan bahwa peraturan daerah *one way* ini mempengaruhi keputusan pembelian konsumen. Selain itu, kondisi alam yang buruk seperti hujan akan menyebabkan jumlah konsumen yang datang semakin berkurang sehingga pendapatan semakin menurun. Oleh karena itu, membuka outlet baru adalah strategi yang tepat dalam pemenuhan kebutuhan dan kepuasan konsumen. Strategi ini dapat dilakukan dengan membuka outlet atau mini outlet di lokasi strategis lainnya seperti mall atau pusat perbelanjaan. Bagi karyawan, pembukaan outlet baru ini juga memberikan suasana baru sehingga karyawan tidak merasa bosan dan meningkatkan kinerjanya. Strategi ini diharapkan mampu memperluas pangsa pasar dan meningkatkan penjualan.

3. Strategi Menyediakan Layanan Pesan Antar (ST8)

Strategi menyediakan layanan pesan antar mendapatkan nilai TAS terbesar ketiga yaitu 6,015. Strategi ini merupakan strategi W-T yaitu

meminimalkan kelemahan dan menghindari ancaman. Strategi ini merupakan strategi penetrasi pasar yang didapatkan dari matriks IE.

Tabel 4.Nilai TAS Matriks QSPM

ST 1	ST 2	ST 3	ST 4	ST 5	ST 6	ST 7	ST 8
0,21	0,23	0,21	0,30	0,21	0,32	0,23	0,30
0,17	0,29	0,17	0,23	0,19	0,23	0,19	0,21
0,20	0,20	0,16	0,20	0,18	0,24	0,22	0,24
0,20	0,24	0,14	0,28	0,20	0,24	0,26	0,26
0,21	0,20	0,18	0,21	0,15	0,21	0,18	0,20
0,24	0,30	0,28	0,26	0,18	0,22	0,20	0,20
0,10	0,20	0,17	0,22	0,17	0,19	0,17	0,17
0,18	0,26	0,20	0,20	0,18	0,20	0,18	0,20
0,24	0,28	0,22	0,26	0,24	0,26	0,22	0,24
0,25	0,27	0,23	0,27	0,25	0,27	0,21	0,23
0,18	0,23	0,16	0,20	0,20	0,21	0,16	0,20
0,22	0,24	0,20	0,24	0,24	0,24	0,22	0,18
0,18	0,21	0,18	0,18	0,21	0,20	0,18	0,21
0,31	0,41	0,31	0,41	0,34	0,41	0,44	0,41
0,41	0,38	0,30	0,33	0,30	0,33	0,38	0,38
0,24	0,35	0,26	0,26	0,29	0,35	0,29	0,40
0,28	0,30	0,25	0,25	0,25	0,25	0,28	0,28
0,29	0,35	0,27	0,29	0,27	0,32	0,27	0,35
0,24	0,24	0,20	0,20	0,24	0,27	0,27	0,22
0,32	0,35	0,32	0,32	0,35	0,44	0,35	0,32
0,33	0,36	0,25	0,30	0,27	0,36	0,33	0,33
0,45	0,36	0,30	0,39	0,33	0,45	0,39	0,39
5,55	6,35	5,05	5,90	5,34	6,29	5,70	6,01

Berdasarkan kuesioner konsumen, sebanyak 54,1% konsumen menyatakan bahwa musim (hujan) menjadi salah satu faktor yang mempengaruhi pembelian. Salah satu hal yang bisa dilakukan yaitu dengan melakukan layanan pesan antar atau *delivery order*. *Delivery order* adalah kecepatan dan ketepatan dari proses pengiriman produk dan jasa yang diberikan perusahaan terhadap pelanggannya. Strategi ini memerlukan sistem dan kerja sama yang baik antar tenaga kerja sehingga mampu memberikan pelayanan yang optimal kepada konsumen khususnya pada situasi-situasi yang dibutuhkan. Strategi ini bertujuan untuk menjangkau pangsa pasar yang lebih luas, praktis dan meningkatkan volumen penjualan. Diharapkan konsumen semakin loyal terhadap Big Burger.

Strategi pengembangan produk dapat dilakukan dengan meningkatkan

mutu dan menjaga kehalalan pangan. Secara detail, strategi pengembangan produk dapat dilakukan dengan berbagai cara berikut. Pertama, dilakukan dengan jalan mengembangkan (merubah) ciri dan atribut produk. Pilihan ini dapat dikerjakan melalui beberapa teknik, antara lain adaptasi, modifikasi (warna, gerak, suara, aroma, bentuk), menambah (kuat, panjang, tebal, nilai lebih), mengurangi (kecil, ringan, pendek, tipis), mengganti (bahan, proses, kekuatan), mengatur ulang (pola, tata letak, urutan, komponen), membalik (lokasi yang sebelumnya tidak lazim), kombinasi. Kedua, perusahaan juga dapat melakukan dengan cara mengembangkan produk yang memiliki berbagai tingkatan kualitas. Keunggulan dan keunikan barang menjadi determinan utama keputusan pembelian. Terakhir perusahaan juga dapat melakukan inovasi produk. Inovasi tidak semata diarahkan dalam inti atau atribut pokok produk semata, tetapi juga sampai pada atribut produk yang sekunder, termasuk pelayanan yang diberikan (Muhammad, 2013). Kriteria atau komponen mutu yang penting pada komoditas pangan adalah keamanan, kesehatan, *flavour*, tekstur warna, umur simpan, kemudahan, kehalalan dan harga (Andarwulan dan Hariyadi, 2004).

Strategi penetrasi pasar dapat dilakukan dengan membuka outlet baru dan memberikan fasilitas pesan antar. Strategi penetrasi pasar menekankan terhadap pemasaran produk yang sekarang dijalankan dengan pertimbangan telah dimilikinya keahlian dan keterampilan dalam pengoperasian pemasaran baik untuk pelanggan yang ada, maupun untuk pelanggan baru. Kegiatan yang ditingkatkan adalah penambahan saluran distribusi dan cabang

perusahaan, serta mengubah dan meningkatkan program advertensi dan promosi (Assauri, 2013).

KESIMPULAN

Secara keseluruhan, dapat disimpulkan bahwa prioritas strategi yang bisa diterapkan oleh Restoran Big Burger adalah meningkatkan mutu dan menjaga kehalalan pangan. Strategi ini bertujuan untuk menjaga dan mempertahankan kepercayaan dan loyalitas konsumen terhadap kualitas produk Big Burger. Penerapan strategi tersebut diharapkan agar Big Burger mampu melakukan pengembangan dan unggul dalam persaingan bisnis restoran yang kini semakin meningkat.

DAFTAR PUSTAKA

- Andarwulan, N dan Hariyadi. 2004. *Perubahan Mutu (Fisik, Kimia dan Mikrobiologi) Produk Pangan Selama Pengolahan dan Penyimpanan Produk Pangan*. Penelitian Pelatihan Pendugaan Waktu Kadaluwarsa. Pusat Studi Pangan dan Gizi. Institute Pertanian Bogor. Bogor.
- Assauri, S. 2013. *Strategic Management*. PT Rajagrafindo Persada. Depok.
- Badan Pusat Statistik. 2010. *Penduduk Menurut Wilayah Jawa Timur dan Agama yang Dianut*. www.bps.go.id. Diakses 13 Maret 2014, 19.50
- Brink, H., Walt, C.V.D dan Rensburg, G.V. 2006. *Fundamentals of Research Methodology for Health-Care Professionals*. Juta and Company Ltd. South Africa.
- Cooper, D.R dan Schindler, P.S. 2006. *Business Research Methods*. Mc Graw-Hill. New York.
- David, F.R. 2009. *Manajemen Strategis Konsep Terjemahan*. Salemba Empat. Jakarta.
- Dinas Komunikasi dan Informatika Pemerintah Kota Malang. 2011. Malangkota.go.id. Diakses 13 Mei 2014.
- Gabriel, A.A. 2013. *Perencanaan Strategi Pengembangan Indutri Rumah Tangga Gula Kelapa*. Skripsi. FTP. UB. Malang.
- Gumilar, I. 2007. *Metode Riset Untuk Bisnis dan Manajemen*. Utamalab. Bandung.
- Herjanto, E. 2012. *Manajemen Operasi*. Grasindo. Jakarta.
- Kuncoro, M. 2006. *Strategi Bagaimana Meraih Keunggulan Kompetitif*. Erlangga. Jakarta.
- Listyorini, S. 2012. Analisis Faktor-Faktor Gaya Hidup dan Pengaruhnya Terhadap Pembelian Rumah Sehat Sederhana. *Jurnal Administrasi Bisnis*. Vol. 1, No.1.
- Muhammad, S. 2013. *Manajemen Strategik Konsep dan Alat Analisi*. UPP STIM YKPN. Yogyakarta.
- Prastiti, R. A. 2012. Strategi Pengembangan Agribisnis Sapi Potong di Kabupaten Blora. *e-jurnal Agrista*. Program Studi Agribisnis. Fakultas Pertanian. Universitas Sebelas Maret. Surakarta.
- Santoso, B. B. 2005. *Analisis Statistika dengan Microsoft Excell dan SPSS*. Andi Offset. Yogyakarta.
- Sarjono, B. 2013. Pengelolaan Strategi dalam Persaingan Bisnis. *Jurnal Manajemen Strategi*. 9: 58 - 61.

Siahaan, P. E. 2008. *Analisis Strategi Pengembangan Usaha Restoran Rice Bowl*. Skripsi. IPB. Bogor.

Siahaan, I.O. 2011. *Analisis Kualitas Pelayanan Terhadap Kepuasan Pelanggan dengan Pendekatan Metode Serqual (Service Quality) Studi Kasus di Restoran The Amsterdam Garden Resto dan Steak House Malang*. Skripsi. Universitas Brawijaya. Malang.

Sudjana, N. 2004. *Pengembangan Alat Ukur Psikolog*. Andi. Yogyakarta.

Yulawati, S. 2008. *Analisis Strategi Pemasaran Obat Herbal Biomunos pada PT Biofarmaka Indonesia, Bogor*. Skripsi. IPB. Bogor.