

Analisis Strategi Pemasaran Menggunakan Matriks SWOT dan QSPM (Studi Kasus: Restoran WS Soekarno Hatta Malang)

Marketing Strategy Analysis Using SWOT Matrix and QSPM (Case Study: WS Restaurant Soekarno Hatta Malang)

Hany Setyorini, Mas'ud Effendi*, Imam Santoso
Department of Agro-industrial Technology, Faculty of Agricultural Technology
University of Brawijaya, Malang, Indonesia
* mas.ud@ub.ac.id

Received: 02nd February, 2016; 1st Revision: 17th March, 2016; 2nd Revision: 05th April, 2016; Accepted: 07th April, 2016

Abstrak

Tujuan penelitian adalah untuk mengembangkan strategi pemasaran yang dapat diterapkan bagi Restoran Waroeng Steak & Shake (WS) Cabang Soekarno-Hatta Malang. Dengan menggunakan matriks SWOT dan *Quantitative Strategic Planning Matrix* (QSPM), alternatif strategi yang didapatkan yaitu mempertahankan citra atau *image* perusahaan, fasilitas restoran, mempertahankan kualitas dan pelayanan produk untuk menarik konsumen, meningkatkan kemampuan manajemen dan kerjasama untuk tujuan perusahaan, memberikan layanan *delivery order* untuk konsumen, memanfaatkan kemajuan teknologi untuk pemasaran, melayani pangsa pasar menengah ke bawah dengan menyediakan paket atau porsi khusus, dan menjaga hubungan baik dengan pemasok atau wilayah sekitar restoran. Strategi pemasaran prioritas yang disarankan adalah mempertahankan citra perusahaan.

Kata kunci: matriks EFE, matriks IFE, pemasaran, SWOT, QSPM.

Abstract

The purpose of research was to develop a marketing strategy that can be applied to Waroeng Steak & Shake (WS) Restaurant Branch Soekarno-Hatta Malang. By using SWOT Matrix and Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM), strategies alternative obtained were maintain the image of the company, the restaurant facility, sustaining services and products quality to attract customers, improve management capabilities and cooperation for company's goal achievement, providing delivery order service for the consumer, utilizing technological advances for marketing activities, serving middle-market share by providing special package or portion, and maintaining good relationships with suppliers and the restaurant neighbourhood. The priority marketing strategy suggested is to maintain the image of the company.

Keywords: EFE matrix, IFE matrix, marketing, SWOT, QSPM

PENDAHULUAN

Bisnis kuliner saat ini berkembang pesat sebagai dampak pengaruh masuknya budaya asing baik dalam bentuk gaya hidup maupun bidang makanan. Konsep Waroeng *Steak & Shake* (WS) berupa warung biasa dengan menyediakan menu utama berupa steak, dengan harga yang ditawarkan sebanding dengan kualitasnya. Waroeng *Steak & Shake* (WS) sudah melakukan berbagai strategi pemasaran diantaranya melalui sertifikasi halal dari Majelis Ulama Indonesia, sehingga konsumen akan lebih tertarik untuk mengkonsumsinya. Persaingan bisnis makanan semakin meningkat, terutama di sepanjang jalan Soekarno-Hatta yang terdapat berbagai macam restoran sehingga semakin kuat persaingan bisnis di daerah tersebut. Waroeng *Steak & Shake* (WS) sudah melakukan berbagai macam pemasaran melalui media sosial, brosur, pamflet, spanduk

dan lain-lain, akan tetapi masih dilakukan secara tidak kontinyu. Hal ini berdampak pada penurunan pendapatan yang mempengaruhi profit perusahaan, sehingga perusahaan perlu merumuskan strategi pemasaran supaya tidak terjadi penurunan pendapatan.

Strategi pemasaran adalah pola pikir pemasaran yang akan digunakan oleh unit bisnis untuk mencapai tujuannya. Strategi pemasaran juga menetapkan suatu target pasar dan suatu bauran pemasaran terkait. Hal ini merupakan suatu gambaran besar dari apa yang perusahaan akan lakukan dalam beberapa pasar (Pasaribu, 2008). Metode yang digunakan untuk memprioritaskan strategi pemasaran yaitu AHP dan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*). Keuntungan dengan menggunakan matriks QSPM adalah strategi-strategi dapat diperiksa secara berurutan dan bersamaan, serta tidak ada batas untuk jumlah strategi yang

dapat dievaluasi secara sekaligus (Zulkarnaen dan Sutopo, 2013). QSPM mengevaluasi kemenarikan relatif dari beberapa pilihan alternatif strategi secara objektif (Bhandari and Verna, 2013; Umar, 2011). Metode-metode ini dapat diaplikasikan pada Waroeng *Steak & Shake* (WS) untuk merencanakan strategi pemasaran dengan mengidentifikasi faktor internal dan eksternal perusahaan kemudian dianalisis dengan merumuskan beberapa strategi alternatif melalui analisis matriks SWOT dan dievaluasi melalui QSPM untuk mendapatkan prioritas strategi pemasaran Waroeng *Steak & Shake* (WS).

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Restoran Waroeng *Steak & Shake* Soekarno-Hatta No 14 Malang pada Februari hingga Desember 2014. Analisa data dilakukan di Laboratorium Komputasi dan Analisis Sistem, Fakultas Teknologi Pertanian Universitas Brawijaya.

Batasan masalah penelitian ini hanya membahas mengenai faktor-faktor internal dan eksternal perusahaan yang didapatkan melalui wawancara dengan pihak manajemen perusahaan Waroeng *Steak & Shake*:

1. Lingkungan internal perusahaan mencakup manajemen (*planning, organizing, actuating, controlling*), pemasaran (*product, price, place, promotion, process, person, physical evidence, productivity and quality*) penelitian dan pengembangan serta sistem informasi.
2. Lingkungan eksternal perusahaan mencakup lingkungan mikro (pemasok, pelanggan, pesaing), lingkungan industri (ancaman produk substitusi, persaingan antar perusahaan, ancaman pendatang baru) dan lingkungan makro (demografi, ekonomi, sosial, politik, dan teknologi).
3. Tidak membahas permasalahan mengenai keuangan dan sistem produksi pada perusahaan Waroeng *Steak & Shake*.

Prosedur penelitian yang dilakukan sebagai berikut:

1. Survei Pendahuluan

Survei pendahuluan digunakan untuk mengetahui kondisi perusahaan, sehingga penulis dapat mengetahui gambaran yang jelas mengenai Waroeng *Steak & Shake*.

2. Identifikasi Masalah

Masalah diidentifikasi melalui wawancara langsung dengan pihak Waroeng *Steak &*

Shake.

3. Studi Literatur

Studi literatur digunakan untuk mencari informasi dan landasan teori yang mendukung penelitian. Studi literatur berasal dari buku, jurnal, majalah dan lain-lain.

4. Identifikasi Variabel Penelitian

Identifikasi variabel penelitian berupa variabel lingkungan eksternal dan variabel internal perusahaan. Identifikasi faktor-faktor internal diperoleh melalui wawancara dengan pihak manajemen perusahaan. Variabel internal perusahaan terdiri dari manajemen (*planning, organizing, actuating, controlling*), pemasaran (*product, price, place, promotion, process, person, physical evidence, productivity and quality*) penelitian dan pengembangan serta sistem informasi. Variabel eksternal terdiri dari lingkungan mikro (pemasok, pelanggan, pesaing), lingkungan industri (ancaman produk substitusi, persaingan antar perusahaan, ancaman pendatang baru) dan lingkungan makro (demografi, ekonomi, sosial, politik, dan teknologi).

5. Penentuan Responden

Responden dipilih secara *purposive* sebanyak tiga orang, yaitu berasal dari divisi manajemen pemasaran, manajer *outlet* dan penanggung jawab makanan, di mana responden tersebut dianggap mengetahui informasi mengenai faktor-faktor strategi internal dan eksternal serta berperan dalam merumuskan strategi pemasaran dan memasarkan produk dan mengetahui kondisi perusahaan pada saat ini secara menyeluruh.

6. Uji Validitas

Uji validitas pada penelitian ini menggunakan *face validity*. *Face validity* merupakan suatu keputusan apakah instrumen yang ditanyakan mengukur konsep yang diinginkan. Keputusan-keputusan tentang *face validity* juga subyektif dan biasanya meliputi suatu proses di mana para ahli dengan bidang tes konstruksi dan bidang minat menilai instrument untuk melihat jika dalam pendapat mereka, instrument mengukur apa yang berarti untuk diukur. *Face validity* merujuk pada pendapat orang tentang kredibilitas tes tersebut. Pertanyaan yang tidak relevan akan membuat peserta tes meragukan validitas tes dan menghasilkan jawaban yang kurang kredibel (Browning, 2007).

7. Analisis Data

Penyusunan strategi pemasaran menggunakan metode SWOT dan *Quantitative*

Strategic Planning Matrix (QSPM) dengan menggunakan tiga tahap pelaksanaan analisis data. Secara lebih terperinci tahapan analisis data sebagai berikut (Ginting, 2006):

a. Tahap Pemasukan (*The Input Stage*)

Matriks yang digunakan dalam tahap ini yaitu *Internal Factor Evaluation* (IFE) dan *Eksternal Factor Evaluation* (EFE). Tahapan-tahapan dalam penyusunan matriks IFE dan EFE adalah:

i. Identifikasi faktor Internal dan Eksternal Perusahaan

Tahap identifikasi faktor-faktor internal yaitu dengan cara mendaftarkan semua kekuatan dan kelemahan yang dimiliki perusahaan. Penyajian data dengan faktor yang bersifat positif (kekuatan) ditulis sebelum faktor yang bersifat negatif (kelemahan). Begitu pula dengan tahap identifikasi faktor eksternal perusahaan.

ii. Pemberian bobot setiap faktor

Pentuan bobot pada analisis internal dan eksternal perusahaan dilakukan dengan cara mengajukan pertanyaan kepada responden dengan menggunakan metode *paired comparison* (perbandingan berpasangan).

iii. Pemberian *Rating*/Peringkat

Rating atau peringkat menggambarkan seberapa besar efektif strategi perusahaan saat ini dalam merespon faktor strategis yang ada. Pemberian nilai peringkat didasarkan pada keterangan berikut:

- (1) Nilai 4, Jika perusahaan mempunyai kemampuan sangat baik dalam meraih faktor peluang tersebut dengan faktor ancaman tersebut memberikan pengaruh yang sangat lemah terhadap perusahaan.
- (2) Nilai 3, Jika perusahaan mempunyai kemampuan baik dalam meraih faktor peluang tersebut dan faktor ancaman memberikan pengaruh yang lemah terhadap perusahaan.
- (3) Nilai 2, Jika mempunyai kemampuan cukup baik dalam meraih faktor peluang tersebut dan faktor ancaman memberikan pengaruh yang kuat terhadap perusahaan.
- (4) Nilai 1, Jika perusahaan mempunyai kemampuan tidak baik dalam

meraih faktor peluang tersebut dan faktor ancaman memberikan pengaruh yang kuat terhadap perusahaan

iv. Perkalian bobot dan *rating*

Menentukan nilai tertimbang tiap faktor yang diperoleh dari perkalian bobot dengan *rating* (peringkat) setiap faktor. Nilai tertimbang setiap faktor kemudian dijumlahkan untuk memperoleh total nilai tertimbang.

b. Tahap Pencocokan (*The Matching Stage*)

i. Matriks IE (Internal Eksternal)

Matriks ini bermanfaat untuk memposisikan perusahaan ke dalam matriks yang terdiri dari 9 sel. Matriks IE terdiri dari dua dimensi, yaitu total skor matriks IFE pada sumbu X dan Matriks EFE pada sumbu Y. Matriks ini dikelompokkan menjadi tiga strategi utama yaitu:

- (1) *Grow and Build* (Tumbuh dan Bina) berada dalam sel I, II atau IV. Strategi yang cocok adalah intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integrasi (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal).
- (2) *Hold and Maintain* (Pertahankan dan Pelihara) mencakup sel III, V, atau sel VII. Strategi umum yang dipakai adalah penetrasi pasar, pengembangan produk dan pengembangan pasar.
- (3) *Harvest and Divest* (Panen atau Divestasi) mencakup sel VI, VIII, atau IX. Strategi yang dipakai adalah divestasi strategi diversifikasi konglomerat, dan strategi likuidasi.

ii. Matriks SWOT

Matriks SWOT ini merupakan alat formulasi pengambilan keputusan untuk menentukan strategi yang ditempuh berdasarkan logika untuk memaksimalkan kekuatan dan peluang, namun secara bersamaan dapat meminimalkan kelemahan dan ancaman perusahaan. Tahapan dalam menyusun matriks SWOT adalah sebagai berikut:

- (1) Menyusun daftar peluang dan dan ancaman eksternal perusahaan serta perusahaan serta kekuatan dan kelemahan internal perusahaan

- (2) Menyusun strategi SO (*Strength-Opportunity*) dengan cara mencocokkan kekuatan-kekuatan internal dan peluang-peluang eksternal.
 - (3) Menyusun strategi WO (*Weakness-Opportunity*) dengan cara mencocokkan kelemahan-kelemahan internal dan peluang-peluang eksternal.
 - (4) Menyusun strategi ST (*Strength-Threat*) dengan cara mencocokkan kekuatan-kekuatan internal dan ancaman-ancaman eksternal.
 - (5) Menyusun strategi WT (*Weakness-Threat*) dengan cara mencocokkan kelemahan-kelemahan internal dan ancaman-ancaman eksternal.
- c. Tahap Keputusan (*The Decision Stage*)
- Matriks yang digunakan dalam keputusan ini adalah QSPM. Analisis QSPM digunakan untuk mengevaluasi strategi secara obyektif berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi pada tahap sebelumnya. Langkah penyusunan matriks QSPM sebagai berikut:
- i. Membuat daftar peluang/ancaman eksternal dan kekuatan/kelemahan internal kunci perusahaan pada kolom kiri dalam QSPM. Informasi ini diperoleh dari matriks EFE dan IFE.
 - ii. Berikan bobot untuk masing-masing faktor internal dan eksternal (bobot yang diberikan sama dengan bobot pada matriks EFE dan IFE).
 - iii. Evaluasi matriks tahap 2 (pencocokkan) dan identifikasi alternatif strategi yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diimplementasikan.
 - iv. Tentukan Nilai Daya Tarik (*Attractiveness Scores-AS*), didefinisikan sebagai angka yang mengindikasikan daya tarik relatif dari masing-masing strategi dalam set alternatif tertentu.
 - (1) Nilai 1 = tidak menarik
 - (2) Nilai 2 = agak menarik
 - (3) Nilai 3 = cukup menarik
 - (4) Nilai 4 = sangat menarik
 Nilai Daya Tarik *Total Attractive Score – TAS* diperoleh dengan mengalikan bobot dengan *attractiveness scores*.

8. Kesimpulan

Penarikan kesimpulan dapat dilakukan dengan mempertimbangkan hasil-hasil yang diperoleh dari penelitian yang ditunjang dengan dasar teori sebagai landasan berpikir.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Waroeng *Steak & Shake* (WS) merupakan salah satu jenis usaha dalam bidang kuliner yang didirikan oleh Jody Brontosuseno dan Siti Haryani pada tahun 2000. Waroeng *Steak & Shake* (WS) sudah mempunyai sebanyak 45 cabang *outlet* yang terbesar di seluruh Indonesia. Wilayah pemasaran Waroeng *Steak & Shake* (WS) mencakup di beberapa kota besar, seperti Yogyakarta, Jakarta, Malang, Bandung, Bogor, Lampung, Makassar, Denpasar, Medan, Palembang, Pekanbaru, Surabaya, Solo, Semarang, dan Surabaya. Waroeng *Steak & Shake* (WS) sudah memiliki lebih dari 1000 karyawan yang tersebar di berbagai cabang di seluruh Indonesia. Harga yang ditawarkan oleh Waroeng *Steak & Shake* (WS) bervariasi. Harga *steak* original berkisar antara Rp. 13.000,00 sampai Rp. 27.000,00. Waroeng *Steak and Shake* buka setiap hari pada jam makan siang yaitu pukul 12.00 WIB sampai pukul 22.00 WIB, kecuali untuk hari Jum'at buka pada jam 13.00 WIB sampai pukul 22.00 WIB.

Analisis Lingkungan Internal

Lingkungan internal membahas tentang kekuatan dan kelemahan perusahaan. Faktor – faktor internal yang digunakan pada penelitian berdasarkan keadaan perusahaan ini terdiri dari manajemen, pemasaran, penelitian dan pengembangan dan sistem informasi. Variabel kekuatan dan kelemahan pada masing-masing faktor dapat dilihat pada Tabel 1.

Analisis Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal mengarah pada faktor peluang dan ancaman. Peluang dapat mengarahkan kegiatan organisasi sedangkan ancaman, menghambat pergerakan organisasi. Faktor eksternal yang dibahas dalam penelitian ini adalah lingkungan mikro, lingkungan industri dan lingkungan makro. Variabel peluang dan ancaman pada masing-masing faktor dapat dilihat pada Tabel 2.

Matriks IFE (*Internal Factor Evaluation*)

Analisis lingkungan internal dilakukan melalui identifikasi faktor internal perusahaan

untuk mengetahui kekuatan dan kelemahan perusahaan. Setelah diidentifikasi, maka dilakukan pembobotan dan pemberian *rating* pada masing-masing variabel. Berdasarkan hasil pembobotan dan *rating* menggunakan

matriks IFE dapat diketahui bahwa total skor matriks IFE adalah 3,181. Tabel hasil matriks IFE dapat dilihat pada Tabel 3. Total skor tersebut menunjukkan pada posisi yang kuat.

Tabel 1. Identifikasi faktor kekuatan dan kelemahan

Faktor Internal	Kekuatan	Kelemahan
A. Manajemen		
- <i>Planning</i>	Rapat dilakukan secara periodik	Jarak yang jauh
- <i>Organizing</i>	Setiap jabatan melakukan tugas dengan baik	-
- <i>Actuating</i>	Adanya pengarahan dan pemberian motivasi sebelum pekerjaan dimulai	-
- <i>Controlling</i>	Manajer area/wilayah mengontrol setiap outlet secara rutin	-
B. Pemasaran		
- <i>Product</i>	- Menu beragam - Adanya pengakuan atas merek - Rasa yang enak	Produk kurang nikmat ketika dikonsumsi dingin
- <i>Price</i>		Harga yang kurang terjangkau
- <i>Place</i>	Tempat strategis	Area parkir yang kurang luas
- <i>Promotion</i>		Promosi yang kurang maksimal
- <i>Process</i>	Pelayanan yang baik terhadap konsumen	-
- <i>Person</i>	Kerjasama yang baik antar pekerja	-
- <i>Physical evidence</i>		Tempat yang kurang nyaman
- <i>Productivity and Quality</i>	- Menggunakan <i>list stock</i> untuk pengontrolan bahan baku - Mempunyai sertifikat halal	-
C. Penelitian dan Pengembangan		
D. Sistem Informasi		
	Menggunakan email dan <i>broadcast</i> dengan karyawan	-

Tabel 2. Identifikasi faktor peluang dan ancaman

Faktor Eksternal	Peluang	Ancaman
A. Lingkungan Mikro		
- Pemasok	Hubungan yang baik dengan pemasok	-
- Pelanggan	-	Beralihnya pelanggan pada pesaing sejenis
- Pesaing		Masuknya pesaing baru yang tidak sejenis
B. Lingkungan Industri		
- Ancaman Produk Substitusi	-	Banyaknya produk substitusi di daerah tersebut
- Persaingan antar Perusahaan	-	Fasilitas yang lebih menarik pada restoran lain
- Ancaman Pendetang Baru	-	Produk yang lebih inovatif
C. Lingkungan Mikro		
- Demografi	Malang sebagai kota pendidikan dan pariwisata	-
- Ekonomi	-	Naiknya harga bahan baku dan pendukung
- Sosial	Gaya hidup masyarakat yang cenderung mewah	-
- Politik	-	-Adanya pajak restoran 10% -Adanya kebijakan <i>oneway</i> pada jalur menuju restoran
- Teknologi	-Berkembangnya teknologi internet -Perubahan teknologi produksi	-

Tabel 3. Hasil Matriks IFE

Kekuatan	Rata-rata Rating	Rata-rata bobot	Skor Total
A. Rapat dilakukan secara kontinyu	3.33	0.057	0.190
B. Setiap jabatan melakukan tugas dengan baik	3.33	0.065	0.216
C. Adanya pengarahan dan pemberian motivasi sebelum pekerjaan dimulai	3.33	0.057	0.190
D. Manajer area/ wilayah mengontrol setiap <i>outlet</i> secara rutin	3.33	0.059	0.196
E. Menu beragam	3.00	0.063	0.189
F. Adanya pengakuan atas merek	3.00	0.058	0.174
G. Rasa yang enak	4.00	0.059	0.236
H. Tempat strategis	3.33	0.058	0.193
I. Pelayanan yang baik terhadap konsumen	3.67	0.058	0.213
J. Kerjasama yang baik antar pekerja	3.67	0.056	0.206
K. Menggunakan <i>list stock</i> untuk pengontrolan bahan baku	3.33	0.048	0.160
L. Mempunyai sertifikat halal	3.67	0.049	0.180
M. Dilakukan secara kontinyu oleh tim	3.00	0.047	0.141
N. Menggunakan email dan <i>broadcast</i> dengan karyawan	2.33	0.039	0.091
Kelemahan			
O. Tempat dan jarak yang cukup jauh	2.67	0.038	0.101
P. Produk kurang nikmat ketika dikonsumsi dingin	2.33	0.044	0.103
Q. Harga yang kurang terjangkau	2.33	0.042	0.098
R. Area parkir yang kurang luas	3.00	0.035	0.105
S. Promosi yang kurang maksimal	2.67	0.033	0.088
T. Tempat yang kurang nyaman	3.00	0.037	0.111
Total		1.000	3.181

Tabel 4. Hasil Matriks EFE

Peluang	Rata-rata Rating	Rata-rata bobot	Skor Total
A. Hubungan yang baik dengan pemasok	3	0.088	0.267
B. Malang sebagai kota pendidikan dan pariwisata	2.33	0.071	0.165
C. Gaya hidup masyarakat yang cenderung mewah	2.33	0.07	0.163
D. Berkembangnya teknologi (internet)	2.67	0.084	0.224
E. Perubahan teknologi produksi	3	0.09	0.27
Ancaman			
F. Beralihnya pelanggan pada pesaing sejenis	3.33	0.088	0.293
G. Masuknya pesaing baru	2.67	0.09	0.24
H. Banyaknya produk substitusi	2.33	0.079	0.184
I. Fasilitas yang lebih menarik	2.67	0.081	0.216
J. Produk yang lebih inovatif	3	0.072	0.216
K. Naiknya harga bahan baku dan pendukung	3.33	0.095	0.316
L. Adanya pajak restoran	2.67	0.045	0.12
M. Adanya kebijakan <i>oneway</i>	2.67	0.047	0.125
Total			2.798

Tabel 5. Hasil QSPM

No.	Alternatif Strategi	Total TAS	Peringkat
1	Mempertahankan kualitas dan pelayanan produk untuk menarik konsumen	6.443	III
2	Meningkatkan kemampuan manajemen dan kerjasama untuk tujuan perusahaan	6.393	IV
3	Memanfaatkan kemajuan teknologi untuk pemasaran	5.916	VI
4	Menjaga hubungan baik dengan pemasok dan wilayah sekitar restoran	5.795	VIII
5	Mempertahankan citra atau <i>image</i> perusahaan	6.906	I
6	Memberikan layanan <i>delivery order</i> untuk konsumen	6.015	V
7	Melayani pangsa pasar menengah ke bawah dengan menyediakan paket atau porsi khusus	5.825	VII
8	Meningkatkan fasilitas restoran	6.468	II

Matriks EFE (*Eksternal Factor Evaluation*)

Analisis matriks EFE merupakan hasil dari identifikasi faktor-faktor eksternal berupa peluang dan ancaman yang berpengaruh pada Waroeng *Steak & Shake* (WS) Cabang Soekarno Hatta Malang. Hasil perkalian antara rata-rata pembobotan dan penilaian *rating* akan menghasilkan total skor. Peluang utama pada perusahaan ini berdasarkan skor tertinggi yaitu hubungan yang baik dengan pemasok. Hubungan yang baik dengan pemasok akan memudahkan kita mencari informasi mengenai harga, selain itu pemasok juga dapat memberikan layanan antar dan memberikan diskon khusus untuk pembelian dalam jumlah besar (Kustina, 2008). Berdasarkan hasil pembobotan dan *rating* menggunakan matriks IFE dapat diketahui bahwa total skor matriks IFE adalah 2.798. Tabel hasil matriks EFE dapat dilihat pada Tabel 4.

Matriks IE

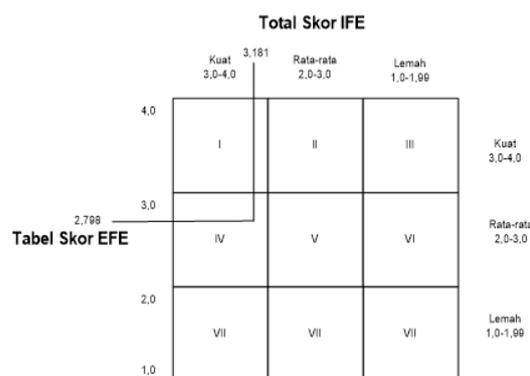
Berdasarkan hasil dari matriks IFE dan matriks EFE maka dapat disusun selanjutnya dalam matriks IE. Nilai rata-rata IFE sebesar 3,181 dan rata-rata EFE sebesar 2,798. Nilai rata-rata IFE dan EFE diperoleh dari jumlah dari skor pada masing-masing faktor, di mana skor tersebut didapatkan dari perkalian antara rata-rata *rating* dan rata-rata bobot pada masing-masing faktor. Nilai tersebut menunjukkan posisi kuadran IV yaitu menunjukkan strategi yang diperlukan untuk perusahaan saat ini adalah *grow and build strategy*. *Grow and build strategy* menunjukkan bahwa perusahaan membutuhkan strategi untuk tumbuh lebih baik dan dapat mengembangkan perusahaan menjadi lebih baik. Strategi yang dapat diterapkan oleh perusahaan saat ini adalah strategi intensif, strategi integratif, dan strategi konsentrasi. Matriks IE dapat dilihat pada Gambar 1.

Matriks SWOT

Matriks SWOT menghasilkan beberapa strategi alternatif yang diperoleh dari variabel-variabel internal dan eksternal sesuai dengan posisi perusahaan pada matriks IE yaitu *Grow and build strategy*. Alternatif-alternatif strategi yang didapat sebagai berikut:

1. Strategi SO,
 - a. Mempertahankan kualitas dan pelayanan produk untuk menarik konsumen.

- b. Meningkatkan kemampuan manajemen dan kerjasama untuk tujuan perusahaan
2. Strategi WO
 - a. Memanfaatkan kemajuan teknologi untuk pemasaran
 - b. Menjaga hubungan baik dengan pemasok dan wilayah sekitar restoran
 3. Strategi ST
 - a. Mempertahankan citra atau image perusahaan
 - b. Memberikan layanan *delivery order* untuk konsumen
 4. Strategi WT
 - a. Melayani pangsa pasar menengah ke bawah dengan menyediakan paket atau porsi khusus
 - b. Meningkatkan fasilitas restoran



Gambar 1. Matrik IE

Quantitative Strategy Planning Matrix (QSPM)

Tahap akhir dari analisis strategi merupakan pemilihan strategi yang sesuai dan dapat dijalankan oleh perusahaan. Pemilihan strategi yang cocok dilakukan adalah dengan menggunakan alat analisis QSPM. Alternatif strategi didapatkan dari matriks SWOT di mana matriks tersebut menghasilkan beberapa alternatif strategi melalui faktor internal dan eksternal perusahaan.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa nilai tertinggi pada TAS adalah alternatif strategi mengenai mempertahankan citra atau *image* perusahaan. Ketiga pakar memiliki ketertarikan terhadap alternatif strategi karena menganggap bahwa peran citra atau *image* perusahaan akan mempengaruhi rencana jangka panjang perusahaan. Strategi mempertahankan citra atau *image* perusahaan penting karena citra positif yang sudah dibangun perlu

dipertahankan, karena erat kaitannya dengan reputasi perusahaan. Strategi tersebut mendapatkan skor tertinggi yaitu 6.906, para pakar beranggapan bahwa faktor utama yang berpengaruh dalam meningkatkan citra baik perusahaan adalah sumber daya manusianya. Peran karyawan dalam melayani pelanggan merupakan faktor utama. Penelitian terdahulu yang mempunyai hasil yang serupa dengan strategi tersebut berpendapat bahwa strategi mempertahankan citra perusahaan yaitu dengan cara mempertahankan mutu dan kualitas serta melakukan inovasi dan pengembangan produk untuk menyempurnakan produk (Dewi, Andri, Yonaldi, 2012). Hasil QSPM dapat dilihat pada Tabel 5.

KESIMPULAN

1. Alternatif strategi yang didapatkan dari hasil pengolahan data menggunakan QSPM (*Quantitative Strategy Planning Matrix*) yaitu mempertahankan citra atau *image* perusahaan, meningkatkan fasilitas restoran, mempertahankan kualitas dan pelayanan produk untuk menarik konsumen, meningkatkan kemampuan manajemen dan kerjasama untuk tujuan perusahaan, memberikan layanan *delivery order* untuk konsumen, memanfaatkan kemajuan teknologi untuk pemasaran, melayani pangsa pasar menengah ke bawah dengan menyediakan paket atau porsi khusus, dan menjaga hubungan baik dengan pemasok atau wilayah sekitar restoran.
2. Hasil prioritas utama dari analisis tersebut yaitu mempertahankan citra atau *image* perusahaan dengan TAS 6.906.

Hasil penelitian dapat dimanfaatkan Waroeng *Steak & Shake* Cabang Sokarno Hatta Malang dalam perencanaan strategi agar dapat membantu pengembangan perusahaan khususnya dalam bidang pemasaran. Penelitian berikutnya dapat menjadikan pelanggan sebagai responden untuk mempertimbangkan strategi pemasaran.

Daftar Pustaka

Bhandari, A dan RP Verma. (2013). *Strategic Management: A Conceptual Framework*. New Delhi: McGraw Hill Education.

Browning, G. (2007). *Emergenetics: Menyadap Ilmu Kesuksesan Baru*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Dewi, K.N., Andri, G., dan Yonaldi, S. (2012). Pengaruh Iklan, Citra Merek, dan Kepuasan Konsumen Terhadap Loyalitas Konsumen dalam Menggunakan Vaseline Hand and Body Lotion di Kota Padang (Studi Kasus di PT. Unilever Cabang Padang). *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*. 3(2): 11-29.

Ginting, A. (2006). Perumusan Strategi Perusahaan PT X menggunakan Matriks Evaluasi Faktor. *Jurnal Sistem Teknik Industri*. 7(1): 1-5.

Kustina, S. (2008). Optimalisasi Pengelolaan Retribusi Parkir Dalam Rangka Peningkatan Pendapatan Asli Daerah (Studi di Kawasan Kota Malang). *Arena Hukum*. 1(1): 1-1.

Pasaribu, L. (2008). *Analisis Strategi Pemasaran Susu UHT (Ultra High Temperature) (Studi Kasus: PT. ULTRAJAYA Tbk, Bandung)*. Skripsi. Fakultas Pertanian. IPB. Bogor.

Umar, H. (2001). *Strategic Management in Action*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Zulkarnaen, H. O., dan Sutopo. (2013). Analisis Strategi Pemasaran pada Usaha Kecil Menengah (UKM) Makanan Ringan (Studi Penelitian UKM Snack Barokah di Solo). *Diponegoro Journal of Management*. 2(3): 1-13.