

USULAN STRATEGI BISNIS BERDASARKAN METODE *QUANTITATIVE STRATEGIC PLANNING MATRIX* (Studi Kasus : Pizza HUT cabang Dago)

Jimmy Gozaly¹, Fransky Ryady², Erlisa Dharma³

Abstrak

Adanya persaingan yang ketat antara ketiga restoran siap saji yaitu Pizza HUT, McDonalds dan KFC (Kentucky Fried Chicken) mendorong Pizza HUT untuk berantisipasi terhadap lingkungan persaingan tersebut. Pizza HUT menyadari perlunya suatu kemampuan untuk beradaptasi yang dapat membuat Pizza HUT lebih unggul. Berangkat dari hal tersebut, dilakukan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor keberhasilan (success factors) dalam mengelola restoran siap saji, mengetahui peta persaingan restoran siap saji yang ada di Bandung dan mengetahui strategi yang dapat dikembangkan dan diterapkan dalam restoran siap saji Pizza HUT untuk memenangkan persaingan.

Penelitian dilakukan dalam tiga tahap. Tahap pertama, the input stage meliputi EFE (External Factor Evaluation) untuk mengetahui faktor lingkungan eksternal yang mempengaruhi, IFE (Internal Factor Evaluation) untuk mengetahui faktor lingkungan internal, CPM (Competitive Profile Matrix) untuk mengetahui posisi persaingan dari Restoran Pizza HUT dengan pesaingnya yang dibantu dengan Radar Chart. Tahap kedua, the matching stage menggunakan SPACE Matrix untuk memetakan ke dalam diagram Cartesius semua faktor lingkungan internal dan eksternal untuk mengetahui alternatif strategi yang dapat dijalankan. Serta terakhir pada tahap ketiga, the decision stage untuk memutuskan alternatif strategi yang akan diusulkan dan dapat diterapkan oleh Pizza HUT.

Melalui faktor-faktor yang menjadi kekuatan dan kelemahan dalam pengelolaan restoran siap saji serta peta persaingan dari ketiga restoran siap saji tersebut, maka dapat diusulkan strategi bisnis yang dapat diterapkan di Pizza HUT adalah strategi penetrasi pasar, strategi pengembangan pasar dan strategi pengembangan produk.

Kata kunci : faktor-faktor keberhasilan, peta persaingan, QSPM

1. Pendahuluan

Dewasa ini, perekonomian Indonesia kembali bangkit setelah terhantam krisis ekonomi. Perbaikan dan pengembangan dilakukan oleh banyak industri setelah belajar dari krisis ekonomi yang banyak membuat tidak sedikit perusahaan-perusahaan besar tumbang, mendorong industri-

¹ Jimmy Gozaly adalah dosen Jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha, Bandung.

² Fransky Ryady adalah dosen Jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha, Bandung.

³ Erlisa Dharma adalah alumni Jurusan Teknik Industri Universitas Kristen Maranatha, Bandung
E-mail : d.erlisa@eudoramail.com

industri makin memperkokoh dirinya masing-masing. Di samping itu, hal ini juga dipacu dengan semakin dekatnya era perdagangan bebas yang menciptakan semakin ketatnya persaingan karena adanya pertumbuhan industri-industri yang bebas untuk melebarkan sayapnya.

Hal ini juga tidak luput dari perhatian industri-industri makanan yang berada di Indonesia. Perkembangan dari industri makanan dibuktikan dengan adanya perhatian dan pengamatan terhadap berkembangnya kecenderungan dari manusia yang menginginkan semuanya serba cepat dan praktis sesuai dengan tuntutan zaman dan kondisi pada saat ini. Perkembangan tersebut membawa industri makanan pada sebuah inovasi yaitu restoran siap saji. Inovasi ini disambut oleh masyarakat sehingga mendorong tumbuhnya restoran siap saji yang pesat yang pada akhirnya menimbulkan persaingan antar restoran siap saji.

Walaupun merupakan salah satu restoran siap saji yang sudah terkenal di Indonesia, Pizza HUT tetap harus menghadapi persaingan bisnis restoran siap saji yang semakin ketat. Pesaing ketat yang dihadapi oleh Pizza HUT adalah restoran siap saji McDonalds dan Kentucky Fried Chicken. Pemenuhan kebutuhan dan kepuasan konsumen menjadi prioritas utama dari industri jasa, tidak terkecuali Pizza HUT yang pada akhirnya menumbuhkan pembelian yang berkesinambungan. Berdasarkan hal tersebut, Pizza HUT juga dituntut untuk mampu mewujudkan produk yang memenuhi kebutuhan konsumennya dengan semaksimal mungkin dibandingkan dengan pesaingnya.

Permasalahan yang dihadapi oleh Pizza HUT adalah bagaimana menghadapi kondisi persaingan bisnis restoran siap saji yang semakin ketat di Bandung dengan munculnya dan berkembangnya restoran-restoran siap saji lainnya. Strategi yang diharapkan adalah strategi yang disesuaikan dengan kondisi pasar dan juga dengan kemampuan dari perusahaan sendiri dalam hal ini, Pizza HUT.

2. Tinjauan Pustaka

2.1 External Factor Evaluation (EFE) Matrix

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri di mana perusahaan berada, serta data eksternal relevan lainnya. Hal ini penting karena faktor eksternal berpengaruh secara langsung maupun tidak langsung terhadap perusahaan.

Terdapat 5 (lima) tahap dalam mengembangkan EFE Matrix :

1. Buatlah *critical success factors* seperti yang diidentifikasi dalam *external audit process* yang mencakup perihal : *opportunities* (peluang) dan *threats* (ancaman). Buatlah secara spesifik dengan menggunakan

teknik statistik seperti persentase, rasio dan perbandingan jika memungkinkan

2. Tentukan bobot (weight) dari *critical success factors* tadi dengan skala yang lebih tinggi bagi yang berprestasi tinggi dan begitu pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus sebesar 1.0. Nilai bobot dicari dan dihitung berdasarkan rata-rata industrinya.
3. Tentukan rating setiap *critical success factors* antara 1 sampai 4, dimana :
 - 1 = di bawah rata-rata
 - 2 = rata-rata
 - 3 = di atas rata-rata
 - 4 = sangat bagusRating ditentukan berdasarkan efektivitas strategi perusahaan. Dengan demikian, nilainya didasarkan pada kondisi perusahaan.
4. Kalikan nilai bobot dengan nilai rating-nya untuk mendapatkan skor semua *critical success factors*
5. Jumlahkan semua skor untuk mendapatkan skor total bagi perusahaan yang dinilai. Skor total 4.0 mengindikasikan bahwa perusahaan merespons dengan cara yang luar biasa terhadap peluang-peluang yang ada dan menghindari ancaman-ancaman di pasar industrinya. Sementara itu, skor total sebesar 1.0 menunjukkan bahwa perusahaan tidak memanfaatkan peluang-peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

2.2 Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

Matriks IFE digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang besar dalam daerah-daerah fungsional perusahaan, dan juga untuk memberikan suatu basis bagi pengidentifikasian dan pengevaluasian hubungan di antara daerah-daerah tersebut. Perlu diketahui pula bahwa *intuitive judgement* sangat diperlukan dalam penggunaan IFE Matriks.

Sama dengan EFE Matriks yang dijelaskan terlebih dahulu, IFE Matriks dapat dikembangkan dalam 5 (lima) tahap, yaitu :

1. Buatlah *critical success factors* seperti yang diidentifikasi dalam *internal audit process* sekitar antara sepuluh sampai dua puluh faktor internal, termasuk faktor kekuatan dan kelemahannya. Buatlah secara spesifik dengan menggunakan teknik statistik seperti persentase, rasio dan perbandingan jika memungkinkan.
2. Beri bobot nilai antara 0.0 (tidak penting) sampai 1.0 (sangat penting) bagi masing-masing faktor. Nilai bobot menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut untuk menjadi sukses dalam industri perusahaannya. Faktor-faktor yang dipertimbangkan untuk memiliki peran yang paling besar pada prestasi organisasi diberi nilai tertinggi demikian pula sebaliknya. Jumlah seluruh bobot harus 1.0.

3. Beri *rating* (nilai) antara 1 sampai 4 bagi masing-masing faktor untuk menunjukkan apakah faktor tersebut memiliki kelemahan yang besar (*rating*=1), kelemahan yang kecil (*rating*=2), kekuatan yang kecil (*rating*=3) dan kekuatan yang besar (*rating*=4). Jadi sebenarnya, *rating* mengacu pada perusahaan sedangkan bobot mengacu pada industri dimana perusahaan berada.
4. Kalikan bobot dan *rating* dari masing-masing faktor untuk menentukan skornya.
5. Jumlahkan total skor masing-masing variabel. Nilainya merupakan nilai bagi organisasi tersebut dari sisi IFE Matriks. Nilai rata-rata 2.5. Jika nilainya di bawah 2.5 menandakan bahwa secara internal perusahaan lemah, sedangkan nilai di atas 2.5 menunjukkan posisi internal yang kuat. Seperti halnya EFE Matriks, IFE Matriks terdiri atas sepuluh sampai dua puluh faktor utama. Jumlah faktor-faktornya tidak berdampak pada jumlah bobot karena selalu berjumlah 1.0.

2.3 Competitive Profile Matrix (CPM)

Competitive profile Matrix mengidentifikasi para pesaing utama perusahaan termasuk kekuatan dan kelemahan utama mereka dalam hubungannya dengan posisi strategis perusahaan. *Bobot*, *Rating* dan *Score* baik pada CPM maupun IFE memiliki maksud yang sama. Kedua analisis tersebut berfokus pada faktor internal. Akan tetapi, bagaimanapun juga ada beberapa perbedaan penting antara IFE dan CPM. Pertama, *critical success factors* yang ada dalam CPM lebih luas, akan tetapi tidak mencakup data yang spesifik dan aktual, bahkan berfokus pada pengeluaran-pengeluaran internal yang berbeda dari pada IFE. (2,115)

Kedua, *Critical success factors* yang berada dalam CPM juga tidak dikelompokkan ke dalam kekuatan dan kelemahan seperti yang berada dalam IFE. Dalam CPM, *rating* dan *score* bagi perusahaan-perusahaan saingan dapat dibandingkan dengan perusahaan yang diteliti. Analisis komparatif itu dapat memberikan informasi tentang strategi internal yang penting, yang pada tahap Matching Stage akan digunakan oleh SPACE Matrix.

2.4 Matriks Strategic Position and Action Evaluation (SPACE)

SPACE Matrix (*Strategic Position and Action Evaluation*) dipakai untuk memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang dipresentasikan dengan menggunakan sebuah diagram kartesius yang terdiri atas 4 (empat) kuadran dengan skala ukuran yang sama. Kerangka kerja keempat kuadran itu menunjukkan apakah akan mengindikasikan strategi *aggressive*, *conservative*, *defensive* atau *competitive* bagi perusahaan yang dianalisis. Masing-masing sumbu (axes) matriks SPACE menyatakan dua

dimensi internal, yaitu *financial strength (FS)* dan *competitive advantage (CA)* serta dua dimensi eksternal yaitu *environmental stability (ES)* dan *industry strength (IS)*. Keempat faktor adalah faktor penentu yang paling penting untuk menentukan posisi strategis perusahaan. (2,208)

Langkah-langkah untuk mengembangkan suatu SPACE Matrix adalah sebagai berikut :

1. Pilih sejumlah variabel untuk mengukur *financial strength (FS)*, *competitive advantage (CA)*, *environmental stability (ES)* dan *industry strength (IS)*.
2. Beri tanda dengan angka yang berurutan dari +1 (paling buruk) sampai +6 (paling baik) bagi variabel-variabel dari dimensi FS dan IS. Beri tanda dengan angka yang berurutan dari -1 (paling baik) sampai -6 (paling buruk) bagi variabel-variabel pada dimensi ES dan CA.
3. Hitung nilai rata-rata variabel-variabel tiap dimensi FS, CA, IS dan ES. Kemudian petakan nilai rata-rata FS< CA, IS dan ES pada sumbu di SPACE Matrix.
4. Tambahkan kedua nilai pada sumbu x dan petakan hasilnya pada sumbu x. Tambahkan kedua nilai pada sumbu y dan petakan hasilnya pada sumbu y. Petakan perpotongan kedua titik x dan y.
5. Gambarlah arah vektor dari koordinat 0.0 melalui titik perpotongan yang baru. Tanda panah ini memperlihatkan tipe strategi yang disarankan untuk perusahaan : *aggressive*, *conservative*, *defensive* atau *competitive*.

Beberapa contoh faktor yang digunakan pada keempat dimensi dalam SPACE Matrix :

Posisi Strategis Internal	Posisi Strategis Eksternal
<i>Financial Strength (FS)</i>	<i>Environmental Stability (ES)</i>
Return on Investment	Technological Change
Leverage	Rate of Inflation
Liquidity	Demand Variability
Working Capital	Price Range of competing products
Cash Flow	Barriers to entry into market
Ease of exit from market	Competitive Pressure
Risk involved in business	Price Elasticity or Demand
 <i>Competitive Advantage (CA)</i>	 <i>Industry Strength (IS)</i>
Market Share	Growth Potential
Product Quality	Profit Potential
Product Life Cycle	Financial Stability

Customer Loyalty	Technological Know-how
Competition's capacity utilization	Resource utilization
Technological know-how	Ease of entry into market
Control over supplier and distributor	Productivity, capacity utilization

2.5 Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

Merupakan teknik analisis dalam literatur mengenai suatu rancangan untuk menentukan kemenarikan relatif (*relative attractiveness*) dari tindakan-tindakan strategi alternatif yang dapat dilaksanakan. QSPM menggunakan *input* dari hasil analisis pada tahap pertama dan *matching results* pada tahap kedua yang memberikan informasi untuk analisis selanjutnya.

QSPM adalah alat yang direkomendasikan bagi para peneliti strategi untuk mengevaluasi pilihan strategi alternatif secara objektif, berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya. Seperti alat analisis untuk memformulasikan strategi lainnya, QSPM juga membutuhkan *intuitive judgement* yang baik.

Secara konseptual, QSPM menetapkan *relative attractiveness* pada strategi-strategi yang bervariasi berdasarkan pada kondisi perusahaan atas faktor-faktor sukses eksternal dan internal yang utama yang dapat diketahui oleh ahli strategi.

Tahap-tahap yang dilakukan untuk mengembangkan QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) yaitu :

1. Buatlah daftar *external opportunities* dan *internal strengths/weakness* di kolom sebelah kiri QSPM. Informasi ini harus langsung diambil dari EFE Matrix dan IFE Matrix. Minimum dari sepuluh *external critical success factors* dan sepuluh *internal critical success factors* harus dimasukkan dalam QSPM
2. Beri nilai rating masing-masing *external* dan *internal critical success factors*. Rating ini sama dengan yang ada di EFE Matrix dan IFE Matrix. Rating diletakkan pada kolom yang lurus di sebelah kanan *external* dan *internal critical success factors*
3. Teliti matriks-matriks pada tahap kedua dan identifikasikan strategi alternatif yang harus dipertimbangkan pelaksanaannya oleh perusahaan. Catatlah strategi-strategi ini di bagian atas baris QSPM . Kelompokkan strategi-strategi tersebut ke dalam kesatuan yang *mutually exclusive* jika memungkinkan.
4. Tetapkan *Attractiveness Score (AS)*, yaitu sebuah angka yang menunjukkan relative attractiveness untuk masing-masing strategi yang terpilih. *Attractiveness Score* ditetapkan dengan cara meneliti masing-masing *external* atau *internal critical success factors*. Tentukan bagaimana peran dari faktor dalam proses pemilihan strategi yang sedang dibuat. Jika peran dari faktor tersebut besar, maka strategi-

strateginya harus dibandingkan relatif pada faktor utama itu. Secara terinci, nilai *Attractiveness Score* harus ada pada masing-masing strategi untuk menunjukkan *relative attractiveness* dari satu strategi terhadap strategi lainnya. Batasan nilai *Attractiveness Score* adalah :

- 1 = tidak menarik
- 2 = agak menarik
- 3 = secara logis menarik
- 4 = sangat menarik

Jika peran dari faktor tersebut adalah kecil, hal ini menunjukkan bahwa *respective critical success factors* tidak mempunyai peran pada pilihan spesifik yang sedang dibuat, maka jangan tandai *Attractiveness Score* bagi strategi-strategi yang ada.

5. Hitunglah total *Attractiveness Score*. Total *Attractiveness Score* didapat dari perkalian Rating (tahap 2) dengan *Attractiveness Score* (Tahap 4) pada masing-masing baris. Total *Attractiveness Score* menunjukkan *relative attractiveness* dari masing-masing *alternative strategy*-nya.
6. Hitung semua total *Attractiveness Score*. Jumlahkan semua total pada masing-masing kolom QSPM. Dari beberapa nilai TAS yang didapat, nilai TAS dari alternatif strategi terbesar menunjukkan bahwa alternatif strategi itu menjadi pilihan utama dan nilai TAS terkecil menunjukkan bahwa alternatif strategi ini menjadi pilihan terakhir.

2.6 Radar Chart / Spider Chart

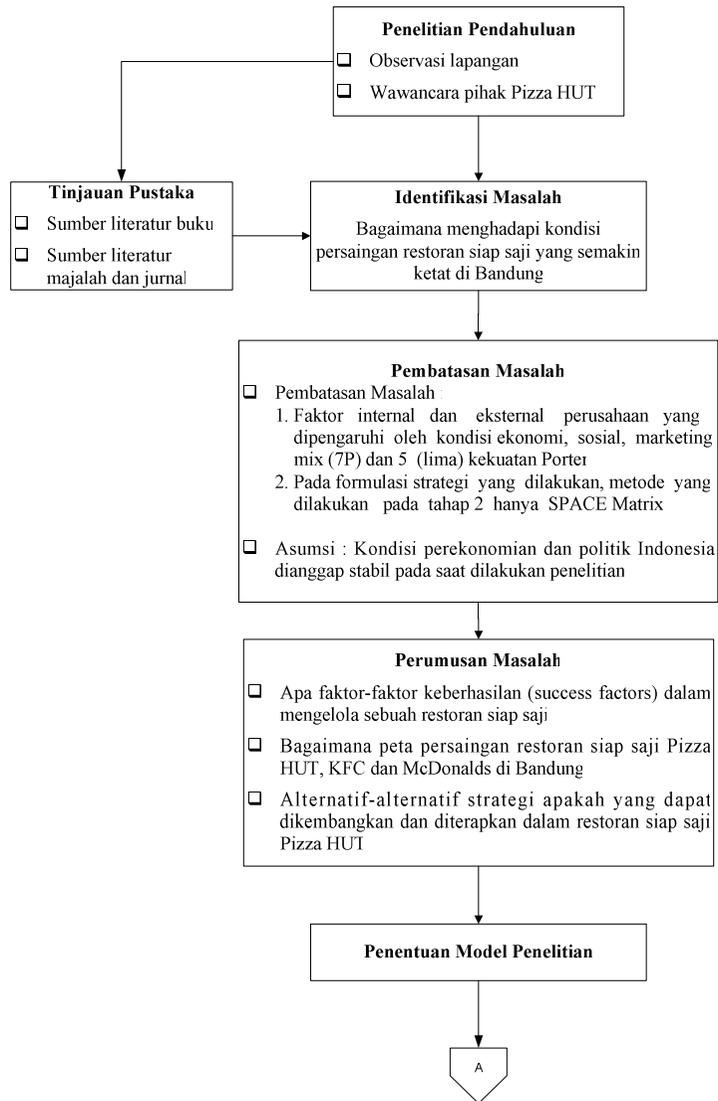
Secara grafis, radar chart menunjukkan adanya kesenjangan dan ukuran dari lima sampai sepuluh dari organisasi. Radar chart menampilkan kategori performansi yang paling penting dan membuat semua kekuatan dan kelemahan yang dimiliki oleh organisasi tersebut kelihatan.

Radar chart digunakan apabila diinginkan evaluasi terhadap sejumlah performansi dari sebuah organisasi yang meliputi berbagai variasi perspektif yang pada akhirnya menampilkan gambar performansi yang realistik dan berguna.

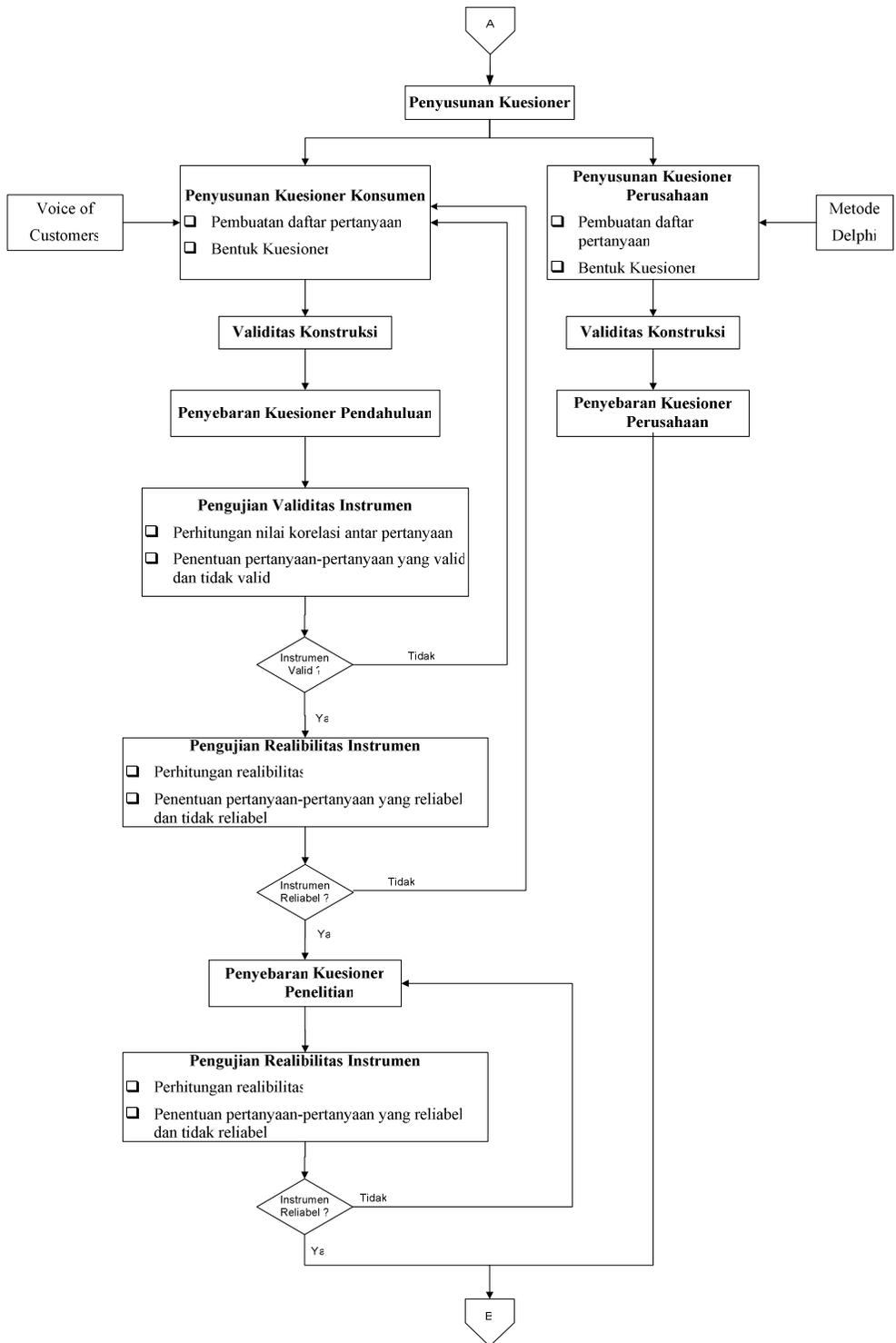
Cara menggunakan radar chart adalah :

1. Tetapkan dahulu kategori-kategori dari organisasi yang akan diplot melalui *brainstorming* atau metode lainnya.
2. Menggunakan derajat yang sama untuk mengstandarisasi ukuran dari masing-masing kategori. Misalnya, 0-5, dimana 5 menunjukkan angka untuk performansi yang paling baik.
3. Merating semua kategori baik secara individual ataupun secara tim. Cara lain juga dapat dilakukan dengan memprolehnya melalui rata-rata dan pembangian untuk masing-masing kategori.
4. Gambarkanlah radar chart menurut kategori masing-masing melalui Excel atau secara manual.

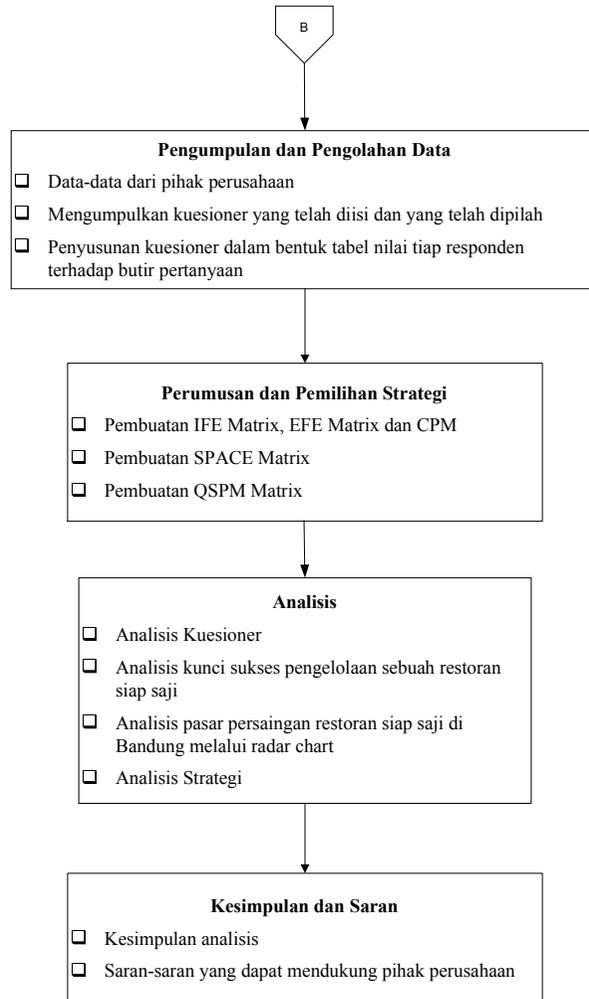
3. Metodologi Penelitian



Gambar 1. Metodologi Penelitian



Gambar 1. Metodologi Penelitian (Lanjutan 1)



Gambar 1. Metodologi Penelitian (Lanjutan 2)

4. Hasil Penelitian

4.1 Identifikasi Masalah

Berdasarkan penelitian pendahuluan yang telah dilakukan maka peneliti memperoleh latar belakang masalah yang dihadapi oleh perusahaan serta informasi-informasi awal yang mengarahkan peneliti untuk mengidentifikasi masalah yang dihadapi yaitu bagaimana menghadapi kondisi pasar persaingan yang semakin ketat antar restoran siap saji di Bandung.

Kondisi persaingan yang dihadapi oleh Pizza HUT dipengaruhi faktor-faktor internal dan eksternal Pizza HUT sendiri yang dapat diidentifikasi melalui 4 (empat) faktor utama yaitu 7 (tujuh) faktor

marketing mix, kondisi ekonomi, kondisi sosial (gaya hidup masyarakat dan daya beli masyarakat) dan 5 (lima) kekuatan persaingan Potter, yang terdiri dari ancaman masuknya pendatang baru, persaingan sesama perusahaan dalam industri, ancaman adanya produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli dan kekuatan tawar-menawar pemasok.

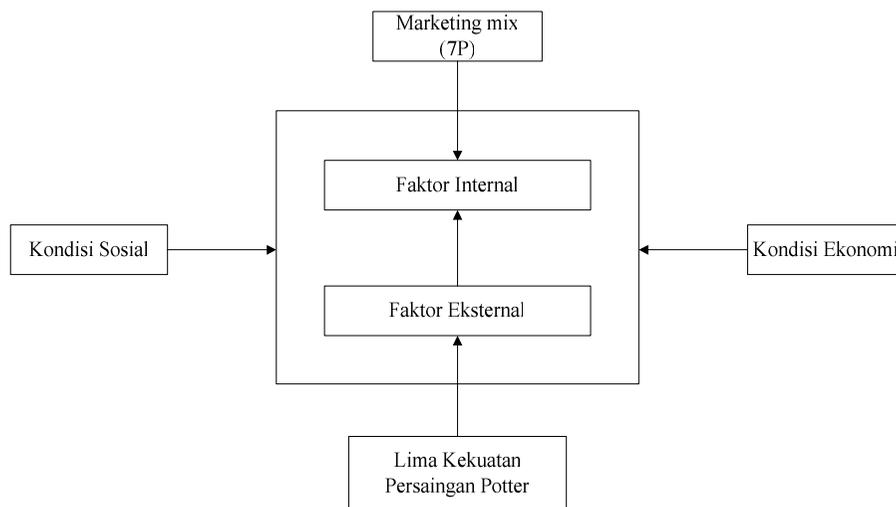
4.2 Menentukan Tujuan Penelitian

Tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Mengetahui faktor-faktor keberhasilan (success factors) dalam mengelola sebuah restoran siap saji.
2. Mengetahui peta persaingan restoran siap saji Pizza HUT, KFC dan McDonalds di Bandung.
3. Mengetahui strategi yang dapat dikembangkan dan diterapkan dalam restoran siap saji Pizza HUT untuk memenangkan persaingan.

4.3 Penentuan Model Penelitian

Berdasarkan variabel-variabel penelitian yang ada maka dibuat suatu model penelitian yang dapat membantu peneliti penyusunan variabel penelitian yang membantu mengarahkan peneliti. Model penelitian dapat dilihat pada gambar di bawah ini :



Gambar 2. Model Penelitian

Terdapat 4 (empat) faktor utama yang menjadi masukan dalam mengidentifikasi faktor-faktor internal dan eksternal dalam mengetahui kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman yang mempengaruhi

persaingan restoran siap saji di Bandung yaitu 7 (tujuh) faktor marketing mix, kondisi ekonomi, kondisi sosial (gaya hidup masyarakat dan daya beli masyarakat) dan 5 (lima) kekuatan persaingan Porter, yang terdiri dari ancaman masuknya pendatang baru, persaingan sesama perusahaan dalam industri, ancaman adanya produk pengganti, kekuatan tawar-menawar pembeli dan kekuatan tawar-menawar pemasok.

4.4 Pengumpulan Data

4.4.1 Sumber Data

Tabel 1. Sumber data

Aspek	Sumber	Cara
Lingkungan Internal	Unsur-unsur bauran pemasaran/ <i>marketing mix</i> (7P)	<i>Voice of Customers</i>
Lingkungan Eksternal	Kondisi ekonomi, kondisi sosial, 5 (lima) kekuatan Porter	Metode Delphi

4.4.2 Penyusunan Kuesioner

Pengumpulan data dilakukan dengan metode survei melalui alat pengumpulan data berupa kuesioner dan wawancara. Kuesioner yang disebarkan terdiri atas 2 (dua) jenis, yaitu :

1. Kuesioner Konsumen

Kuesioner Konsumen terdiri atas kuesioner pendahuluan dan kuesioner penelitian.

a. Kuesioner Pendahuluan

Kuesioner pendahuluan yang disebarkan sebanyak 60 buah kuesioner. Kuesioner pendahuluan terdiri dari 1 (satu) bagian saja yang bertujuan untuk mengetahui faktor-faktor yang mempengaruhi konsumen dalam memilih restoran siap saji. Kuesioner pendahuluan yang disebarkan kemudian dikumpulkan dan dilakukan pengujian reliabilitas dan validitas. Kemudian, berdasarkan hasil yang diperoleh, disusun kuesioner penelitian untuk disebarkan kepada responden.

b. Kuesioner Penelitian

Untuk kuesioner penelitian, dari 300 (tiga ratus) kuesioner yang disebarkan, ternyata 274 (dua ratus tujuh puluh empat) yang sah untuk diolah lebih lanjut. Kuesioner penelitian dilakukan untuk mengetahui tingkat kepentingan bagi konsumen dalam memilih sebuah restoran siap saji dan tingkat kepuasan konsumen terhadap

restoran siap saji Pizza HUT dipandang dari aspek 7P yaitu Product, Price, Promotion, People, Place, Process, Physical Evidence.

Kuesioner penelitian terdiri atas 2 (dua) bagian. Bagian pertama merupakan pertanyaan tentang data responden sedangkan bagian kedua merupakan pertanyaan yang memerlukan tanggapan konsumen sehubungan dengan tingkat kepentingan dan kepuasan responden terhadap restoran Pizza HUT. Setelah itu, dilakukan pengujian reliabilitas terhadap kuesioner penelitian yang telah memenuhi syarat untuk diolah lebih lanjut.

2. Kuesioner Perusahaan

Kuesioner yang disebarakan kepada perusahaan sebagai konsumennya terdiri atas kuesioner EFE, CPM, SPACE dan QSPM.

a. EFE (External Evaluation Factor)

Kuesioner EFE dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui bobot dan rating dari masing-masing variabel yang termasuk ke dalam variabel peluang dan ancaman dari pengelolaan restoran siap saji.

b. CPM (Competitive Profile Matrix)

Kuesioner CPM dilakukan dengan tujuan untuk mengidentifikasi para pesaing utama perusahaan termasuk kekuatan dan kelemahan utama mereka dalam hubungannya dengan posisi strategis perusahaan.

c. SPACE (Strategic Position and Action Evaluation)

Kuesioner SPACE dilakukan untuk memetakan kondisi perusahaan.

d. QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix)

Kuesioner QSPM dilakukan untuk menentukan tingkat ketertarikan relatif (*relative attractiveness*) dari strategi alternatif yang dapat dilaksanakan yang diperoleh dari hasil pengolahan SPACE Matrix.

Prosedur penyebaran kuesioner :

Tabel 2. Instrumen Penelitian

Jenis Kuesioner		Data yang diperoleh	Responden
Kuesioner Konsumen	Pendahuluan	Tingkat Kepentingan (Uji Coba Instrumen)	Konsumen Restoran Siap Saji
	Penelitian	Tingkat Kepentingan dan Tingkat Kepuasan	

Kuesioner Perusahaan	EFE	Bobot Lingkungan Eksternal	2 (dua) ahli bid.restoran yang bergerak dlm. Bid. Akademik dan operation manager Pizza HUT
		Rating Lingkungan Eksternal	Diskusi dengan pihak Pizza HUT
	CPM	Bobot perbandingan antara ke-3 restoran (Pizza HUT, McDonalds dan KFC)	2 (dua) ahli bid.restoran yang bergerak dlm. Bid. Akademik dan operation manager Pizza HUT
		Rating perbandingan antara ke-3 restoran (Pizza HUT, McDonalds dan KFC)	Operation Manager dan 2 (dua) orang assistant manager dari masing-masing restoran
	SPACE	Pemetaan dari kondisi Pizza HUT	Operation Manager dan 2 (dua) orang assistant manager dari Pizza HUT
	QSPM	Tingkat ketertarikan setiap faktor sukses untuk masing-masing alternatif strategi	Operation Manager dan 2 (dua) orang assistant manager dari Pizza HUT

4.5 Faktor Lingkungan Internal dan Eksternal

4.5.1 Faktor Lingkungan Internal

Lingkungan internal merupakan lingkungan yang terdapat dalam perusahaan yang terdiri atas 2 (dua) aspek yaitu kekuatan dan kelemahan dari perusahaan. Dasar yang digunakan dalam menentukan suatu variabel termasuk dalam kekuatan atau kelemahan adalah berdasarkan pada tingkat kepentingan dan kepuasan dari konsumen melalui kuesioner.

Pengelompokkan dari setiap variabel ke dalam kategori kekuatan dan kelemahan dilakukan dengan pertimbangan sebagai berikut :

- Apabila nilai total dari tingkat kepentingan lebih besar dari pada nilai total pada tingkat kepuasan maka variabel tersebut termasuk ke dalam kategori kelemahan.
- Apabila nilai total dari tingkat kepentingan lebih kecil dari pada nilai total pada tingkat kepuasan maka variabel tersebut termasuk ke dalam kategori kekuatan.

Aspek lingkungan internal :

1. Kekuatan (Strengths)

Kekuatan adalah sumber daya, ketrampilan atau keunggulan-keunggulan lain relatif terhadap pesaing dan kebutuhan pasar yang dilayani atau ingin dilayani oleh perusahaan. Variabel-variabel yang termasuk dalam kategori kekuatan faktor lingkungan internal dari restoran Pizza HUT adalah merk sebuah restoran siap saji, variasi makanan yang disediakan, kehalalan makanan siap saji, iklan melalui media elektronik dan dekorasi interior restoran.

2. Kelemahan (Weaknesses)

Adalah keterbatasan atau kekurangan dalam sumber daya, ketrampilan dan kapabilitas yang secara serius menghambat kinerja efektif perusahaan. Variabel-variabel yang termasuk dalam kategori kelemahan faktor lingkungan internal dari restoran Pizza HUT adalah variasi minuman yang disediakan, rasa makanan, kebersihan makanan siap saji, program paket makanan, harga, program potongan harga, lokasi yang strategis, keamanan di sekitar lokasi, program layanan antar (delivery service), iklan melalui media cetak, keramahan dan kesopanan pelayan, kecekatan dan ketrampilan pelayan, tempat parkir, penampilan luar restoran, kenyamanan suasana restoran, penampilan pelayan, pengaturan tempat duduk bagi konsumen yang datang, waktu buka sebuah restoran siap saji, proses pembayaran, kesesuaian produk yang diterima dengan pesanan, adanya drive thru dan waktu menunggu layanan antar.

4. 5. 2 Faktor Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal merupakan lingkungan yang terdapat di luar perusahaan, terdiri dari 2 (dua) aspek yaitu peluang dan ancaman. Faktor-faktor yang digunakan dalam mengidentifikasi lingkungan eksternal ini adalah faktor ekonomi, sosial dan 5 (lima) kekuatan Porter. Penentuan masing-masing faktor eksternal menjadi peluang dan ancaman dilakukan dengan melakukan wawancara dengan para ahli yang berkaitan dengan bidang yang bersangkutan dan pihak Pizza HUT.

1. Peluang

Adalah situasi penting yang menguntungkan bagi lingkungan perusahaan. Variabel-variabel yang termasuk dalam kategori peluang faktor lingkungan eksternal dari restoran Pizza HUT adalah daya beli masyarakat, pertumbuhan ekonomi yang positif, kekuatan tawar-menawar dari pemasok, terbukanya peluang untuk memperluas pasar dan perubahan gaya hidup masyarakat.

2. Ancaman

Adalah situasi penting yang tidak menguntungkan dalam lingkungan perusahaan. Ancaman merupakan gangguan utama bagi posisi

sekarang atau yang diinginkan perusahaan. Variabel-variabel yang termasuk dalam kategori ancaman faktor lingkungan eksternal dari restoran Pizza HUT adalah banyaknya pesaing, kurang amannya kondisi negara, adanya produk pengganti (barang substitusi), kekuatan tawar menawar dari pembeli dan ancaman adanya pendatang baru

5. Perumusan dan Pemilihan Strategi

Perumusan dan pemilihan strategi dilakukan dengan melaksanakan 3 (tiga) tahap yang dimulai dengan tahap Input Stage, Matching Stage dan Decision Stage.

5.1 Tahap Pertama (The Input Stage)

Tahap ini berfungsi untuk menyimpulkan informasi dasar yang diperlukan untuk merumuskan strategi. Tahap input data dilakukan dengan menggunakan 3 (tiga) matrix yang mempunyai fungsi yang berbeda-beda.

1. Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

Matrix IFE (Internal Factor Evaluation) digunakan untuk mengetahui faktor-faktor internal perusahaan berkaitan dengan kekuatan dan kelemahan yang besar dalam daerah-daerah fungsional perusahaan, dan juga untuk memberikan suatu basis bagi pengidentifikasian dan pengevaluasian hubungan di antara daerah-daerah tersebut.

Nilai IFE yang diperoleh adalah 2.7994 berarti posisi internal yang dimiliki oleh restoran Pizza HUT adalah kuat karena nilai yang diperoleh berada di atas 2.5.

2. External Factor Evaluation (EFE) Matrix

Matriks EFE digunakan untuk mengevaluasi faktor-faktor eksternal perusahaan. Data eksternal dikumpulkan untuk menganalisis hal-hal menyangkut persoalan ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, persaingan di pasar industri di mana perusahaan berada, serta data eksternal relevan lainnya.

Skor yang diperoleh oleh restoran Pizza HUT adalah 1.51 berarti restoran Pizza HUT tidak memanfaatkan peluang-peluang yang ada atau tidak menghindari ancaman-ancaman eksternal.

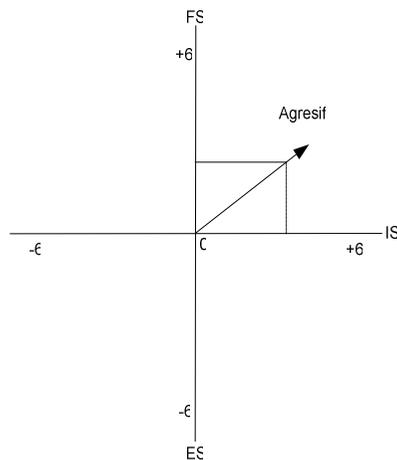
3. Competitive Profile Matrix (CPM)

Competitive profile Matrix mengidentifikasikan para pesaing utama perusahaan termasuk kekuatan dan kelemahan utama mereka dalam hubungannya dengan posisi strategis perusahaan.

5.2 Tahap Kedua (The Matching Stage)

Tahap ini dilakukan dengan berfokus pada pembangkitan strategi-strategi alternatif yang dapat dilaksanakan melalui penggabungan faktor eksternal dan internal yang utama. Pada tahap ini, metode yang dipilih adalah metode SPACE (Strategic Position and Action Evaluation) Matrix karena metode ini mengembangkan semua strategi yang mungkin untuk dikembangkan dengan memetakan kondisi perusahaan dengan menggunakan model yang direpresentasikan dalam diagram Cartesius yang terdiri atas 4 (empat) kuadran dengan skala ukuran yang sama.

SPACE Matrix dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3. Grafik vektor SPACE Matrix

Dapat dilihat bahwa strategi yang digunakan adalah strategi agresif dimana perusahaan dapat menggunakan kekuatannya untuk mengambil keuntungan dari peluang eksternal, mengatasi kelemahan internal dan menghindari dari ancaman eksternal.

5.3 Tahap Ketiga (The Decision Stage)

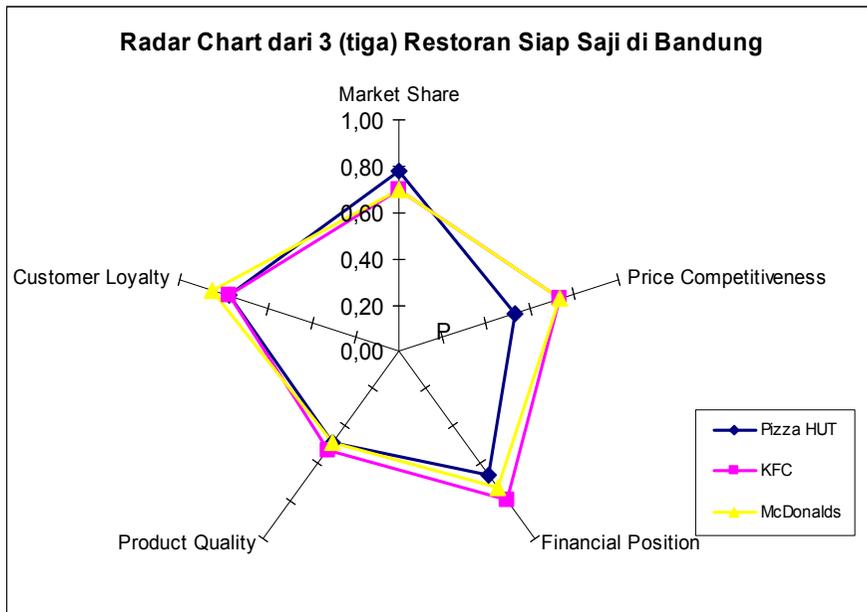
Pada tahap ini dilakukan evaluasi secara objektif strategi-strategi alternatif dari hasil tahap kedua yaitu tahap *matching stage* dengan menggunakan input dari tahap pertama yaitu, *input stage* sehingga memberikan suatu basis objektif bagi pemilihan strategi-strategi yang paling spesifik.

Pada tahap ini dilakukan teknik QSPM (Quantitative Strategic Planning Matrix) untuk menunjukkan strategi alternatif mana yang paling baik untuk dipilih. Melalui teknik ini, peneliti strategi mengevaluasi pilihan

strategi alternatif secara objektif berdasarkan faktor-faktor sukses utama internal-eksternal yang telah diidentifikasi sebelumnya untuk memformulasikan strategi.

Dari nilai TAS, diperoleh alternatif strategi yang menjadi pilihan utama adalah strategi pertumbuhan intensif karena memiliki nilai TAS terbesar.

5.4 Peta Persaingan Restoran Siap Saji



Gambar 4. Peta Persaingan Restoran Siap Saji

Untuk faktor sukses *Market Share*, Pizza HUT unggul dibandingkan dengan McDonalds dan KFC. Dalam arti Pizza HUT telah merebut pangsa pasar yang semestinya. Untuk faktor *Price Competitiveness*, Pizza HUT kalah bersaing dengan KFC dan McDonalds. Untuk faktor *Financial Position*, Pizza HUT juga mengalami kekalahan persaingan dibandingkan kedua pesaing utamanya. Untuk kualitas produk, Pizza HUT memiliki keunggulan yang sama dengan McDonalds akan tetapi masih kalah bersaing dengan KFC. Untuk kesetiaan konsumen pada produk yang ditawarkan, Pizza HUT menempati posisi yang sama akan tetapi kalah bersaing dengan McDonalds yang memiliki kesetiaan konsumen yang paling tinggi.

6. Usulan Strategi

Melalui strategi generik pertumbuhan intensif yang dipilih, maka strategi utama yang dapat dilaksanakan sesuai posisi Pizza HUT yang berada pada kuadran *Aggressive* adalah :

- a. Strategi Penetrasi Pasar (*Market Penetration*)
 - Melakukan survei atau penelitian untuk mengetahui agar Pizza HUT dapat mengkomunikasikan produknya kepada konsumen sehingga dapat dibuat suatu periklanan yang efektif dan efisien.
 - Meningkatkan promosi seperti memberikan diskon makanan pada acara-acara tertentu.
 - Mengambil diferensiasi pelayanan melalui suatu penanggapi keluhan terhadap konsumen yang langsung ditanggapi dalam waktu kurun jam tertentu.
 - Memperbaiki kinerja karyawan dengan melakukan *training*.
- b. Strategi Pengembangan Pasar (*Market Development*)
 - Perkenalan produk-produk atau jasa yang ada sekarang ke daerah-daerah yang masih baru.
 - Menambah cabang (outlet) Pizza HUT yang tentunya melalui pertimbangan studi kelayakan sehingga dapat mencapai tujuan yang semestinya.
- c. Strategi Pengembangan Produk (*Product Development*)
 - Melakukan penelitian lebih lanjut lagi akan produk makanan dan jasa yang ditawarkan kepada konsumen.
 - Mengembangkan atau memperbaiki produk yang sudah ada dan menciptakan kreativitas serta inovasi terhadap produk baru yang dapat ditawarkan kepada konsumen.
 - Menganalisis adanya produk-produk yang sudah memuaskan di mata konsumen sehingga perlu dipertahankan.
 - Membuat program paket makanan yang lebih bervariasi lagi yang diinginkan oleh konsumen seperti program paket makanan yang sesuai dengan keadaan konsumen.
 - Memanfaatkan aliansi promosi pada program paket-paket makanan.

7. Kesimpulan

- Faktor-faktor keberhasilan (*success factors*) dalam pengelolaan sebuah restoran siap saji adalah merk sebuah restoran siap saji, variasi makanan yang disediakan, variasi minuman yang disediakan, rasa makanan, kebersihan makanan siap saji, kehalalan makanan siap saji, program paket makanan, harga, program potongan harga, lokasi yang strategis, keamanan di sekitar lokasi, program layanan antar (*delivery service*),

iklan melalui media cetak, iklan melalui media elektronik, keramahan dan kesopanan pelayan, kecekatan/ketrampilan pelayan, tempat parkir, penampilan luar restoran, dekorasi interior restoran, kenyamanan suasana restoran, penampilan pelayan, pengaturan tempat duduk bagi konsumen yang datang, adanya drive thru, waktu buka sebuah restoran siap saji, waktu menunggu layanan antar, proses pembayaran dan kesesuaian produk yang diterima dengan pesanan.

- Peta persaingan restoran siap saji di Bandung seperti pada gambar 4.
- Strategi yang dapat dikembangkan dan diterapkan dalam restoran siap saji Pizza HUT untuk memenangkan persaingan adalah dengan strategi generik pertumbuhan intensif dan strategi-strategi utamanya adalah Strategi Penetrasi Pasar, Strategi Pengembangan Pasar dan Strategi Pengembangan Produk.

8. Daftar Pustaka

- [1] Cowell, Donalds. W. 1985. *The Marketing of Service*. 2nd edition. London : William Heineman Ltd.
- [2] David, Fred. R. 2000. *Concepts in Strategic Management*. 8th edition. Prentice Hall College.
- [3] Hadi, Prof, Drs. Sutrisno. 1989. *Metodologi Research*. Jilid I. Yogyakarta : Andi Offset.
- [4] Kotler, Philip. 1996. *Marketing Management, Analysis, Planning, Implementation and Control*. 8th edition. Prentice Hall International, Inc.
- [5] Kotler, Philip and Armstrong, Gary. 1996. *Principle of Marketing*. 7th edition. Upper Sadle River : Prentice Hall International, Inc.
- [6] Lovelock, Christopher. H. 1996. *Service Marketing*. Prentice Hall International New Jersey.
- [7] Porter, Michael. E. 1980. *Competitive Strategy : Techniques for Analysing Industries and Competitors*. New York : The Free Press.
- [8] Sekaran, Uma. 2003. *Research Methods for Business*. 4th edition. USA : John Willey & Sons.
- [9] Stanton, William. 1996. *Prinsip Pemasaran*. Jilid I. Edisi Ketujuh. Jakarta : Erlangga.
- [10] Sugiyono. 1994. *Metode Penelitian Adminstrasi*. Edisi 1994. Bandung : Alfabeta.
- [11] Tjiptono, Fandy. 1996. *Manajemen Jasa*. Yogyakarta : Andi Offset.
- [12] Ummar, Husein. 1999. *Riset Strategi Perusahaan*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- [13] Zeithaml, Valerie. A, A.A, Parasuraman and Leonard L. Berry. 1990. *Delivering Service Quality : Balancing Customer Perseptions and Expectation*. New York : The Free Press.
- [14] www.bps.go.id
- [15] www.concordia.ca