

IFE EFE DAN GRAND STRATEGY INDSUTRI KULINER

VICKY F SANJAYA¹
DESY SHELAWATT²
LARAS GHATTI³
BERAMA⁴

Vicky@radenintan.ac.id¹
desishela12@gmail.com²
arasghati@gmail.com³
bramahansaw56@gmail.com⁴

UIN RADEN INTAN LAMPUNG¹²³⁴

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menutup beberapa kesenjangan penelitian, termasuk penggunaan strategi alternatif selain model Internal Eksternal (IE) dan kemudian menggunakan pelanggan sebagai responden penelitian dan menggunakan matriks strategi besar untuk melihat pertumbuhan pasar dan posisi kompetitif. Sampel penelitian adalah industri kuliner di Provinsi Lampung yang berjumlah 12 bisnis kuliner, dan setiap data terdiri dari pemimpin, karyawan, pelanggan, dan pesaing. Metode penelitian menggunakan analisis kualitatif dengan wawancara dan observasi pada objek penelitian. Pengujian kredibilitas dan dependabilitas menggunakan dosen sebagai pakar untuk mengevaluasi proses penelitian. Hasil penelitian bisnis kuliner di Provinsi Lampung ini memiliki 2,94 analisis IFE, yang berarti perusahaan mampu melakukan strategi yang dapat mengatasi kelemahan internal perusahaan dan menunjukkan posisi internal perusahaan yang kuat. Total skor analisis EFE menunjukkan 2,75 yang berarti perusahaan mampu merespons faktor eksternal dengan memanfaatkan peluang untuk mengatasi ancaman dan memiliki strategi yang sesuai dalam menangani ancaman yang akan terjadi di masa depan. Hasil penelitian lain juga menunjukkan bahwa industri kuliner di Lampung berada di kuadran I yang berarti harus menembus pasar dan mengembangkan pasar.

Kata kunci: IFE; EFE; Grand Strategy; Kuliner

PENDAHULUAN

Dewasa ini persaingan dalam dunia bisnis semakin pesat, perusahaan yang kurang mengikuti perkembangan bisnis akan sulit bersaing dengan kompetitor lain. Oleh karena itu, setiap perusahaan membutuhkan manajemen strategi agar dapat bersaing dengan perusahaan lain yang bergerak di

Submitted: 12-06-2020

Accepted: 24-06-2020

Available online: 21-07-2020

bidang yang sama serta dapat menciptakan keunggulan kompetitif dan dapat menguasai pangsa pasar sehingga meningkatkan profitabilitas perusahaan.

Menurut David (2014) manajemen strategi adalah seni dan pengetahuan dalam merumuskan, mengimplementasikan, serta mengevaluasi keputusan-keputusan lintas fungsional yang memungkinkan sebuah organisasi untuk mencapai tujuan. Dalam manajemen strategi terdapat beberapa tahapan yaitu tahap input, tahap pencocokan dan tahap keputusan. Tahap input meliputi Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), Matriks Profit Kompetitif, Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE). Selanjutnya di tahap pencocokan ada beberapa analisis dan pilihan strategi, yaitu Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks IE dan Matriks Strategi Besar (Grand Strategy Matrix). Dalam tahapan terakhir yaitu tahap keputusan, terdapat Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif.

Dalam penelitian terdahulu Alamanda et. al (2019) menyarankan bahwa penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan alternatif strategi yang lain selain IE. Dalam penelitian ini, kami tertarik menggunakan Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) dan Matriks Strategi Besar Grand Strategy Matrix. Matriks Evaluasi Eksternal dan Internal telah diperkenalkan oleh David dalam bukunya "Strategic Management" yaitu dua alat yang digunakan untuk meringkas informasi yang diperoleh dari analisis lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Informasi diringkas, dievaluasi dan digunakan untuk tujuan lebih lanjut, seperti untuk membangun analisis SWOT atau matriks IE. Meskipun alatnya cukup sederhana, namun matriks ini mampu mengevaluasi faktor-faktor utama yang mempengaruhi. Selain Matriks EFE & IFE, Matriks Grand Strategy telah menjadi alat yang populer untuk memformulasikan strategi alternatif. Matriks Grand Strategy didasarkan oleh dua dimensi evaluatif yaitu posisi bersaing dan pertumbuhan pasar (industri).

Sedangkan menurut Nugroho (2016) identifikasi pengelompokan faktor internal dan eksternal harus dikaji lebih jelas dan detail. Faktor internal mencakup kekuatan (strengths) dan kelemahan (weaknesses) perusahaan, sedangkan faktor eksternal mencakup peluang (opportunities) dan ancaman (threats). Sehingga dalam penelitian ini kami akan mengelompokkan faktor-faktor internal dan eksternal tersebut dengan menggunakan metode wawancara dan observasi.

Lebih jauh Setyorini, Effendy dan Santoso (2016) menyarankan bahwa penelitian untuk berikutnya agar menjadikan pelanggan sebagai responden untuk mempertimbangkan strategi pemasaran dan pada saat melakukan wawancara dengan pihak responden sebaiknya mengkaji lagi bahasa kuisioner supaya antara responden dengan peneliti lebih bisa saling memahami. Sehingga dalam penelitian kami dirasa penting untuk mengkaji lagi hal tersebut.

TEORI DAN HIPOTESIS

Pengertian Manajemen Strategik

Menurut David manajemen strategik (strategic management) dapat didefinisikan sebagai seni dan sains dalam memformulasi, mengimplementasi, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsional yang membuat organisasi dapat memperoleh tujuannya. Manajemen strategic berfokus pada pengintegrasian manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan, serta sistem informasi untuk memperoleh kesuksesan organisasi. Tujuan manajemen strategik adalah untuk menemukan dan menciptakan kesempatan yang baru serta berbeda untuk esok, perencanaan jangka panjang (long range planning), sebaliknya, mencoba untuk mengoptimalkan tren esok berdasarkan tren saat ini.

Dalam manajemen strategi terdapat beberapa tahapan yaitu tahap input, tahap pencocokan dan tahap keputusan. Tahap input meliputi Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE), Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE), Matriks Profit Kompetitif. Dalam tahap pencocokan ada beberapa analisis dan pilihan strategi, yaitu Matriks SWOT, Matriks SPACE, Matriks BCG, Matriks IE dan Matriks Grand Strategy. Dalam tahapan terakhir yaitu tahap keputusan, terdapat Matriks Perencanaan Strategi Kuantitatif.

Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Matriks IFE dibuat untuk melihat kuat/ lemahnya kondisi internal suatu perusahaan. Nilai matriks ini kemudian akan dimasukkan ke dalam Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE) untuk mengetahui posisi perusahaan. IFE merupakan sebuah alat formulasi strategi yang digunakan untuk meringkas dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama dalam area fungsional bisnis, dan juga memberikan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan antara area-area tersebut (David, 2014).

Matriks External Factor Evaluation (EFE)

Matriks EFE dibuat untuk menilai respon perusahaan terhadap kondisi eksternalnya. Nilai matriks ini kemudian akan dimasukkan ke dalam Matriks Internal-Eksternal (Matriks IE) untuk mengetahui posisi perusahaan. Matriks EFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor eksternal perusahaan berkaitan dengan peluang dan ancaman yang dianggap penting. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan (David, 2014).

Matriks Grand Strategy

Matriks Grand Strategy didasarkan oleh dua dimensi evaluatif, posisi bersaing dan pertumbuhan pasar (industri). Strategi yang dapat dipertimbangkan

oleh suatu organisasi disusun berdasarkan urutan daya tariknya dalam setiap kuadran matriks. Menurut Rangkuti dalam matrik ini membagi grand strategi ke dalam sepuluh pilihan yaitu, turn around, likuidasi, integrasi vertikal, deversifikasi konglomerasi, konsentrasi, pengembangan produk dan pasar, inovasi, integrasi horizontal, diversifikasi konsentrat, joint venture.

Perusahaan yang berlokasi pada Kuadran I dari Matriks Grand Strategy berada dalam posisi strategis yang baik. Untuk perusahaan-perusahaan ini, konsentrasi berkelanjutan pada pasar saat ini (penetrasi pasar dan pengembangan pasar) dan produk (pengembangan produk) adalah strategi yang sesuai.

Perusahaan yang di posisikan dalam Kuadran II perlu mengevaluasi pendekatan saat ini ke pasar secara serius. Karena perusahaan dalam Kuadran II adalah industri dengan pertumbuhan pasar yang cepat, strategi yang intensif (sebagai lawan dari integratif atau diversifikasi) biasanya merupakan opsi pertama untuk dipertimbangkan.

Organisasi di Kuadran III pesaing di Industri dengan pertumbuhan yang lambat dan memiliki posisi barang yang lemah. Perusahaan ini harus segera membuat beberapa perusahaan drastis untuk menghindari penurunan lebih jauh dan kemungkinan likuidasi. Strategi alternatif adalah menggeser sumber daya jauh dari bisnis saat ini ke area-area yang berbeda (diversifikasi). Jika semuanya gagal, opsi terakhir adalah divestasi atau likuidasi.

Bisnis di Kuadran IV memiliki posisi bersaing yang kuat, namun berada di dalam industri yang tumbuh dengan lambat. Perusahaan-perusahaan ini memiliki kekuatan untuk meluncurkan program terdiversifikasi ke area pertumbuhan yang lebih menjanjikan. Perusahaan Kuadran IV memiliki karakter level aliran kas yang tinggi serta kebutuhan pertumbuhan yang terbatas dan sering kali berhasil meraih diversifikasi yang terkait atau tidak terkait. Perusahaan Kuadran IV juga dapat melakukan joint venture.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif di mana peneliti melakukan eksplorasi berupa wawancara dan observasi terhadap responden penelitian. Level dalam penelitian ini adalah level individu yang ada di dalam organisasi maupun luar organisasi. Sampel dalam penelitian ini merupakan usaha kuliner yang ada di Provinsi Lampung sebanyak 12 perusahaan, yang masing-masing terdiri dari empat orang responden.

Pada penelitian menghindari bias terhadap respon penelitian, masing-masing usaha dianalisis 4 responden yakni, pimpinan atau pemilik, karyawan, pesaing dan pelanggan, sehingga hasil yang didapat diharapkan sesuai dengan realitas.

Uji kredibilitas dalam penelitian ini, pertama dilakukan face validity terhadap instrumen kuesioner yang akan dikembangkan untuk penelitian. Uji kredibilitas juga dilakukan dengan bantuan Dosen bidang manajemen strategi

sebagai expert dan rekan sejawat sebagai penilai instrumen penelitian. Selain itu, instrumen juga dilakukan Focus Group Discussion (FGD) guna memastikan bahwa instrumen sudah kredibel untuk digunakan.

Uji Dependabilitas dilakukan dengan melaporkan setiap kegiatan atau aktivitas peneliti kepada Dosen sebagai expert dan pembimbing penelitian, sehingga hasil yang didapat sudah sesuai dengan semestinya.

HASIL DAN PEMBAHASAN

ANALISIS IFE & EFE INDUSTRI MAKANAN

NO	PERNYATAAN	BOBOT	PERINGKAT RATA-RATA	SKOR
	KEKUATAN			
1	Perusahaan kami sudah menggunakan sistem metode persediaan bahan baku.	0.07	3	0.21
2	Karyawan kami memiliki loyalitas yang tinggi.	0.07	4	0.28
3	Pendistribusian yang kami jual ke pelanggan sudah baik.	0.04	4	0.16
4	Kualitas yang kami tawarkan sangat baik.	0.07	4	0.28
5	Manajemen kami sudah memiliki pengalaman yang mumpuni.	0.03	4	0.12
6	Kami mengutamakan pelayanan pelanggan.	0.04	4	0.16
7	Laba setiap tahun selalu naik.	0.03	3	0.09

8	Karyawan selalu merasa puas terhadap perusahaan.	0.06	4	0.24
9	Keluarga karyawan sangat kami perhatikan.	0.06	3	0.18
10	Semangat karyawan sangat baik.	0.05	4	0.2
	KELEMAHAN			
11	Kami belum melakukan ekspansi ke daerah lain.	0.09	2	0.18
12	Struktur organisasi kami tidak selalu baku.	0.06	3	0.18
13	Harga kami cukup lebih mahal dibandingkan pesaing.	0.05	2	0.1
14	Lokasi kami kurang strategis.	0.06	2	0.12
15	Kami kurang memiliki cara promosi yang baik.	0.07	2	0.14
16	Kami belum mampu melayani penjualan online.	0.07	2	0.14
17	Toko tidak memiliki situs web.	0.03	2	0.06
18	Toko kami terkadang tidak mampu handle pesanan banyak.	0.05	2	0.1
	TOTAL	I		2.94
	PELUANG			
19	Semakin banyak penduduk yang suka produk kami.	0.08	4	0.32

20	Terdapat pangsa pasar yang semakin luas terhadap usaha kami.	0.07	3	0.21
21	Semakin banyak orang yang lebih memilih makan di luar dibandingkan memasak.	0.12	3	0.36
22	Jumlah penduduk pendatang yang semakin banyak.	0.08	3	0.24
23	Semakin banyak acara kantor/instansi lainnya di rumah makan.	0.13	3	0.39
	ANCAMAN			
24	Pesaing memiliki harga yang lebih terjangkau.	0.08	3	0.24
25	Varian produk pesaing lebih beraneka ragam.	0.09	3	0.27
26	Pelanggan mulai bosan dengan produk kami.	0.08	2	0.16
27	Tampilan produk pesaing lebih menarik.	0.07	2	0.14
28	Peraturan pemerintah sedikit mengancam kami.	0.04	2	0.08
29	Tren diet mengancam perusahaan kami.	0.06	2	0.12

30	Kami merasa terancam dengan maraknya event-event kuliner yang ada.	0.1	2	0.2
	TOTAL	1		2.73

Hasil Evaluasi Faktor Internal (IFE)

Analisis IFE yang terdapat dalam tabel di atas merupakan data yang disajikan melalui penilaian pada analisis Strength dan Weakness (kekuatan dan kelemahan) yang telah terangkum dalam beberapa faktor penting yang sedang dialami oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis IFE, dapat kita ketahui bahwa faktor yang menjadi kekuatan utama perusahaan adalah adanya loyalitas karyawan yang sangat tinggi dan kualitas yang ditawarkan sangat baik, dengan nilai tertimbang tertinggi sebesar 0,28. Sedangkan kelemahan utama adalah toko tidak memiliki situs web dengan nilai tertimbang terkecil sebesar 0,06.

Total skor menunjukkan angka 2,94 yang artinya perusahaan mampu melakukan strategi-strategi yang dapat mengatasi kelemahan internal perusahaan dan menunjukkan posisi internal perusahaan yang kuat.

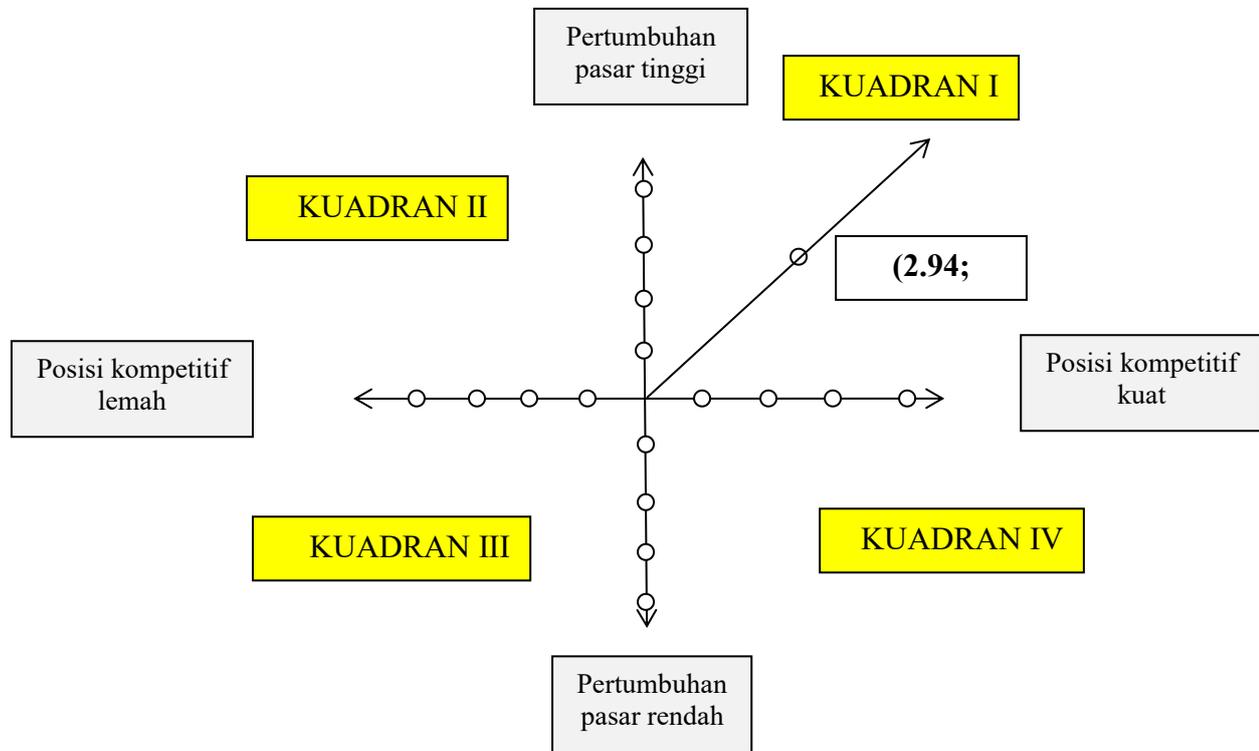
Hasil Evaluasi Faktor Eksternal (EFE)

Analisis EFE yang terdapat dalam data di atas merupakan data yang disajikan melalui penilaian pada analisis Opportunity dan Threat yang telah terangkum dalam beberapa faktor penting yang sedang dialami oleh perusahaan.

Berdasarkan hasil analisis EFE, dapat kita ketahui bahwa faktor yang menjadi peluang utama perusahaan adalah semakin banyak acara kantor/instansi lainnya di rumah makan dengan nilai tertimbang tertinggi sebesar 0,39. Sedangkan ancaman utama adalah peraturan pemerintah sedikit mengancam perusahaan dengan nilai tertimbang terkecil sebesar 0,08.

Total skor menunjukkan angka 2,75 yang artinya perusahaan mampu merespon faktor eksternal dengan memanfaatkan peluang untuk mengatasi ancaman serta memiliki strategi yang cocok dalam menghadapi ancaman yang akan terjadi di masa depan.

Matriks Grand Strategy



Berdasarkan analisis EFE dan EFE yang telah dilakukan didapat bahwa industri kuliner yang ada di Provinsi Lampung berada pada kuadran I dengan nilai (2,94 dan 2,75). Posisi kuadran I yang berarti bahwa perusahaan mampu mengambil keuntungan dari peluang – peluang eksternal yang ada, sehingga perusahaan akan bersaing menggunakan strategi – strategi bisnis yang agresif.

Adapun bentuk – bentuk strategi yang dapat digunakan pada kuadran I ialah sebagai berikut :

- Pengembangan pasar
- Penetrasi pasar
- Pengembangan produk
- Integrasi ke depan
- Integrasi ke belakang
- Integrasi horizontal
- Diversifikasi Konsentrik

Menurut David (2014) Perusahaan yang berada pada Kuadran I dalam Matriks Grand Strategy berada pada posisi yang sangat bagus. Jika perusahaan berkonsentrasi pada pada pasar saat ini, maka penetrasi pasar dan pengembangan pasar adalah pilihan yang sesuai, sedangkan jika berkonsentrasi pada produk yang dimiliki saat ini, maka strategi pengembangan produk adalah strategi yang sesuai.

KESIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini dapat disimpulkan bahwa Industri kuliner yang ada di Provinsi Lampung memiliki analisis IFE yang cukup kuat sehingga memiliki kekuatan yang lebih baik dibandingkan kelemahan. Berdasarkan hal tersebut artinya kekuatan yang dimiliki harus dipertahankan dan terus ditingkatkan. Sedangkan secara EFE juga dapat dilihat bahwa analisis usaha para pengusaha kuliner yang ada di Provinsi Lampung sudah dapat memanfaatkan peluang secara baik. Perusahaan harus terus melihat perkembangan tren kuliner yang diinginkan oleh para konsumen guna menangkap peluang yang bisa dimanfaatkan.

Sehingga berdasarkan hal di atas usaha kuliner yang ada di provinsi lampung sesuai dengan perkembangan tren yang ada, di perkembangan kuliner yang sangat pesat. Para pengusaha juga harus berkonsentrasi pada penetrasi pasar dengan mengembangkan berbagai inovasi bagi dari produk, proses, posisi dan paradigma perusahaan. Lebih lanjut perusahaan juga harus melakukan pengembangan pasar seperti ekspansi ke wilayah lainnya agar mendapatkan pangsa pasar yang lebih luas.

Implikasi kebijakan yang dapat digunakan berdasarkan adalah terus memperbaiki kekuatan dan terus melihat berbagai peluang eksternal yang ada di provinsi lampung. Bagi perusahaan yang sudah sustain pada industri kuliner maka harus terus melakukan pengembangan pasar dan melakukan penetrasi pasar. Bagi para pemain baru dalam industri makanan di Lampung harus segera melakukan

adaptasi terhadap keadaan eksternal perusahaan yang ada. Saran bagi penelitian selanjutnya adalah dapat melakukan kombinasi pada sampel penelitian dengan industri lainnya atau dapat membandingkan dengan industri lainnya.

DAFTAR REFERENSI

- Fred R. David dan Forest R. David .(2014). Manajemen Strategik Suatu Pendekatan Keunggulan Bersaing Edisi 15, Penerbit Salemba Empat.
- Nugroho, Aris. (2016). Analisis Strategi pemasaran dengan menggunakan metode quantitative strategic planning matrix (OSPM) pada usaha mebel. Universitas Muhammadiyah Surakarta.
- Alamanda, D. T., Anggadwita, G., Raunaldi, M., Novani, S., Kijima, K. (2019). Designing strategies using IFE, EFE, IE and QSPM analysis: Digital Village Case. The Asian Journal of Technology Management Vol. 12 No. 1 (48-57).
- Setyorini, H., Effendi, M., Santoso, I. (2016). Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soearno Hatta Malang). *Industria: Jurnal Teknologi dan Manajemen Agroindustri* 5 (1): 46-53.