

UPAYA MEMENANGKAN PERSAINGAN UNTUK PERUMUSAN STRATEGI PERUSAHAAN CEKERAN MIDUN DENGAN MENGUNAKAN KONSEP FRED R. DAVID

Jaenudin¹, Inayati Nasrudin²

^{1,2}Program Studi Teknik Industri, Fakultas Teknik Universitas Sangga Buana,
Jl. PHH. Mustofa No. 68, Bandung 40124

Abstrak

Strategi merupakan sebuah perencanaan yang terperinci dan tersusun dengan melibatkan berbagai proses. Strategi diperlukan oleh individu atau kelompok organisasi untuk mengantisipasi timbulnya ancaman-ancaman dari pesaing. Tujuan dari perencanaan strategi ini adalah agar dapat bersaing dan memenangkan persaingan. Perusahaan Cekeran Midun merupakan sebuah perusahaan kuliner dari Kota Bandung yang menyajikan makanan unik dan menarik yaitu ceker. Dalam perjalanannya, perusahaan tersebut mulai tumbuh dan berkembang dengan mendirikan cabang-cabang di wilayah sekitar Bandung Raya. Namun, banyaknya perusahaan yang mendirikan perusahaan kuliner membuat persaingan semakin ketat. Hal itu terlihat dari Open Data Kota Bandung di tahun 2017 sebanyak 396 perusahaan berdiri di Kota Bandung. Maka dari itu, Perusahaan Cekeran Midun harus segera merencanakan strategi jangka panjangnya untuk kemajuan perusahaan. Salah satu konsep dalam perumusan strategi yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan konsep Fred R. David. Terdiri dari pertama tahap masukan yaitu menggunakan Matriks EFE dan IFE, kedua tahap pencocokan yaitu menggunakan Matriks IE, TOWS, dan SPACE, dan yang ketiga tahap keputusan yaitu menggunakan Matriks QSPM. Dari hasil penelitian yang telah dilakukan, Perusahaan Cekeran Midun saat ini membutuhkan alternatif strategi pengembangan pasar. Hal ini karena dilihat dari nilai total attractive score (TAS) lebih tertinggi diantara alternatif lainnya yaitu 6,09. Pengembangan pasar dilakukan ke kota-kota besar lainnya di Indonesia yaitu kota kuliner dan wisata, seperti Jakarta, Yogyakarta, Solo, Surabaya, bahkan Bali.

Kata kunci: Manajemen Strategi, Matriks Internal Eksternal, Analisis SWOT, Matriks SPACE, Analisis QSPM

Abstract

Strategy is a detailed and structured plan involving various processes. Strategies are needed by individuals or groups of organizations to anticipate the emergence of threats from competitors. The purpose of this strategic planning is to be able to compete and win the competition. Cekeran Midun Company is a culinary company from Bandung that serves unique and interesting food, namely claw. In its journey, the company began to grow and develop by establishing branches in the area around Bandung Raya. However, the number of companies that set up culinary companies makes the competition even tougher. This can be seen from the Bandung City Open Data in 2017 as many as 396 companies were established in the city of Bandung. Therefore, Cekeran Midun Company must immediately plan its long-term strategy for the company's progress. One of the concepts in strategy formulation used in this research is the concept of Fred R. David. It consists of the first input stage using the EFE and IFE Matrix, the second matching stage using the IE, TOWS, and SPACE Matrix, and the third decision stage using the QSPM Matrix. From the results of the research that has been carried out, the Cekeran Midun Company currently requires an alternative market development strategy. This is because seen from the total active score (TAS) is the highest among other alternatives, namely 6.09. Market development is carried out in other big cities in Indonesia, namely culinary and tourist cities, such as Jakarta, Yogyakarta, Solo, Surabaya, and even Bali.

Keywords: Strategy Management, External Internal Matrix, SWOT Analysis, SPACE Matrix, QSPM Analysis.

1. Pendahuluan

Perkembangan zaman yang semakin maju menuntut individu atau kelompok untuk lebih berpikir kreatif dan inovatif guna mempertahankan eksistensinya di lingkungan masyarakat. Perkembangan ini dari tahun ketahun semakin

*Penulis Korespondensi.
E-mail: inayati.nasrudin@yahoo.com

Upaya Memenangkan Persaingan Untuk Perumusan Strategi Perusahaan Cekeran Midun dengan Menggunakan Konsep Fred R. David

berkembang pesat, mulai dari teknologi, bisnis, gaya hidup, kebudayaan, ekonomi, politik dan sebagainya (Hasibuan 2011). Peluang tersebut tentunya harus dimanfaatkan oleh individu atau pun kelompok dalam hal positif untuk mendapatkan keuntungan, salah satunya dalam peluang bisnis (Kotler 2007). Peluang bisnis yang diciptakan tentunya harus kreatif, menarik, dan khas, yang bisa diterima oleh masyarakat luas. Bisnis yang dilakukan bisa berbentuk produk atau jasa, atau kedua-duanya disatukan (David 2004, 2011).

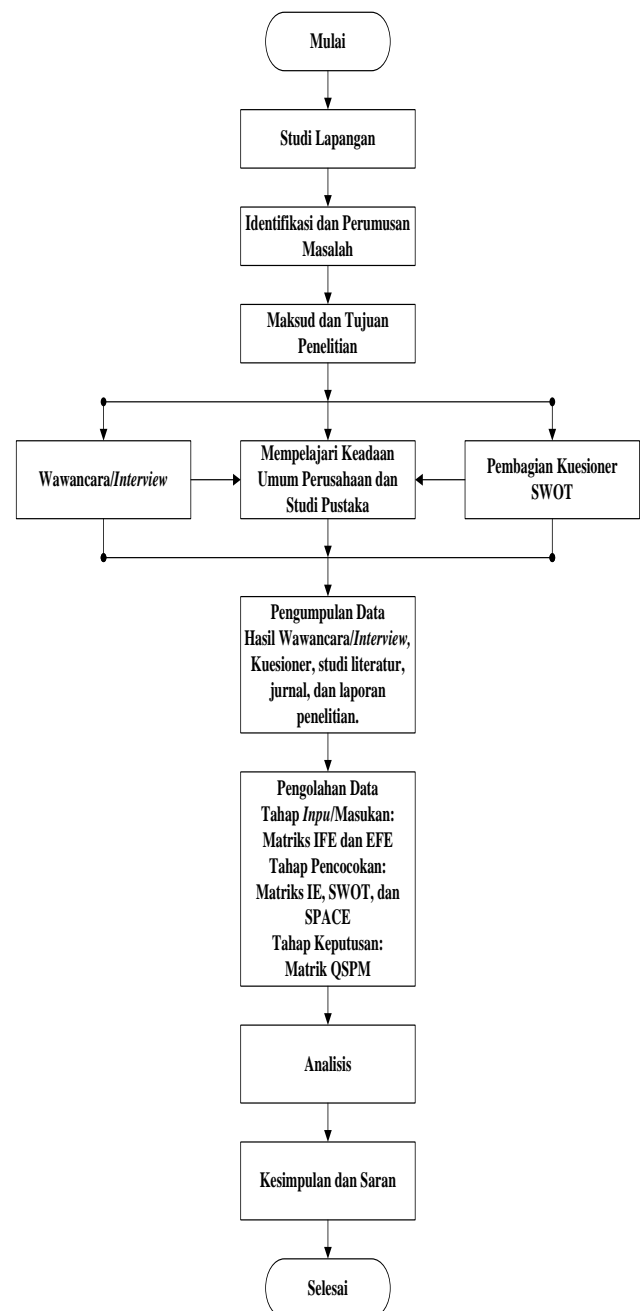
Kota Bandung adalah kota terbesar ke-3 di Indonesia, dan merupakan Ibu Kota Provinsi Jawa Barat. Selain udaranya yang sejuk, Kota Bandung sering disebut kota kreatif, karena masyarakatnya yang terkenal kreatif dan sering menciptakan hal-hal unik, seperti produk, kuliner, seni, dan sebagainya. Di kota ini banyak sekali inovasi-inovasi yang lahir, berkembang, dan bermanfaat bagi masyarakat. Selain itu, Kota Bandung bersama empat kota/daerah lainnya yakni Yogyakarta, Solo, Semarang, dan Bali, ditetapkan sebagai destinasi wisata kuliner Indonesia oleh Kementerian Pariwisata. Kedepan, kota-kota itu diharapkan bisa masuk dalam situs warisan dunia UNESCO sehingga makin memberi dampak positif bagi negara (Anon 1989). Hal tersebut bisa dilihat dari banyak sekali perusahaan kuliner yang berdiri disetiap jalan-jalan Kota Bandung, yang bisa dijadikan tempat wisata kuliner atau sebagai oleh-oleh, dan tempat peristirahatan untuk menikmati jamuan yang diberikan oleh setiap perusahaan.

Banyaknya perusahaan yang bergerak dibidang kuliner akan mengakibatkan persaingan antar perusahaan sejenis yang semakin ketat sehingga menuntut manajemen perusahaan harus mengantisipasi timbulnya ancaman-ancaman dari para pesaing, serta mampu memanfaatkan peluang dan kekuatan yang dimiliki perusahaan (Olsen and Haslett 2002). Maka dari itu, penting dilakukannya perumusan strategi untuk mempertahankan eksistensi perusahaan dan dapat bersaing dengan para pesaing (Jauch and Kraft 1986; John A Pearce and Richard B Robinson 1988). Untuk mencapai tujuan tersebut, maka perlu dilakukan perumusan strategi salah satunya yaitu dengan perumusan strategi konsep Fred R. David.

Cekeran Midun merupakan sebuah perusahaan yang berdiri pada tanggal 4 Februari 2013 dan memiliki *outlet* pertamanya di Jl. Singaperbangsa No.103 C (Monumen Perjuangan Jawa Barat) Dipatiukur, Bandung. Konsep yang diusung sang penggagas ingin menonjolkan budaya asli Indonesia dan ingin menjadikan produk Indonesia menjadi rajanya di negara sendiri. Dari Open Data Kota Bandung, pada tahun 2014 terdapat 50 perusahaan kuliner atau rumah makan yang berada di Kota Bandung, sedangkan pada tahun 2017 angka tersebut meningkat menjadi 396 perusahaan kuliner/rumah makan di Kota Bandung. Dari data tersebut perusahaan-perusahaan rumah makan/kuliner

tersebut, seperti pengembangan produk/inovasi produk, pengembangan pasar ke luar kota, kerja sama perusahaan, dan sebagainya. Maka dari itu, Perusahaan Cekeran Midun harus segera merumuskan strategi untuk kemajuan dan perkembangan perusahaan.

2. Metode Penelitian



Gambar 1. Kerangka Penelitian

Upaya Memenangkan Persaingan Untuk Perumusan Strategi Perusahaan Cekeran Midun dengan Menggunakan Konsep Fred R. David

3. Hasil dan Pembahasan

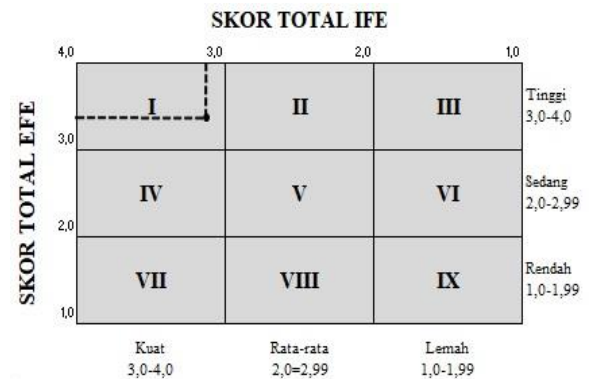
Tahap Masukan

Dari hasil *interview*/wawancara yang penulis lakukan kepada pimpinan manajemen Perusahaan Cekeran Midun, dan analisis yang penulis lakukan sendiri, dapat disimpulkan bahwa terdapat 14 faktor yang mempengaruhi lingkungan internal (Olsen and Haslett 2002) Perusahaan Cekeran Midun, yang terdiri dari 7 faktor kekuatan yaitu meliputi dukungan penyelenggaraan perusahaan cukup besar dari pemilik perusahaan (*owner*) terbukti dengan berdirinya 7 cabang Perusahaan Cekeran Midun di sekitar Bandung Raya, komitmen karyawan yang tinggi, banyak tenaga yang ahli tidak hanya dalam satu bidang saja, banyak tenaga muda potensial, pilihan menu unik dan beragam, komunikasi perusahaan dari atas ke bawah berjalan dengan baik dan perusahaan pertama di Kota Bandung yang mengaggas menu ceker yang unik, dan 7 faktor kelemahan yaitu meliputi *service*/fasilitas yang diberikan belum sesuai dengan harapan konsumen, apresiasi dan motivasi kerja terhadap karyawan kurang, nilai dan budaya organisasi yang monoton, belum menjadi Perusahaan Terbatas (PT), *quality control* produk belum sesuai dengan SOP perusahaan dan kurang keterlibatan karyawan terhadap program perusahaan (Greenley 1986; Saladin 2003).

Serta 10 faktor yang mempengaruhi lingkungan eksternal (Wheelen, Thomas, J. dan Hunger 2000) Perusahaan Cekeran Midun, yang terdiri dari 5 faktor peluang yaitu meliputi promosi di media *online* (Youtube, Instagram, Facebook, dan WEB) sering dilakukan, segmentasi pasar (produk) yang sesuai dan tepat (bisa dikonsumsi berbagai kalangan, dari mulai anak sampai orang tua), pemilihan tempat yang tepat dan strategis, sering tampil diberbagai acara televisi dan media cetak dan loyalitas konsumen tinggi, dan 5 faktor ancaman (Warren et al. 2017) yaitu meliputi belum memperluas cabang perusahaan ke luar kota, keterlambatan dalam pengiriman bahan baku yang volumenya banyak dan sulit dibersihkan seperti ceker, adanya perusahaan/competitor yang mendirikan bisnis dibidang kuliner sejenis maupun tidak sejenis, harga bahan baku terkadang naik turun contohnya seperti cengek dan kesulitan perusahaan dalam mendapatkan bahan baku lainnya.

Pada tahap ini pengolahan data menggunakan dua matriks, yaitu Matriks IFE dan Matriks EFE (Rangkuti 2013, 2017). Pada tahap masukan total *score* Matriks EFE lebih besar dari pada Matriks IFE, yaitu 3,36. Hal ini menunjukkan bahwa faktor eksternal diperusahaan sangat kuat dari pada faktor internal perusahaan.

Tahap Pencocokan



Gambar 2. Skor Total IFE

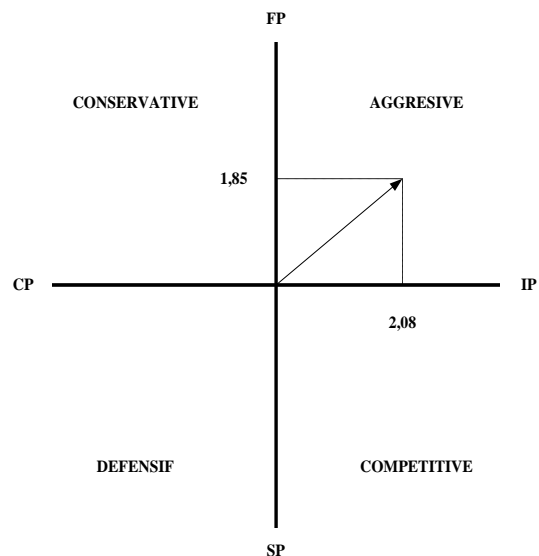
1. Matriks Internal Eksternal (IE)

Dari gambar di atas, terlihat bahwa Perusahaan Cekeran Midun berada pada sel nomor 1, artinya perusahaan tersebut sedang berada pada tahap tumbuh. Alternatif strategi yang harus dilakukan jika perusahaan berada dalam tahap ini adalah penetrasi pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, dan integrasi horizontal.

2. Matriks TOWS (*Threats, Opportunities, Weakness, Strength*)

Pada tahap tahap ini, terdapat 12 langkah strategi yang dimiliki oleh Perusahaan Cekeran Midun. Namun, dari 12 langkah tersebut dikelompokkan menjadi 3 jenis strategi, yaitu pengembangan produk, penghematan biaya, dan *joint venture* (Rangkuti 2013).

3. Matriks SPACE (*Strategic Position and Action Evaluation*)



Gambar 3. Matriks SPACE

Dari gambar di atas, perusahaan terletak pada kuadran strategi *Aggressive*. Strategi alternatif yang harus dikembangkan adalah

Upaya Memenangkan Persaingan Untuk Perumusan Strategi Perusahaan Cekeran Midun dengan Menggunakan Konsep Fred R. David

integrasi kedepan, integrasi kebelakang, integrasi horizontal, penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk.

Tahap Keputusan

Dari hasil Matriks QSPM, terlihat bahwa Perusahaan Cekeran Midun menggunakan alternatif strategi pengembangan pasar sebagai strategi utama. Alasannya karena alternatif strategi pengembangan pasar memiliki nilai total *attractive score* (TAS) tertinggi diantara alternatif lainnya yaitu 6,09 dan alternatif strategi terakhir adalah alternatif strategi penghematan dengan nilai TAS terendah 5,35.

Hasil Matriks QSPM dibuat berdasarkan kuesioner QSPM yang diisi oleh para pimpinan/manajemen Perusahaan Cekeran Midun, didapat hasil bahwa strategi dengan nilai TAS tertinggi adalah strategi pengembangan pasar.

Melihat dan menyesuaikan dengan kondisi perusahaan saat ini, dan dengan peramalan kondisi perusahaan ke depannya. Maka, strategi pengembangan pasar memang strategi paling dibutuhkan oleh Perusahaan Cekeran Midun. Pengembangan pasar ini berkaitan dengan pembukaan cabang/*outlet* lain di luar kota, tidak hanya pengembangan pasar disekitar wilayah Bandung Raya saja, karena sudah ada 7 cabang/*outlet* Perusahaan Cekeran Midun di Sekitar wilayah Bandung Raya. Namun, pengembangan pasar ke luar wilayah Bandung pun perlu dilakukan, seperti ke kota-kota besar lainnya di Indonesia yang menjadi pusat kuliner dan wisata.

Mengingat banyak pesaing/perusahaan kuliner lainnya yang sudah melakukan strategi tersebut, maka Perusahaan Cekeran Midun sebaiknya memulai secepatnya memikirkan target pasar untuk memperkenalkan produknya lebih luas lagi. Agar perusahaan Cekeran Midun bisa bersaing di pamasaran dan mempertahankan eksistensinya dimasyarakat, dan menjadi perusahaan pertama di Indonesia yang mengolah/menyajikan masakan ceker yang modern, sehingga pandangan masyarakat terhadap ceker yang terkesan tidak higienis bisa tertutupi dengan adanya perusahaan tersebut.

4. Kesimpulan

1. Perusahaan Cekeran Midun memiliki 24 faktor lingkungan yang mempengaruhi perusahaan tersebut, terdiri dari 14 faktor internal yaitu meliputi dukungan penyelenggaraan perusahaan cukup besar dari pemilik perusahaan (*owner*) terbukti dengan berdirinya 7 cabang Perusahaan Cekeran Midun di sekitar Bandung Raya, komitmen karyawan yang tinggi, banyak tenaga yang ahli tidak hanya dalam satu bidang saja, banyak tenaga muda potensial, pilihan menu unik dan beragam, komunikasi perusahaan dari atas ke bawah berjalan dengan baik, perusahaan pertama di Kota Bandung yang

menggagas menu ceker yang unik, *service*/fasilitas yang diberikan belum sesuai dengan harapan konsumen, apresiasi dan motivasi kerja terhadap karyawan kurang, nilai dan budaya organisasi yang monoton, belum menjadi Perusahaan Terbatas (PT), *quality control* produk belum sesuai dengan SOP perusahaan dan kurang keterlibatan karyawan terhadap program perusahaan. Serta 10 faktor eksternal yaitu meliputi promosi di media *online* (Youtube, Instagram, Facebook, dan WEB) sering dilakukan, segmentasi pasar (produk) yang sesuai dan tepat (bisa dikonsumsi berbagai kalangan, dari mulai anak sampai orang tua), pemilihan tempat yang tepat dan strategis, sering tampil diberbagai acara televisi dan media cetak dan loyalitas konsumen tinggi, belum memperluas cabang perusahaan ke luar kota, keterlambatan dalam pengiriman bahan baku yang volumenya banyak dan sulit dibersihkan seperti ceker, adanya perusahaan/kompetitor yang mendirikan bisnis dibidang kuliner sejenis maupun tidak sejenis, harga bahan baku terkadang naik turun contohnya seperti cengek dan kesulitan perusahaan dalam mendapatkan bahan baku lainnya.

2. Dari 24 faktor tersebut terdapat 8 jenis alternatif strategi yaitu strategi pengembangan pasar, pengembangan produk, penetrasi pasar, integrasi horizontal, integrasi ke depan, integrasi ke belakang, penghematan, dan *joint venture*.
3. Dari beberapa alternatif strategi tersebut, hanya ada satu alternatif strategi yang saat ini dibutuhkan oleh Perusahaan Cekeran Midun, yaitu alternatif strategi pengembangan pasar. Alasannya karena dengan strategi ini perusahaan diharapkan lebih berkembang dan maju, serta membuka peluang untuk membuka lowongan pekerjaan bagi masyarakat sekitarnya sehingga kesejahteraan masyarakat menjadi lebih meningkat.

5. Daftar Pustaka

- Anon. 1989. "Made in America: Regaining the Productive Edge." *Choice Reviews Online* 27(04). doi: 10.5860/choice.27-2177.
- David, Fred R. 2004. "Manajemen Strategis Konsep-Konsep, Terjemahan." *PT Gramedia Pustaka Utama. Jakarta.*
- David, Fred R. 2011. *Strategic Management Concepts and Cases- 13th Ed.*
- Greenley, Gordon E. 1986. "Does Strategic Planning Improve Company Performance?" *Long Range Planning* 19(2). doi: 10.1016/0024-6301(86)90226-8.
- Hasibuan, Malayu S. P. 2011. "Manajemen Sumber Daya Manusia." *Edisi Revisi Jakarta: Bumi*

Upaya Memenangkan Persaingan Untuk Perumusan Strategi
Perusahaan Cekeran Midun dengan Menggunakan
Konsep Fred R. David

- Aksara.
- Jauch, Lawrence R., and Kenneth L. Kraft. 1986. "Strategic Management of Uncertainty." *Academy of Management Review* 11(4). doi: 10.5465/amr.1986.4283934.
- John A Pearce, II, and Jr Richard B Robinson. 1988. "Strategic Management : Strategy Formulation and Implementation." *Scrbdcom* (6).
- Kotler, P. 2007. *Manajemen Pemasaran Analisis, Perencanaan, Implementasi, Dan Kontrol*.
- Olsen, J. E., and T. Haslett. 2002. "Strategic Management in Action." *Systemic Practice and Action Research* 15(6).
- Rangkuti. 2017. "Analisis Swot-Teknik Membedah Kasus Bisnis. Cara Perhitungan Bobot, Rating, Dan OCAI." Penerbit PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Rangkuti, Freddy. 2013. *Teknik Membedah Kasus Bisnis Analisis SWOT Cara Perhitungan Bobot, Rating, Dan OCAI*.
- Saladin, Djaslim. 2003. *Manajemen Pemasaran, Analisis, Perencanaan, Pelaksanaan Dan Pengendalian*. Vol. 3.
- Warren, Carl S., James M. Reeve, Jonathan E. Duchac, Ersu Tri Wahyuni, and Amir Abadi Yusuf. 2017. *Pengantar Akuntansi Adaptasi Indonesia*.
- Wheelen, Thomas, J. dan Hunger, J. David. 2000. *Strategic Management. New Jersey: Prentice Hall, Inc*. Vol. 30.