

## STRATEGI ALTERNATIF DENGAN MENGGUNAKAN *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX (QSPM)* PADA PROPOSAL BISNIS “*INDONESIAN TRADITIONAL RESTAURANT*”

Ivan Mulyadi Yaprimadi  
Program Studi Magister Management, Universitas Katolik Parahyangan  
Email: ivanmulyadiyap@gmail.com

### Abstrak

*Indonesian Traditional Restaurant* merupakan sebuah perencanaan bisnis dari sebuah restoran yang menyediakan berbagai macam masakan nusantara. Penelitian ini bertujuan untuk perumusan strategi dan implementasi strategi dari *Indonesian Traditional Restaurant*. Dalam menyusun strategi, diperlukan pengetahuan dan pemahaman lingkungan eksternal dan internal dari suatu lingkungan bisnis. Dalam mencari alternatif strategi pada bisnis *Indonesian Traditional Restaurant*, peneliti menggunakan *Quantitative Strategic Planning matrix (QSPM)*. Hasil dari analisa didapatkan bahwa perusahaan ini memiliki peluang untuk dapat berkompetisi dalam pasar. Analisa dilakukan dengan menggunakan : EFE, IFE, CPM, SWOT, SPACE MATRIX, dan QSPM. Berdasarkan analisa QSPM, strategi yang sebaiknya diimplementasikan dalam bisnis *Indonesian traditional Restaurant* adalah strategi *aggressive* yang dilakukan dengan penetrasi pasar. Berdasarkan analisa internal, yang menjadi kekuatan perusahaan yang paling besar adalah *speciality product*. *Speciality product* yang ada dalam perusahaan diharapkan mampu menjangkau konsumen yang ada, sehingga perusahaan dapat meningkatkan pemasaran dan pendapatannya.

**Kata Kunci** : EFE, IFE,SWOT, QSPM

### Abstract

*Indonesian Traditional Restaurant is business planning from the restaurant which provide various local food. This research is aim to formulating and implementation strategy for Indonesian Traditional Restaurant. Formulating strategy needs knowledge and understanding about external and internal environment from a business environment. In order to find alternative strategy in Indonesian Traditional Restaurant business, researcher use Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM). Analysis output describe that this company have opportunity in competitiveness market. This analysis are used to : EFE, IFE, CPM, SWOT, SPACE MATRIX, and QSPM. Based on QSPM analysis, strategy which prefer used in Indonesian Traditional Restaurant is aggressive strategy with do penetration in market. Based on internal analysis, the biggest strength in this company is speciality product. Speciality product which have in company hope can reach customer, so this company can enhance marketing and revenue.*

**Keywords** : EFE, IFE,SWOT, QSPM

### I. PENDAHULUAN

Gabungan Pengusaha Makanan dan Minuman Indonesia (Gapmmi) menargetkan industri makanan dan minuman tumbuh 8% sampai 10% pada 2012. "Target tersebut naik dibanding 2011 yang pertumbuhannya sebesar 7% sampai 8%," Pertumbuhan industri makanan dan minuman (mamin) itu didorong beberapa faktor antara lain; pertumbuhan makro ekonomi Indonesia yang terus meningkat dan pertumbuhan industri makanan dan minuman pada tahun 2011 mencapai 7,29%. Faktor lain yang mendukung industry makanan dan minuman ini adalah pertumbuhan jumlah pertumbuhan penduduk. Dengan besarnya jumlah

penduduk Indonesia ditunjang makro ekonomi yang bagus, maka daya beli masyarakat juga diproyeksikan meningkat. Pada 2011, penjualan seluruh produk makanan dan minuman, baik primer maupun olahan, mencapai Rp650 triliun. Tahun ini diproyeksikan bisa meningkat menjadi Rp710 triliun. (Pertumbuhan Industri Makanan dan Minuman delapan persen, 2012) Sejak beberapa tahun silam, tampaknya bisnis di kota-kota besar seperti Jakarta dan kota lainnya, masih isi oleh beberapa bisnis kreatif, dimana termasuk di dalamnya adalah bisnis kuliner. Segala bentuk bisnis, tentunya cepat atau lambat pasti akan menuju titik terang. Titik dimana persaingan

menjadi sedemikian ketat. Dan yang tidak mampu menjawab tantangan zaman, maka dipastikan akan tersingkir, ini berbicara soal inovasi dan kreatifitas yang dapat diberikan para pembisnis kreatif.

Persaingan industri makanan dan minuman yang ketat, membuat "profit margin" semakin tipis, tetapi meski kuliner telah banyak pemainnya bukan berarti bisnis ini tidak menjadi layak untuk dijalankan. Untuk itu, dalam berbisnis kuliner membutuhkan strategi yang mumpuni agar mampu bersaing dengan pemain-pemainnya. Alasan kebutuhan manusia akan makan menjadi dasar mengapa bisnis ini tak pernah mati. Kita hanya perlu melihat pangsa pasar apa yang diinginkan. Biasanya para pengusaha kuliner melihat peluang dan berusaha semakin kreatif untuk menawarkan produk andalannya. Tak heran, jika beberapa produk kuliner mendapat perhatian khusus para pencintanya. Otomatis, ini membuat bisnis kuliner dapat bertahan dalam jangka waktu yang lama. Meskipun menu sama, bahan baku pun sama. Namun, ketika dikemas lewat kreativitas dan inovasi, pangsa pasarnya masih terbuka lebar. Kita bisa lihat banyak restoran menawarkan menu yang tak jauh berbeda dengan restoran lainnya, hanya saja dikemas sedemikian rupa dan kreatif, dan tentu saja memberikan hasil yang positif bagi pengusaha kuliner.

Dipilihnya makanan khas Indonesia karena untuk memperkenalkan budaya Indonesia lewat sajian makanan-makanan dan minuman khas yang ada di Indonesia. Dengan memperkenalkan makanan dan minuman khas dari nusantara, secara tidak langsung kita juga ikut ambil bagian dalam perkembangan bisnis kuliner di Indonesia sendiri, karena yang kita tahu bahwa Indonesia negara yang luas dengan berbagai macam makanan khas di masing-masing daerah dan bahkan budaya-budaya tradisionalnya. Sebelum memulai suatu usah, perusahaan haruslah memikirkan apa saja yang akan menjadi kemampuan perusahaan dalam bersaing. Maka dari itu perusahaan memilih strategi-strategi apa saja yang dapat membantu perusahaan agar dapat bertahan dalam persaingan dengan perusahaan lainnya. Dalam analisa ini, usaha restoran ini diasumsikan berlokasi di Kuta, Bali. Untuk dapat bersaing dan memiliki bisnis yang berkelanjutan, diperlukan strategi yang tepat, agar perusahaan mendapatkan hasil yang optimal. Maka dari itu, perumusan strategi dalam bisnis ini perlu diperhatikan. Penelitian ini akan membahas

alternative strategi dengan pendekatan QSPM, untuk mencapai tujuan perusahaan.

## II. KAJIAN LITERATUR

### Manajemen Strategi

Manajemen strategi adalah seperangkat dari keputusan managerial dan tindakan yang menentukan performa jangka panjang dari sebuah perusahaan. Manajemen strategi mencakup pengamatan lingkungan (baik eksternal maupun internal), formulasi strategi (strategi atau rencana jangka panjang), implementasi strategi, dan evaluasi dan kontrol. Manajemen strategi menekankan pada pengamatan dan evaluasi dari peluang dan ancaman eksternal berdasarkan kekuatan dan kelemahan perusahaan (L.Wheelen, 2012). Perusahaan perlu memperhatikan manajemen strategi dengan serius untuk menjaga perusahaan tetap bersaing dalam lingkungan yang mudah berubah.

### Perumusan Manajemen Strategi

Perumusan strategi suatu bisnis digunakan untuk membantu mengidentifikasi, mengevaluasi, dan memutuskan strategi yang tepat bagi perusahaan. perumusan Strategi ini terdiri dari 3 tahap, David, Fred (2009:323), yaitu :

Tahap 1, *Input Stage*, pada tahap ini, terdiri dari berbagai informasi mengenai kondisi eksternal, internal, dan matrix yang menggambarkan persaingan antara perusahaan. Alat – alat yang digunakan pada tahapan ini adalah; External Factor Evaluation (EFE), Competitive Profile Matrix (CPM), Internal Factor Evaluation (IFE).

Tahap 2, *Matching Stage*, Tahap penyesuaian ini dilakukan dengan menggabungkan kondisi eksternal dan internal perusahaan. Tahap penyesuaian terdiri dari analisa SWOT (SWOT Matrix) dan menggunakan Strategic Position and Action Evaluation (SPACE Matrix). SWOT matrix menggambarkan internal perusahaan (kekuatan dan kelemahan) serta eksternal perusahaan (peluang dan ancaman) yang dimiliki perusahaan. pada SWOT Matrix juga akan menggambarkan alternatif strategi SWOT. SPACE Matrix akan menghasilkan 4 strategi alternatif yaitu; *aggressive, competitive, conservative, dan defensive*.

Tahap 3, *Decision Stage*, Tahap pengambilan keputusan menggunakan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix).

disebut dimensi internal yang terdiri dari *Financial Strength* (FS) dan *Competitive Advantage* (CA) dan elemen kedua disebut dimensi eksternal yang terdiri dari *Environmental Stability* (ES) dan *Industry Strength* (IS). Empat kuadran dari space matriks yaitu (Strategic position and Action Evaluation (SPACE) Matrix, 2011):

**Tabel 1.** Perumusan Manajemen Strategi

STAGE 1: THE INPUT STAGE				
External Factor Evaluation (EFE) Matrix		Competitive Profile Matrix (CPM)		Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix
STAGE 2: THE MATCHING STAGE				
Strengths - Weakness- Opportunities-Threats (SWOT) Matrix	Strategic Position and Action, Evaluation (SPACE) Matrix	Boston Consulting Group (BCG) Matrix	Internal - External (IE) Matrix	Grand Strategy Matrix
STAGE 3: DECISION STAGE				
Quantitative Strategic Planning Matrix ( QSPM )				

Sumber : David,Fred (2009:324)

### External Factor Evaluation (EFE) - Internal Factor Evaluation (IFE)

Matrix EFE digunakan untuk mengetahui hal – hal eksternal apa yang berpengaruh terhadap perusahaan. Faktor eksternal ini mencakup persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, teknologi, hukum, pemerintah, dan kondisi pasar. (Umar, 2006). Matrix IFE bertujuan untuk mengetahui faktor – faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan perusahaan yang meliputi manajemen keuangan, sumber daya manusia, pemasaran, dan operasional. (Umar, 2006).

### Analisa SWOT dan SPACE Matriks

Analisis SWOT merupakan perangkat yang dipergunakan untuk menganalisa kondisi internal maupun eksternal perusahaan dan selanjutnya akan dipergunakan untuk membuat perencanaan strategis dan program kerja perusahaan untuk mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang. SWOT adalah akronim untuk kekuatan (*Strengths*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunities*), dan Ancaman (*Threats*) dari lingkungan eksternal perusahaan. Analisa SWOT memberikan analisa situasi dan juga kondisi yang bersifat deskriptif yaitu memberikan suatu gambaran (David, 2013). Space Matriks merupakan alat dominan yang digunakan dalam menyusun suatu alternatif strategi. Terdapat empat elemen penting yang disebut juga 4 kuadran dari SPACE Matrix. Dua elemen pertama

Quadrant I	Financial Stability dan Industry Strength	Aggressive
Quadrant II	Financial Stability dan Competitive Advantage	Conservative
Quadrant III	Competitive Advantage dan Environmental Stability	Defensive
Quadrant IV	Industry Strength dan Environmental Stability	Competitive

### III. METODE PENELITIAN

#### Jenis Penelitian

Penyusunan penelitian ini menggunakan Metode deskriptif. Metode deskriptif merupakan suatu metode yang digunakan untuk menggambarkan suatu penelitian namun tidak digunakan untuk menarik kesimpulan yang lebih luas (Sugiyono, 2010) Penelitian ini dilakukan untuk memberikan solusi dari masalah yang ada, dan sebagai alternatif strategi dalam mengambil keputusan bisnis yang dihadapi oleh Indonesian Traditional Restaurant. Penelitian ini bersifat studi kasus yang digunakan untuk memberikan strategi alternatif dengan pendekatan QSPM (Quantitative, Strategic Planning Matrix).

#### Metode Analisis

Tahap dalam melakukan analisis data ini adalah sebagai berikut :

**Tahap Pertama**, pada tahap ini dilakukan analisa internal dan eksternal menggunakan metode IFE dan EFE, yang akan dibuatkan skor mengenai bobot dan rating dari setiap elemen. Pada tahap ini juga dibuat Competitive Profile Matrix yang menggambarkan faktor kunci sukses yang dimiliki perusahaan dibandingkan dengan faktor yang dimiliki oleh pesaing.

**Tahap Kedua**, melakukan analisa SWOT,dengan menggabungkan faktor internal dan eksternal perusahaan. analisa SWOT ini mencakup Strength (Kekuatan), Weakness (Kelemahan), Opportunity

(Peluang), dan Threat (Ancaman) yang dibahas secara menyeluruh.

**Tahap Ketiga**, membuat Matrix SWOT. Matrix SWOT digunakan untuk menentukan alternatif strategi yang tepat bagi perusahaan. pada tahap ini juga dibuat matrix QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix). Terdapat unsur dalam QSPM yaitu : strategi alternatif, Faktor kunci, bobot, rating.

Dalam membuat matrix IFE dan EFE, peneliti mengamati kemungkinan – kemungkinan yang akan terjadi pada usaha proposal bisnis Indonesian taste restaurant. Pengamatan ini dilakukan dengan pendekatan kualitatif dan melakukan FGD (Focus Group Discussion) dengan sesama mahasiswa kelas manajemen strategi dan resiko. Nilai pada kolom rating diisi berdasarkan skala prioritas, mulai dari yang paling penting sampai tidak penting. Rating paling besar atau paling penting diisi dengan poin 5, sedangkan untuk rating yang tidak penting diberi poin sebesar 1. Pada masing – masing EFE dan IFE, terdapat masing – masing 8 item pada setiap elemen ( *Strength*, *Weakness*, *Opportunity*, dan *Threat*). Nilai bobot (*weight*) dari masing – masing faktor eksternal ataupun internal diberikan nilai total 1, dengan penentuan besaran berdasarkan analisa peneliti. Bobot Matriks IFE diperoleh dengan menjumlahkan kekuatan dan kelemahan. Sedangkan bobot matriks EFE diperoleh dengan menjumlahkan peluang dan ancaman.

Matriks SWOT menggambarkan berbagai pilihan strategi yang dihasilkan dengan menggabungkan faktor eksternal dan internal perusahaan, terdapat empat macam alternatif strategi berdasarkan SWOT Matriks yaitu; Strategi Strength – Opportunities, Strength – Threat, Weakness – Opportunities dan Weakness Threat. Selanjutna akan dibuat alternatif strategi menggunakan QSPM (*Quantitative Strategic Planning Matrix*).

#### IV. PEMBAHASAN

Pada stage I perusahaan harus melakukan penelitian IFE (*Internal Factors Matrix*), CPM (*Competitive Profile Matrix*) dan EFE (Eksternal Factors Evaluation). Hal ini dilakukan agar perusahaan mengetahui apa saja faktor-faktor yang mempengaruhi dari kegiatan dari perusahaan itu sendiri. EFE (*Eksternal Factors Evaluation*) merupakan lingkungan eksternal dari perusahaan. Perusahaan dapat mengetahuinya dengan mencari

tahu apa yang menjadi kekuatan dan kelemahan dari perusahaan. IFE (*Internal Factors Evaluation*) merupakan lingkungan internal dari perusahaan atau dari luar perusahaan. Perusahaan dapat mencari tahu apa saja peluang dan ancaman yang akan terjadi pada perusahaan kedepannya. CPM (*Competitive Profile Matrix*) dimana perusahaan juga harus tahu siapa saja yang menjadi kompetitor dalam menjalankan usaha ini, terutama di bisnis restoran yang akan dijalankan oleh Indonesian Traditional Restaurant ini.

#### 1. STAGE I : THE INPUT STAGE

##### a. EFE (*Eksternal Factors Evaluation*) :

**Tabel 2.** *Eksternal Factor Evaluation*

Key External Factors	Weight	Rating	Weighted Score
<b>Opportunities</b>			
1 Jumlah Penduduk	0.05	1	0.05
2 Pengunjung luar kota	0.08	4	0.32
3 Pengunjung dalam kota	0.06	3	0.18
4 Kontribusi pesaing dengan produk berbeda	0.07	2	0.14
5 Tingkat kejenuhan konsumen	0.04	2	0.08
6 Kesesuaian produk dengan demand	0.08	3	0.24
7 Ketersediaan bahan baku	0.07	4	0.28
8 Peranan Supplier / pemasok	0.07	3	0.21
<b>Threat</b>			
9 Pesaingan dengan produk sama	0.06	2	0.12
10 Ijin standar MUI (halal / tidak halal)	0.05	1	0.05
11 Pengaruh pajak pendapatan dan konsumen	0.05	2	0.1
12 Variasi dan pengembangan produk baru	0.04	2	0.08
13 Tingkat kesehatan makanan yang disajikan	0.06	3	0.18
14 Kebersihan lingkungan	0.08	4	0.32
15 Kenaikan Harga bahan baku	0.07	4	0.28
16 Kenaikan BBM	0.07	3	0.21
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2.84</b>

Berdasarkan tabel terlihat bahwa nilai tertinggi pada *Opportunities* (Peluang) adalah pengunjung luar kota sebesar 0,32 (*Weighted Score*), ini menandakan bahwa sesuai dengan apa yang diinginkan oleh perusahaan bahwa yang menjadi target pasar adalah pengunjung dari luar kota yaitu para wisatawan asing yang sering berkunjung ke kota Bali.

Pada *Threat* (Ancaman) terlihat yang menjadi ancaman bagi pihak restoran adalah faktor kebersihan lingkungan dengan memberikan kontribusi sebesar 0,32. Hal ini perlu diperhatikan oleh pihak restoran jika ingin membuat restoran menjadi nyaman bagi konsumen pada sektor kebersihannya, karena banyak usaha restoran tidak memperhatikan masalah kebersihan lingkungannya.

##### b. CPM (*Competitive Profile Matrix*)

**Tabel 3. Competitive Profile Matrix**

Critical success Factors	Weight	Company		Company 2		Company 3	
		Rating	Score	Rating	Score	Rating	Score
Advertising	0.12	4.00	0.48	2.00	0.24	3.00	0.36
Product Quality	0.15	4.00	0.60	4.00	0.60	4.00	0.60
Price Competitive	0.11	3.00	0.33	3.00	0.33	4.00	0.44
Management	0.14	2.00	0.28	2.00	0.28	3.00	0.42
Financial Position	0.16	3.00	0.48	2.00	0.32	3.00	0.48
Customer Loyalty	0.14	2.00	0.28	3.00	0.42	3.00	0.42
Global Expansion	0.10	1.00	0.10	2.00	0.20	2.00	0.20
Market Share	0.08	1.00	0.08	2.00	0.16	3.00	0.24
<b>Total</b>	<b>1.00</b>		<b>2.63</b>		<b>2.55</b>		<b>3.16</b>

Keterangan :

Company 1 : Indonesian Traditional Restaurant

Company 2 : Un's Restaurant

Company 3 : HQ Restaurant & Hotel

Dari hasil CPM (*Competitive Profile Matrix*) terlihat bahwa yang menjadi pesaing terkuat adalah restoran yang nomor 3 (Company 3) dengan nilai total sebesar 3,16 dan yang menjadi pesaing terlemah adalah restoran nomor 2 dengan total nilai sebesar 2,55.

Company 1 sebaiknya menggunakan manajemen yang baik karena dari hasil analisis terlihat company 1 kalah bersaing pada sektor manajemen dan juga kalah bersaing pada tiga sektor sekaligus yang meliputi dari "customer loyalty, Global expansion, dan market share". Tetapi ini masih tahapan wajar karena company 1 masih tergolong restoran yang baru berdiri sehingga diperlukan waktu untuk mendapatkan pasar yang diinginkan.

### c. IFE (*Internal Factors Evaluation*)

**Tabel 4. Internal Factors Evaluation**

Key Internal Factors		Weight	Rating	Weighted Score
<b>Strengths</b>				
1	Perputaran Persediaan	0.05	3	0.15
2	Kenaikan penjualan	0.07	4	0.28
3	Kinerja karyawan	0.04	2	0.08
4	Promosi dan iklan	0.08	3	0.24
5	Speciality product	0.09	4	0.36
6	Pencapaian target per-kuartal	0.08	3	0.24
7	kebersihan	0.08	3	0.24
8	Pengendalian Mutu	0.08	3	0.24
<b>Weakness</b>				
9	Biaya tak terduga	0.05	2	0.10
10	Lahan Parkir	0.04	2	0.08
11	Pengembangan lokasi	0.04	2	0.08
12	Turn over karyawan	0.04	1	0.04
13	Pengendalian persediaan	0.07	3	0.21
14	Consumer maintain	0.08	3	0.24
15	Competitor controller	0.07	3	0.21
16	Supplier tidak on time	0.04	1	0.04
<b>Total</b>		<b>1.00</b>		<b>2.83</b>

Berdasarkan tabel terlihat bahwa nilai tertinggi pada *Strength* (Kekuatan) adalah speciality product sebesar 0,36 (*Weighted Score*), hal ini terlihat karena apa yang disajikan oleh restoran adalah menu makanan nusantara yang ada di Indonesia, dengan makanan dan minuman khas dari pulau2 yang ada di Indonesia.

Pada *Weakness* (Kelemahan) yang menjadi kelemahan bagi pihak restoran adalah faktor *consumer maintain* dengan memberikan kontribusi sebesar 0,24. Hal ini perlu diperhatikan oleh pihak restoran jika ingin membuat restoran menjadi pilihan konsumen karena terkadang selera dari konsumen dapat berubah-ubah setiap saat, maka pihak restoran harus melakukan consumer maintain atau bagaimana menjaga hubungan baik dengan konsumen agar menimbulkan loyalitas.

## 2. STAGE II : MATCHING STAGE

### a. SWOT Matrix

**Tabel 5. SWOT**

Strength (S)	Weakness (W)
1. Konsep buku restoran yang unik	1. Bisnis yang dijalankan masih tergolong baru
2. Service excellent	2. Membutuhkan area yang luas
3. Lokasi yang strategis karena berada di tempat yang ramai wisatawan baik asing maupun lokal	3. Sulitnya mendapatkan bahan baku untuk daerah tertentu
4. Bisa menjadi alternatif liburan dengan konsep pengenalan budaya Indonesia	4. Modal yang tergolong besar
5. Menu merupakan menu khas dari berbagai kota yang ada di Indonesia	
6. Memiliki visi dan misi yang jelas	

<b>Opportunities (O)</b>	<b>Threat (T)</b>
1. Merupakan restoran dengan konsep yang unik terutama pada buku menu yang menyajikan budaya - budaya asli dari Indonesia	1. Restoran yang sejenis di luar daerah Kuta dengan harga yang mungkin lebih murah dibandingkan restoran ini.
2. Menu yang ditawarkan merupakan makanan khas Indonesia, banyak restoran di daerah Kuta yang menyajikan sajian dengan menu	2. Kemungkinan akan terjadinya peniru dari kompetitor
3. Konsumen lebih menyukai tempat - tempat dengan konsep yang unik	3. Kenaikan harga BBM, yang tentu akan mengakibatkan terjadinya perubahan harga
<b>SO Strategies</b>	<b>WO Strategies</b>
1. Desain restoran disesuaikan dengan segmentasi calon konsumen dan mencerminkan restoran dengan budaya - budaya di Indonesia (S1,O1)	1. Melakukan promosi dan advertising untuk memperkenalkan keunikan restoran yang dimiliki
2. Menciptakan menu yang inovatif, dengan menawarkan makanan khas Indonesia dari berbagai daerah. (S5,O2)	2. Mencari suplier bahan baku dari daerah - daerah untuk mendapatkan citarasa yang sesuai dengan makanan aslinya (W3,O2)
3. Memilih lokasi yang strategis, terlihat di tempat ramai, dan memiliki didukung oleh potensi alam (S3,O3)	3. Mencari investor untuk bergabung dalam bisnis. (W4,O3)
<b>ST Strategies</b>	<b>WT Strategies</b>
1. Menaikan harga makanan untuk memperoleh laba	1. Melakukan promosi di luar daerah Kuta, agar restoran lebih dikenal. (W1,T1)
2. Membuat brand image perusahaan pionir untuk mengantisipasi duplikasi perusahaan lain, membuat membership untuk menjaga loyalitas konsumen. (S3,S4,T2)	2. Memantau strategi apa yang dilakukan kompetitor dan melakukan inovasi untuk memiliki value added. (W2,W3,T2)
3. Potensi alam yang dimiliki merupakan value added, karena tidak dimiliki tempat lain. (S1,T1)	

Setelah mengetahui SWOT (Strength, Weakness, Opportunities dan Threat) dan menerapkan strategi-strateginya, hal yang selanjutnya adalah perusahaan melakukan analisis dengan menggunakan SPACE Matrix.

**b. SPACE Matrix**

SPACE Matrix merupakan pendekatan yang digunakan untuk menentukan posisi strategi perusahaan yang akan digunakan. Dalam strategi SPACE matrix terdapat 4 kuadran yang menggambarkan kondisi yang harus dijalankan oleh perusahaan jika ingin dapat bersaing dengan para kompetitornya. (Matiks SPACE, 2011)

SPACE matrix adalah Strategy Position And Action Evaluation. Pada hasil analisis akan memberikan masukan untuk menentukan 4 kuadran yang harus dipilih oleh perusahaan yang meliputi dari : Strategi *Agresif*, Strategi *Konservatif*, Strategi *Defensif*, dan Strategi *Competitive*

Dalam SPACE matrix dari Indonesian Traditional Restaurant memperhatikan 4 kategori yang meliputi dari :

- *Financial Position*, menunjukkan kekuatan keuangan yang dimiliki perusahaan, yang meliputi; profitabilitas, likuiditas, aliran uang kas, return on investment, skala ekonomi.
- *Stability Position*, mencakup kestabilan lingkungan perusahaan yang meliputi intensitas persaingan, hambatan masuk pasar, perubahan teknologi, tingkat inflasi
- *Competitive Position*, menggambarkan keunggulan bersaing suatu perusahaan yang meliputi pangsa pasar, loyalitas pelanggan, kualitas produk, utilitas modal
- *Industry Position*, menggambarkan kemampuan industri dalam bisnis yang meliputi potensi pertumbuhan, kemampuan teknologi, tingkat produktivitas, intensitas modal.

**Tabel 6.** SPACE matrix *Indonesian traditional restaurant*

Internal Analysis	Eksternal Analysis	
Financial Position (FP)	Stability Position (SP)	
Return on Investment (ROI)	5	Rate of Inflation -2
Leverage	3	Tecnological Changes -1
Liquidity	4	Price Elasticity of Demand -3
Working Capital	4	Competitive Pressure -2
Cash Flow	5	Barriers to Entry into Market -2
<b>Financial Position (FP) Average</b>	<b>4.2</b>	<b>Stability Position (SP) Average -2</b>
Internal Analysis	Eksternal Analysis	
Competitive Position (CP)	Industry Position (IP)	
Market Share	-2	Growth Potential 5
Product Quality	-2	Financial Stability 5
Customer Loyalty	-1	Ease of Entry into Market 4
Tecnological Know - How	-2	Resource Utilization 3
Control Over Suppliers / Distribution	-2	Profit Potential 5
<b>Competitive Position (CP) Average</b>	<b>-1.6</b>	<b>Industry Position (IP) Average 4.4</b>
4.2+(-2)y - axis	4	
4.4 + (-2.2) x - axis	2.6	
Cordinate (2,2.2)		

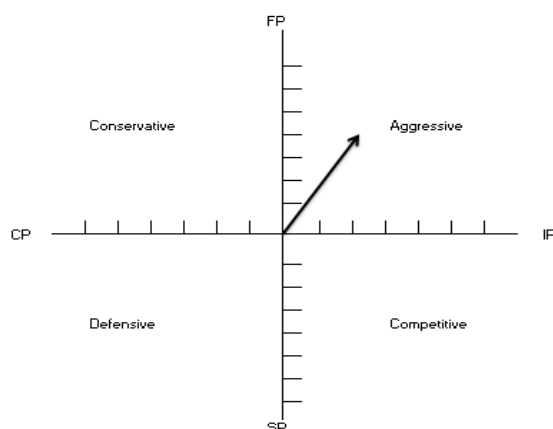
Kesimpulan SPACE Matrix :

- ✓ X axis FP + SP = 4.2 + (-2) = 4
- ✓ Y axis IP + CP = 4.4 + (-1.8) = 2.6

*Indonesian Traditional Restaurant* berada pada posisi agresif, dimana faktor internal sangat mendukung restoran ini untuk dapat agresif dalam memasuki pasar di bidang kuliner. Indonesian Traditional Restaurant berada pada kuadran Agresif. Strategi-strategi yang dapat dilakukan oleh restoran ini adalah meliputi :

- Penetrasi pasar,
- Pengembangan pasar,
- Pengembangan produk,
- Integrasi ke belakang,
- Integrasi ke depan,
- Melakukan diversifikasi, dan

- Melakukan strategi kombinasi



**Gambar 1.** *Strategy Profile*

## V. KESIMPULAN

### Kesimpulan

Demikianlah hasil dari kajian proposal bisnis dari *Indonesian Traditional Restaurant* yang menyajikan berbagai macam makanan nusantara. Berdasarkan analisis dapat disimpulkan sebagai berikut : (1) Berdasarkan analisa lingkungan external didapatkan nilai EFE sebesar 2.84, skor ini memiliki nilai di atas rata – rata 2.5. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan ini mampu menghadapi peluang dan ancaman dari luar perusahaan. (2) Berdasarkan analisa internal didapatkan nilai IFE sebesar 2.84, skor ini juga lebih besar dibandingkan rata- rata, hal ini menunjukkan perusahaan sudah memiliki kemampuan internal yang cukup. Produk special menjadi kekuatan internal utama bagi perusahaan. (3) Berdasarkan analisa competitive Profile Matrix (CPM), dapat dinilai bahwa perusahaan ini perlu memperhatikan *customer loyalty*, *global expansion* dan *market share*. (4) Berdasarkan SWOT Matrix, *Indonesian Traditional Restaurant* ini berada pada posisi menggunakan strategi *aggressive*. (5) Berdasarkan Matrix QSPM, didapatkan bahwa strategi yang digunakan perusahaan ini adalah Penetrasi pasar, Pengembangan pasar, Pengembangan produk, Integrasi ke belakang, Integrasi ke depan, Melakukan diversifikasi, dan melakukan strategi kombinasi

### Saran

Saran yang diberikan kepada proposal bisnis *Indonesian Tradisional Restaurant* adalah : memperthankan produk spesial yang dimiliki perusahaan untuk menanamkan brand image di mata konsumen, menjaga hubungan dan kesetiaan

dengan pelanggan menggunakan keanggotaan (membership), memastikan ketersediaan bahan baku yang beragam, dan menjaga kebersihan dan kualitas makanan yang disajikan di restoran ini.

### DAFTAR PUSTAKA

- David, F. R. (2013). *Strategic management concept and cases*. Pearson.
- L.Wheelen, T. (2012). *Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability*. Pearson.
- Matiks SPACE. (2011, Juni). Retrieved 2017, from Manajemen Strategis: <http://manajemenstrategis.wordpress.com/2011/06/26/matriks-space/>
- Pertumbuhan Industri Makanan dan Minuman delapan persen*. (2012, January 12). Retrieved 2017, from [www.mediaindonesia.com](http://www.mediaindonesia.com/read/2012/01/12/291021/4/2/Pertumbuhan-Industri-Makanan-dan-Minuman-Delapan-Persen): <http://www.mediaindonesia.com/read/2012/01/12/291021/4/2/Pertumbuhan-Industri-Makanan-dan-Minuman-Delapan-Persen>
- Strategic position and Action Evaluation (SPACE) Matrix*. (2011, Febuary). Retrieved from [mba-tutorial: www.mba-tutorials.com/strategy/1151-strategic-position-and-action-evaluation-space-matrix.html](http://mba-tutorial.com/strategy/1151-strategic-position-and-action-evaluation-space-matrix.html)
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D*. Alfabeta.
- Umar, H. (2006). *Riset Pemasaran dan Perilaku Konsumen*. Jakarta: PT.Gramedia Pustaka Utama.