STRATEGI PENGEMBANGAN BISNIS RUMAH MAKAN PADANG DI SEKITAR LINGKAR KAMPUS IBI KOSGORO 1957

[1]Reny Andriyanty [2]Marsadi Aras [3]Silvia Nur Afuani [4]Amalia Nurfallah
Email: [1]r.andriyanty@gmail.com
[1]Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi
[2]Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi
[3]Mahasiswa Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi
[4]Mahasiswa Program Studi Manajemen, Fakultas Ekonomi
Institut Bisnis Dan Informatika Kosgoro 1957

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah menyusun strategi pengembangan bisnis rumah makan padang yang spesifik. Metode penelitian adalah deskriptif kualitatif. Teknik analisis data akan terbagi menjadi tiga yaitu: 1) Tahap penginputan menggunakan teknik Delphi, 2) tahap penyesuaian merupakan teknik pembobotan dengan *rank reciprocal method* dan 3) Tahap penentuan keputusan dilakukan dengan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix*. bahwa strategi yang harus dilakukan oleh pemilik bisnis rumah makan padang adalah melakukan *supply chain management* dengan pemasok yang terpercaya, bekerja sama dengan pemerintah untuk memberikan kemudahan dalam pemberian izin terkait kehalal-an produk, kesehatan, keselamatan dan keamanan pangan, dan mengembangkan teknologi pembiayaan, pengantaran dan promosi secara digital, melakukan inovasi menu dan tetap mempertahankan konsep bangunan dan teknik pelayanan yang unik.
Kata Kunci: Strategi, Rumah Makan Padang, UMKM.

ABTSRACT

The reseach purpose formulated the specific strategy for Rumah Makan Padang business development. The research method is descriptive qualitative. Data analysis techniques will be divided into three activities: 1) The input stage uses the Delphi technique, 2) the adjustment stage by weighting technique which used a reciprocal rank method and 3) The decision determination stage analyzed by the quantitative strategic planning matrix method. The recomendation strategy are: do the supply chain management with trusted suppliers, make the collaboration with the government to facilate and grant all permits related to halal, health, safety and food security accreditation, develope financing, delivery and promoting throug digital technology, innovate the menus and keep to maintaining unique building concepts and service techniques.
***Keywords:* *Strategy*, Rumah Makan Padang, SMEs.**

I. PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Berdasarkan BPS DKI Jakarta tahun 2018, disebutkan bahwa sub sektor kuliner memberikan kontribusi terbesar sebesar 42,54 persen pada

pendapatan domestik regional bruto di sektor ekonomi kreatif. Data berikutnya menunjukkan bahwa rata-rata pengeluaran penduduk Jakarta per kapita per bulan untuk makanan jadi mencapai Rp.406.772. Saat ini pergeseran pola hidup masyarakat di perkotaan yang sibuk menyebabkan tingginya kecenderungan untuk mengonsumsi makanan siap saji yang enak, cepat dan ringkas (Jamaludin, 2010). Hal ini menandakan bahwa industri makanan dan minuman memiliki potensi besar dalam perekonomian. Salah satu industri makanan yang memiliki daya saing tinggi adalah rumah makan padang. Rumah makan Padang dikenal sebagai rumah makan yang lezat dan dapat beradaptasi dengan selera seluruh masyarakat (Wati, 2019).

Terdapat tiga rumah makan padang di sekitar kampus IBI Kosgoro 1957. Ketiga rumah makan tersebut adalah Simpang Tigo, Uda Denai, dan rumah makan padang Murah Meriah. Analisis *critical success factors* didasarkan pada lima faktor yaitu cita rasa, harga, kehalalan (konsep halal mengacu pada pemahaman agama, kebersihan dan kesehatan makanan), kemasan dan kualitas pelayanan. Kelima faktor dan bobot ini didasarkan pada penelitian Andriyanty mengenai preferensi konsumen generasi Z terhadap produk makanan dan minuman produk dalam negeri (studi kasus mahasiswa IBI Kosgoro 1957) (Andriyanty, 2018). Sementara nilai *rating* didasarkan pada penilaian konsumen yang membeli nasi padang di ketiga rumah makan tersebut. Hasil penilaian menunjukkan bahwa rata-rata konsumen menyukai cita rasa nasi padang di rumah makan padang Simpang Tigo. Untuk keempat faktor lainnya secara rata-rata *rating* yang diberikan oleh konsumen, relatif sama.

Berdasarkan analisis *competitive profile matrix* dengan lima indikator yaitu cita rasa, harga, halal, kemasan dan cara penyajian serta kualitas pelayanan, RM Simpang Tigo (RM Padang 1) yang paling kompetitif. Sementara rumah makan padang Murah Meriah (RM Padang 2) berada pada posisi bersaing 2 dan terakhir adalah rumah makan padang Uda

Denai ((RM Padang 3). Secara rinci data *competitive profile matrix* dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 1. C*ompetitive profile matrix* Rumah Makan Padang disekitar kampus IBI Kosgoro 1957

Critical Success Factors	Bobot	RM Padang 1		RM Padang 2		RM Padang 3	
		Rating	Skor	Rating	Skor	Rating	Skor
Cita rasa, mutu, informasi kandungan gizi mengenai produk	0,27	4	1,08	2	0,54	3	0,81
Harga	0,18	2	0,36	2	0,36	3	0,54
Halal	0,30	4	1,20	4	1,20	4	1,20
Kemasan & Tata cara Penyajian	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39
Kualitas pelayanan	0,12	3	0,36	2	0,24	3	0,36
			3,39		2,73		3,30

Sumber: Data primer diolah (2019)

Berdasarkan tabel diatas, tampak bahwa terjadi persaingan yang ketat antar bisnis tersebut. Ketiga rumah makan padang tersebut termasuk dalam kategori usaha kecil menengah dan mikro. Keberadaan rumah makan padang disekitar kampus IBI Kosgoro 1957 cukup memberikan kontribusi sehingga proses bisnisnya layak dikembangkan. Terkait pengembangan bisnis tersebut diatas, diperlukan suatu kajian untuk dapat mengidentifikasi faktor-faktor eksternal dan internal dengan analisis SWOT sehingga dihasilkan rekomendasi strategi yang spesifik pada unit bisnis dengan *quantitative strategic planning matrix.*

1.2. Masalah

Ketatnya persaingan ketiga rumah makan tersebut membuat pemilik bisnis rumah makan padang harus bisa memanfaatkan seluruh peluang dan hambatan agar dapat menyusun strategi bisnis yang optimal. Perumusan strategi akan membantu pemilik bisnis untuk dapat bertahan dan berkembang dalam jangka panjang.

1.3. Tujuan

Tujuan penelitian ini adalah menyusun strategi pengembangan bisnis rumah makan padang yang spesifik. Dimana pada tahap *input stage*, seluruh faktor kekuatan, kelemahan, peluang dan tantangan disusun dengan mempertimbangkan persepsi konsumen generasi muda yang menggemari produk-produk rumah makan padang.

II. TINJAUAN PUSTAKA

Bisnis rumah makan padang adalah salah satu bisnis kreatif yang menjadi unggulan karena kekhasan cita rasa dan penggunaan beraneka rempah asli Indonesia yang sulit ditiru oleh produk makanan lain. Beragam produk makanan dari darah Padang terkenal karena memiliki cita rasa yang khas dan unik sehingga harus dikembangkan potensinya. Potensi utama adalah kekayaan bumbu dan rempah serta peluang bisnis ekonomi kreatif yang tidak dapat diperoleh di negara lain (Syuhardi, 2018; Fatmiasih, 2014; Alfian, 2013; Yulastri, 2008). Setidaknya pada tahun 2009, terdapat dua puluh ribu rumah makan padang yang berdiri di kota Jakarta. Berdasarkan ukuran bisnis, rumah makan padang terbagi atas 3 kategori; kategori satu adalah restoran dengan ukuran kecil dengan jumlah karyawan antara 3-5 orang, restoran berukuran sedang dengan jumlah karyawan antara 5-10 orang dan restoran ukuran besar dengan jumlah karyawan lebih dari 10 orang (Hastuti, Thoyib, Troena, & Setiawan, 2015).

Namun ironisnya di daerah Padang sendiri, saat ini banyak bermunculan waralaba makanan cepat saji dari negara luar. Sebagai pelaku bisnis kecil menengah dan mikro, hantaman globalisasi disektor pangan akan memperparah kondisi bisnis rumah makan padang (Syuhardi, 2018; Rosalina & Ahmad, 2017; Fatmiasih, 2014). Sebagai pelaku bisnis usaha mikro, kecil dan menengah, bisnis rumah makan padang disekitar kampus IBI Kosgoro 1957 memiliki karakteristik produk dan juga bahan baku yang belum terstandar secara baku, jenis produk juga masih terbatas, kapasitas dan kontinuitas ketersediaan produksi belum

konstan (kadang ada kadang tidak). Hal ini sesuai dengan pernyataan Bank Indonesia mengenai profil bisnis usaha mikro, kecil dan menengah.

Bank Indonesia mengklarifikasi bahwa secara umum kendala yang sering dihadapi pelaku bisnis mikro, kecil dan menengah adalah faktor internal dan eksternal. Faktor internal yang membatasi adalah 60-70 persen UMKM belum memiliki akses terhadap pembiayaan perbankan. Faktor berikutnya adalah rendahnya kualitas sumber daya manusia pelaku terkait teknologi pengembangan produk, analisis pasar, dan pemasaran yang masih terbatas pada teknik *mouth to mouth*. Faktor internal dibidang hukum adalah masih belum berbadan hukum dan belum didukung sistem administrasi dan informasi bisnis yang baik. Dari segi faktor eksternal, hal yang membatasi bisnis adalah iklim usaha yang belum mendukung perkembangan bisnis UMKM. Faktor eksternal berikutnya adalah keterbatasan sarana dan prasarana terkait teknologi terbaru. Faktor berikutnya adalah rendahnya akses mereka kepada bahan baku, sehingga cenderung menggunakan bahan baku berkualitas rendah. Hal lainnya adalah ketidakmampuan UMKM dalam merespon keinginan konsumen yang cepat berubah (BI dan LPPI, 2015).

Sehingga diperlukan upaya stratejik untuk mengembangkan bisnis rumah makan padang skala mikro, kecil dan menengah. UMKM harus diperhatikan secara khusus karena sumber daya yang dimiliki berbeda dengan industri yang lebih besar. Dan pemahaman ini harus disadari oleh pemilik bisnis untuk fokus pada strategi agar bisnisnya dapat berkelanjutan (Mazzarol, Reboud, & Soutar, 2016). Bisnis kecil dapat fokus pada keberlangsungan dan pertumbuhan bisnisnya pada kompetensi dengan tidak mengabaikan fleksibilitas sehingga dapat berkembang dengan optimum (E. Armstrong, 2013). Salah satu upaya stratejik adalah membuat bisnis rumah makan padang memiliki keunggulan kompetitif, melakukan inovasi, menurunkan biaya stok, mempertahankan produk / layanan seperti sekarang, dan mengembangkan bisnis terdepan dengan teknologi sebagai sumber keuntungan penggerak pertama (Lussier,

Sonfield, Corman, & McKinney, 2001). Strategi pengembangan menjadi penting terutama bagi UMKM karena mereka harus mampu mengidentifikasi semua hal operasional dan jaringan-nya untuk dapat dimanfaatkan menjadi keunggulan bersaing (Mazzarol, Reboud, & Soutar, 2016; Weber, Geneste, & Connell, 2015; Parnell, Long, & Lester, 2015; Ian Burke & Jarratt, 2004).

III. METODE PENELITIAN

Metode penelitian adalah deskriptif kualitatif. Penelitian ini dilaksanakan pada bulan November 2019 sampai bulan Januari 2020. Lokasi penelitian adalah rumah makan padang disekitar kampus IBI Kosgoro 1957 Kecamatan Jagakarsa. Responden penelitian adalah pihak internal dan eksternal. Pihak internal adalah pemilik rumah makan padang disekitar kampus IBI Kosgoro 1957 dan pihak eksternal adalah konsumen tetap rumah makan tersebut. Teknik analisis data akan terbagi menjadi tiga kegiatan, yaitu: 1) Tahap penginputan menggunakan teknik Delphi, 2) tahap penyesuaian merupakan teknik pembobotan dengan *rank reciprocal method* dan 3) Tahap penentuan keputusan dilakukan dengan metode *Quantitative Strategic Planning Matrix*. Tahap penginputan merupakan tahap penentuan faktor eksternal dan internal yang dianggap ahli penting dalam pengembangan bisnisnya. Analisis faktor eksternal dan internal dilakukan dengan teknik Delphi, dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Para pemilik rumah makan padang (ahli) diwawancara untuk identifikasi isu dan masalah pokok terkait bisnisnya.
2. Kemudian dibuat kuesioner terkait identifikasi faktor-faktor penting.
3. Memilih para ahli untuk mengisi kuesioner yang dikirim
4. Mengirimkan kembali kuesioner kepada para pembuat keputusan akhir.
5. Membentuk tim panel yang diminta untuk menelaah ulang hasil rangkuman dan menetapkan skala prioritas atau memeringkat alternatif solusi yang dianggap terbaik.

6. Proses ini kembali diulang sampai para pembuat keputusan telah mendapatkan informasi yang dibutuhkan guna mencapai kesepakatan untuk menentukan satu alternatif solusi atau tindakan terbaik.

Lingkungan eksternal yang diidentifikasi adalah variabel sosial ekonomi, pemerintahan, teknologi dan lingkungan industri. Secara rinci variabel penelitian terkait faktor eksternal secara rinci dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 2. Dugaan Faktor Eksternal Kunci

Variabel	Faktor eksternal kunci
Sosial Ekonomi	Pendapatan dan daya beli masyarakat yang menurun Harga jual sulit untuk dinaikkan Perubahan selera masyarakat
Pemerintahan	Perizinan Usaha Perizinan Kesehatan Inflasi
Teknologi	Perkembangan teknologi pembayaran Perkembangan teknologi promosi melalui media
Lingkungan Industri	Persaingan bisnis sejenis Produk yang mudah rusak

Lingkungan internal di produksi dengan variabel proses produksi, keuangan, pemasaran, sumber daya manusia, dan sistem informasi. Secara rinci variabel penelitian terkait faktor internal secara rinci dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 3. Dugaan Faktor Internal Kunci

Variabel	Faktor eksternal kunci
Produksi	Tidak dapat melakukan stok Bahan baku harus segar
Keuangan	Ketersediaan modal Pengelolaan Keuangan
Pemasaran	Menu yang beragam Harga murah Lokasi strategis

SDM	Upah Keterampilan tenaga kerja
Sistem Informasi	Pengelolaan informasi melalui website

Setelah terbentuk seluruh faktor eksternal dan internal kunci maka akan tahapan pertama adalah menghasilkan data EFE dan IFE. Pengujian terhadap kelayakan faktor kunci melalui serangkaian analisis dari panel yang kompeten dilakukan dengan menggunakan *content validity*. Analisis validitas isi memastikan bahwa faktor yang teridentifikasi sudah memasukkan sekumpulan item yang memadai atau mewakili seluruh konsep yang dikembangkan. Tes *content validity* menggunakan tes Kaiser-Meyer-Olkin *Measures of sampling adequancy test*. Nilai tes akan valid jika nilai Kaiser-Meyer-Olkin *Measures of sampling adequancy test* lebih besar dari 0,5. Untuk pengujian keandalan faktor-faktor kunci baik eksternal maupun internal digunakan tes cronbach alpha. Nilai faktor kunci akan reliabel jika nilai *cronbach alpha* lebih besar dari 0.7.

Setelah seluruh faktor valid dan reliabel, data tersebut akan dianalisis lebih lanjut ke tahap *matching* stage dengan menggunakan teknik *IE Matrix.* Setelah diketahui rekomendasi bisnis rumah makan padang berada pada bagian tertentu dan dapat dikembangkan maka analisis dilakukan dengan teknik TOWS. Hasil analisis TOWS untuk pemilihan strategi pengembangan rumah makan padang maka dilanjutkan pada analisis *quantitative strategic planning matrix* untuk mencari rekomendasi strategi terbaik.

IV. HASIL PENELITIAN

Analisis faktor eksternal dan internal dilakukan dengan teknik Delphi. Teknik Delphi cocok sebagai metode untuk pembangunan konsensus dengan menggunakan serangkaian kuesioner dikirimkan menggunakan beberapa iterasi untuk mengumpulkan data panel dari subyek yang dipilih. Teknik ini dirancang sebagai proses komunikasi kelompok yang bertujuan untuk mencapai konvergensi pendapat tentang isu-isu bisnis terkini. untuk

mencapai konvergensi pendapat tentang pengetahuan dunia nyata yang diminta dari para ahli dalam bidang topik tertentu. Pada penelitian diasumsikan bahwa para pemilik adalah orang yang dianggap ahli dalam mengembangkan bisnis rumah makan padang.

Lingkungan eksternal merupakan situasi dan kondisi diluar perusahaan yang secara langsung maupun tidak langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Lingkungan eksternal yang diidentifikasi adalah faktor sosial ekonomi, pemerintahan, teknologi dan lingkungan industri. Berdasarkan teknik Delphi, untuk variabel sosial ekonomi yang menjadi faktor penting adalah cita rasa, keunikan, pendapatan dan daya beli masyarakat yang menurun, perubahan selera masyarakat yang cepat dan kenaikan harga bahan baku. Pada variabel pemerintahan yang cukup penting menurut para ahli adalah perizinan usaha (baik izin usaha maupun izin kesehatan makanan) dan pengendalian harga-harga bahan baku (inflasi). Variabel teknologi yang dirasakan penting dalam perkembangan bisnis rumah makan padang adalah perkembangan teknologi pembayaran dan promosi melalui media digital. Para pelaku bisnis merasakan bahwa bisnis mereka kewalahan menghadapi perkembangan bisnis dengan platform digital. Saat ini bisnis mereka hanya menerima pembayaran dengan tunai, sementara sudah banyak platform keuangan berbasis digital. Variabel lingkungan industri yang penting adalah persaingan antar bisnis sejenis terlebih lagi banyaknya rumah makan padang dengan konsep “serba Rp.12.000”, keberadaan pemasok yang dapat menyediakan bahan baku berkualitas namun harga murah dan produk yang cepat rusak atau basi.

Tabel 4. Identifikasi variabel, faktor eksternal penting dan identifikasi SWOT.

Variabel	Faktor kunci	Peluang	Ancaman
Sosial Ekonomi	Cita rasa digemari masyarakat	√	
	Harga masih terjangkau	√	
	Keunikan belum tertandingi makanan dari negara lain (Khas Indonesia)	√	

	Pendapatan dan daya beli masyarakat yang menurun		√
	Harga jual tetap	√	
	Perubahan selera masyarakat		√
	Pelayanan yang diberikan unik	√	
Pemerintahan	Perizinan Usaha		√
	Inflasi		√
Teknologi	Perkembangan teknologi pembayaran		√
	Perkembangan teknologi promosi melalui media		√
Lingkungan Industri	Persaingan bisnis sejenis		√
	Keberadaan pemasok		√
	Produk yang mudah rusak		√

Sumber : Data primer diolah (2020)

Lingkungan internal yang diidentifikasi adalah variabel produksi, keuangan dan pemasaran. Pada variabel produksi, faktor penting yang menjadi kunci adalah pada bisnis rumah makan adalah kesulitan untuk melakukan stok bahan baku dan tingginya kebutuhan produksi akan bahan baku yang segar. Hal ini memberi konsekuensi bahwa inflasi akan sangat mempengaruhi proses produksi. Hambatan ketersediaan bahan baku akan mempengaruhi ketersediaan produk yang ditawarkan dan pada akhirnya akan mempengaruhi keputusan pembelian konsumen. Variabel pemasaran yang dianggap penting adalah produk makanan yang tersedia beraneka jenis, harga produk yang terjangkau dan lokasi yang strategis karena berada di dekat stasiun. Variabel keuangan yang dipandang penting adalah ketersediaan modal. Karena tekanan harga bahan baku yang terus meningkat sementara harga jual tidak bisa dinaikkan maka menekan ketersediaan modal. Keterbatasan modal ini yang menyebabkan rumah makan padang tidak dapat melakukan investasi baik pada infrastruktur dan teknologi. Sementara variabel sumber daya manusia dan sistem informasi tidak dimasukkan ke dalam analisis karena menurut para ahli, bisnis saat ini masih merupakan bisnis keluarga dimana tenaga kerja yang dipakai

adalah tenaga kerja dalam keluarga, modal dan keuangan juga masih diatur dalam keluarga serta seluruh rumah makan padang sampel belum memiliki sistem informasi. Secara lebih rinci, hasil analisis dengan teknik Delphi untuk penentuan faktor eksternal dan internal kunci dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 5. Identifikasi Variabel, Faktor Internal Penting Dan Identifikasi SWOT

Variabel	Faktor kunci	Kekuatan	Kelemahan
Produksi	Tidak bisa melakukan stok		√
	Bahan baku harus segar		√
	Banyak menu unggulan	√	
Keuangan	Keterbatasan modal		√
Pemasaran	Menu yang beragam	√	
	Harga yang terjangkau	√	
	Lokasi yang strategis, bersih dan nyaman	√	
	Konsep bangunan unik	√	
	Fasilitas pembayaran kurang memadai		√
	Media promosi		√

Analisis terhadap validitas dan reliabilitas seluruh faktor kunci dalam analisis ini menunjukkan nilai valid dan reliabel untuk dianalisis lebih lanjut. Nilai Kaiser-Meyer-Olkin menunjukkan nilai di atas 0,5 yang menandakan seluruh faktor kunci valid dengan signifikan di bawah 0,05 dan nilai cronbach's alpha diatas nilai 0,7 maka seluruh faktor kunci adalah valid. Data rinci mengenai nilai validitas dan reliabilitas dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 6. Hasil Analisis Validitas Dan Reliabilitas Faktor Kunci

Key Factors	*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.*	*Sig.*	*Rebility Test Cronbach's Alpha*
Peluang	0,728697531641845	0,00132128477188666	0,714810017271162
Ancaman	0,726618966820139	0,0000468568119731873	0,747364783134609
Kekuatan	0,733011333442301	0,000184020673346103	0,736271801070634
Kelemahan	0,675522695622297	0,0000883294330794642	0,727723141111607

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Setelah didapatkan konklusi faktor-faktor penting maka dilakukan pengelompokan faktor-faktor saling terkait dalam aspek peluang, ancaman, kekuatan dan kelemahan dalam bisnis rumah makan Padang yang dianalisis. Setelah didapatkan masing-masing lima faktor kunci oleh panel ahli, maka tahap berikutnya adalah dilakukan pembobotan terhadap semua faktor. Bobot yang diberikan pada masing-masing faktor menunjukkan tingkat penting secara relatif dari faktor yang dianggap memiliki pengaruh paling besar terhadap kinerja rumah makan padang. Nilai bobot berkisar nol sampai dengan satu. Secara rinci pembobotan masing-masing faktor kunci eksternal dan internal dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel 7. Nilai Skor Masing-Masing Faktor Eksternal Yang Penting Terkait Peluang Dan Ancaman

	Key External Factors	Bobot	Rating	Skor
	Peluang			
1.	Cita rasa enak	0,18	2,67	0,48
2.	Harga yang murah	0,02	2,33	0,04
3.	Khas Indonesia	0,13	4,00	0,51
4.	Bangunan unik	0,05	2,67	0,15
5.	Pilihan menu beraneka ragam	0,07	3,67	0,27
	Ancaman			
6.	Kehilangan pelanggan karena banyak pilihan makanan produk luar negeri	0,04	3,67	0,13
7.	Selera konsumen yang cepat berubah	0,15	2,67	0,39
8.	Izin operasional	0,09	2,67	0,24
9.	Banyak pesaing	0,11	3,33	0,36
10.	Kurangnya penggunaan teknologi	0,16	3,33	0,55
		1,00		3,12

Sumber: Data Primer Diolah (2020).

Berdasarkan tabel faktor eksternal yang utama adalah peluang rumah makan padang bahwa memiliki cita rasa yang enak. Faktor ini memiliki 0,48. Cita rasa makanan padang yang unik dan kaya rempah pada dasarnya cocok dengan selera masyarakat Indonesia dan memiliki keunggulan kompetitif dibanding masakan luar negeri (Welsa, 2017; Rosalina, Ahmad, Haryadi, & Padang, 2015; Yulastri, 2008). Faktor internal yang utama adalah perubahan selera konsumen yang cepat. Saat ini konsumen memang memiliki banyak pilihan makanan dari berbagai daerah

dan bahkan mancanegara. Hal ini menjadi ancaman utama dalam pengembangan bisnis rumah makan padang ((Wati, 2019).

Tabel 8. Nilai Skor Masing-Masing Faktor Internal Yang Penting Terkait Kekuatan Dan Kelemahan

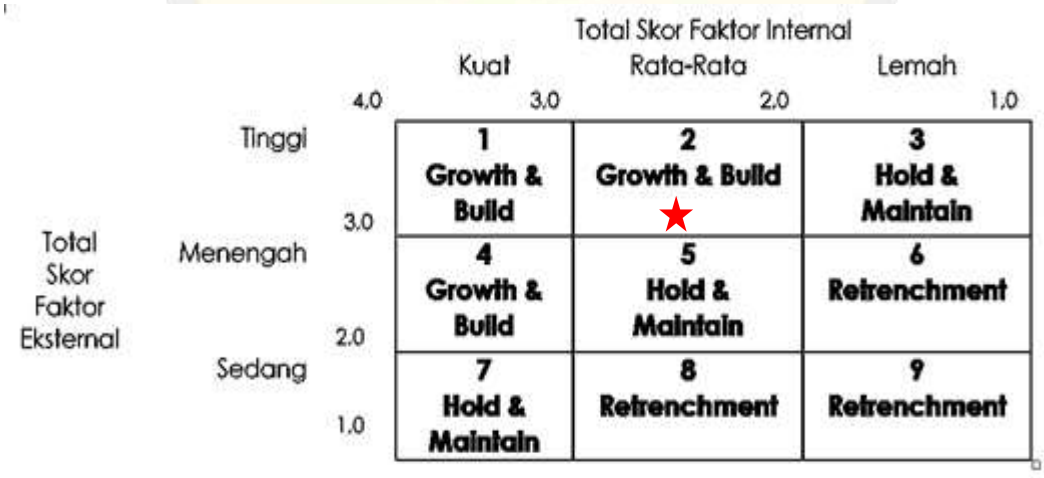
	Key Internal Factors	Bobot	Rating	Skor
	Kekuatan			
1.	Lokasi yang strategis, bersih dan nyaman	0,16	4,00	0,65
2.	Konsep bangunan unik	0,15	3,67	0,53
3.	Banyak menu unggulan	0,11	3,67	0,40
4.	Teknik pelayanan yang cepat	0,07	3,33	0,24
5.	Harga terjangkau	0,09	2,00	0,27
	Kelemahan			
6.	Keterbatasan modal	0,18	2,00	0,36
7.	Bahan baku yang harus segar	0,13	1,33	0,17
8.	Tidak dapat melakukan stok besar	0,05	1,00	0,05
9.	Fasilitas pembayaran kurang memadai	0,02	1,00	0,02
10.	Kurang media promosi	0,04	1,00	0,04
		1,00		2,75

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Faktor Internal mengenai kekuatan rumah makan padang adalah lokasi yang strategis, bersih dan nyaman. Secara umum, konsep rumah makan padang memang berada di lokasi yang strategis sehingga memudahkan konsumen untuk mendapatkan produk, meja makan tertata rapi dan bersih serta memperhatikan kenyamanan. Terkait lokasi, hal senada diungkapkan Alfian (2017) mengenai analisis pengaruh persepsi harga, kualitas produk, aksesibilitas lokasi dan kekuatan referensi sosial di Rumah Makan Padang Salero Bundo di Jakarta, dimana disebutkan bahwa variabel yang memiliki pengaruh paling besar terhadap keputusan pemilihan rumah makan padang tersebut adalah aksesibilitas lokasi (Alfian, 2013). Faktor internal terkait kelemahan yang utama dalam pengembangan bisnis rumah makan padang adalah keterbatasan modal. Secara umum, pemilik rumah makan padang yang dianalisis adalah usaha kecil yang dikelola dalam keluarga dan memiliki modal terbatas. Strategi penetapan harga pun didasarkan pada strategi harga pesaing. Strategi penetapan harga berdasarkan harga pesaing akan lebih memberatkan pemilik bisnis

rumah makan padang mengingat harga bahan baku yang terus meningkat sementara harga jual tidak bisa mereka naikkan. Hal ini memperlemah pengelolaan modal yang dimiliki. Penelitian Tamrin *et al* tahun 2017 mengenai kelayakan pembukaan rumah makan padang dengan konsep mini *cafe* di kota Serang menyebutkan bahwa analisis sensitivitas terhadap *net present value* pengembangan bisnis rumah makan padang adalah pada biaya bahan baku langsung, biaya tenaga kerja langsung dan biaya overhead. Nilai fluktuasi bahan baku langsung memiliki nilai sensitivitas sebesar 3 persen. Dimana bila terjadi peningkatan biaya bahan baku sebesar satu persen maka akan menurunkan NPV sebesar tiga persen. Sehingga strategi penetapan harga berdasarkan harga pesaing menjadi faktor yang harus dipertimbangkan ulang dimasa depan.

Analisis perhitungan skor untuk EFE dan IFE diperoleh masing-masing nilai 3,12 dan 2,75. Nilai ini diterapkan pada tahap pencocokan analisis SWOT dengan metode *Internal External Matrix.* Matriks IE (Internal-External) memosisikan posisi organisasi dalam tampilan sembilan sel dengan keputusan strategi pengembangan yang berbeda-beda disetiap sel-nya. Maka berdasarkan penilaian EFE dan IFE diperoleh bahwa rumah makan padang yang dianalisis berada pada sel 2 (ditunjukkan dengan tanda bintang pada gambar berikut) dengan rekomendasi keputusan strategi untuk dikembangkan dan dibangun.



Gambar 1. Matriks IE Untuk Pengembangan Bisnis Rumah Makan Padang
Sumber: (David, 2011)

Berdasarkan rekomendasi bahwa rumah makan padang yang dianalisis dalam penelitian ini adalah untuk dikembangkan dan dibangun, maka analisis dilanjutkan pada matriks TOWS. Matriks TOWS adalah alat lanjutan untuk mengembangkan empat alternatif strategi yaitu kekuatan-peluang, kelemahan-peluang, kekuatan-ancaman dan kelemahan-ancaman yang disusun berdasarkan kondisi nyata persaingan yang sedang berjalan. Analisis ini akan lebih aplikatif berbasis kondisi riil terkini sehingga dihasilkan alternatif strategi yang lebih spesifik dan unik pada unit analisis. Analisis TOWS yang dikembangkan, berdasarkan penilaian panel ahli dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 9. Hasil Analisis Tows Berdasarkan Pendapat Panel Ahli

	Strength	*Weekness*
Opportunity	1. Melakukan inovasi menu (S3 O1 O3 O5) 2. Mempertahankan konsep bangunan yang unik (S2 O1 O4) 3. Mengembangkan teknologi Pembiayaan dan Pengantaran (S5 O2)	1. Melakukan *supply chain management* dengan supplier (W2 W3 W4 O2 O1 O3 O5) 2. Bekerjasama dengan pemerintah untuk mempermudah perizinan (W1 O1) 3. Melakukan promosi digital (W5 O1 O3 O4 O5)
Thread	1. Mempertahankan teknik pelayanan yang uni (S1 S2 S4 T1 T2) 2. Mengembangkan teknologi pembiayaan dan pengantaran (T5 O2) 3. Inovasi menu (S3 T1 T2 T4) 4. Bekerjasama dengan pemerintah untuk mempermudah perizinan (S1 S2 S4 T3)	1. Bekerjasama dengan pemerintah untuk mempermudah perizinan (W1 W2 W3 W4 T1 T2 T3 T4) 2. Pengambangan teknologi pembiayaan, pengantaran dan promosi secara digital (W3 T5) 3. Melakukan *supply chain management* (W1 W3 T1 T2 T4)

Sumber: Data Primer Diolah (2020)

Matriks TOWS diatas, kembali dirangkum dan diperoleh ringkasan strategi dengan menghasil lima strategi utama. Strategi-strategi tersebut adalah sebagai berikut : 1) melakukan inovasi menu, 2) mempertahankan konsep bangunan dan teknik pelayanan yang unik, mengembangkan teknologi pembiayaan, pengantaran dan promosi secara digital, melakukan *supply chain management* dengan *supplier* dan bekerja sama dengan

pemerintah untuk mempermudah perizinan terkait operasi rumah makan padang yang berfokus pada perizinan kesehatan dan keamanan produk.

Dari kelima strategi tersebut, dilakukan analisis ketertarikan strategi melalui *quantitative strategy planing matrix* (QSPM). Kembali kelima strategi diberikan kepada panel ahli untuk diberi skor ketertarikan. Setelah perhitungan bobot, skor maka diperoleh nilai total ketertarikan masing-masing strategi. Hasil perhitungan dapat dilihat pada tabel berikut:

Tabel 10. Nilai Total Ketertarikan Strategi Pengembangan Rumah Makan Padang

No	Alternatif Strategi	Total Attractive Score (TAS)
S1	Melakukan Inovasi Menu.	3,73
S2	Mempertahankan konsep bangunan dan teknik pelayanan yang unik.	3,53
S3	Pengembangan teknologi pembiayaan, pengantaran dan promosi secara digital.	4,60
S4	Melakukan *Supply Chain Management* dengan supplier.	5,62
S5	Bekerjasama dengan pemerintah untuk mempermudah perizinan operasi rumah makan padang.	4,71

Sumber: Data Primer Diolah (2020).

Berdasarkan analisis diatas maka, strategi pengembangan yang harus dilakukan oleh pemilik bisnis rumah makan padang adalah melakukan *supply chain management* dengan pemasok yang terpercaya. Dengan strategi ini, pemilik bisnis dapat meningkatkan kualitas produk, menjaga kestabilan harga dan jumlah bahan baku dalam jangka panjang serta mengantisipasi resiko dimasa depan (Macpherson & Wilson, 2003; Prasad, Tata, & Guo, 2012). Karena hal tersebut menjadi kekuatan utama yang harus terus ditingkatkan agar bisnis rumah makan padang menjadi semakin kompetitif Hal ini sejalan dengan penelitian yang menunjukkan bahwa pada kasus pengembangan bisnis UMKM berorientasi ekspor di daerah Bali, Jepara dan Padang menunjukkan bahwa pembentukan hubungan pelanggan dan pemasok didasarkan pada hubungan pribadi, reputasi, dan kepercayaan, tanpa pengaturan formal atau kontrak. Ini Hal

tersebut menjadi salah satu ciri penting kecil dan menengah pengusaha di Indonesia (Tambunan, 2009).

Strategi berikutnya adalah pemilik bisnis mulai bekerja sama dengan pemerintah untuk memberikan kemudahan dalam pemberian izin terkait kehalal-an produk, kesehatan, keselamatan dan keamanan pangan. Faktor halal menjadi faktor penentu dalam pemilihan produk makanan yang dipilih oleh konsumen, khususnya konsumen generasi muda (Andriyanty & Wahab, 2019). Keamanan, kesehatan pangan dan konsep halal, saat ini menjadi penting agar konsumen merasa yakin dalam mengonsumsi produk yang ditawarkan ((Bai, Wang, Yang, & Gong, 2019; Newson, van der Maas, Beijersbergen, Carlson, & Rosenbloom, 2015; Marzuki, Hall, & Ballantine, 2014).

Strategi ketiga yang dapat dikembangkan lebih lanjut adalah dengan mengembangkan teknologi pembiayaan, pengantaran dan promosi secara digital. Rata-rata pemilik bisnis rumah makan padang yang diteliti berumur 45-65 tahun. Umur membawa pengaruh terhadap kesulitan menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi ini (adopsi teknologi menjadi terbatas). Sementara banyak konsumen yang sudah menyesuaikan diri dengan perkembangan teknologi. Hal ini harus cepat diantisipasi untuk menghadapi persaingan bisnis yang semakin ketat di masa depan. Platform digital terkait pembayaran, pengantaran dan promosi bukanlah hal yang sulit saat ini. Dan sebaiknya pemanfaatan media sosial melalui internet dimanfaatkan secara maksimal oleh pemilik bisnis (Qashou & Saleh, 2018). Pengelolaan bisnis dengan memanfaatkan teknologi sistem informasi bisnis intelijen. Dimana dengan pengelolaan sistem informasi yang baik, pemilik bisnis dapat meninjau menu, kegiatan dan promo yang berdampak positif atau tidak berdampak pada keuntungan (Halim, Halim, & Felecia, 2019).

Menghadapi kondisi dimana pola konsumsi masyarakat yang akan terus berubah seiring waktu; maka strategi berikutnya yang harus dikembangkan adalah inovasi menu. Inovasi menu merupakan bagian

penting dalam persepsi konsumen. Konsumen akan memersepsikan inovasi menu sebagai kemauan rumah makan padang untuk terus berkembang bersama keinginan dan preferensi konsumen. Inovasi dalam menu bagi bisnis rumah makan padang menjadi mudah apabila diasosiasikan pada menu sehat. Selama ini produk makanan padang memiliki pilihan sayur yang sangat terbatas. Bila pilihan sayur dan produk turunan kedelan dapat lebih dikembangkan kemungkinan menu akan semakin beragam dan sehat. Dimana dijelaskan oleh Kim *et* al, inovasi dalam menu menjadi bagian penting dalam pengembangan dan inovasi bisnis (Kim, Tang, & Bosselman, 2018; Fakih, Assaker, Assaf, & Hallak, 2016; Ozdemir & Caliskan, 2014).

Strategi kelima yang dapat direkomendasikan untuk dilakukan adalah dengan mempertahankan konsep bangunan dan teknik pelayanan yang unik. Apabila konsep bangunan dan teknik pelayanan khas rumah makan padang dapat ditingkatkan dan diperindah maka akan meningkatkan preferensi konsumen. Persepsi keaslian budaya yang dirasakan konsumen akan mempengaruhi niat beli mereka baik secara langsung maupun tidak langsung melalui citra restoran dan positif emosi. Sehingga pemilik bisnis restoran tradisional harus mampu meningkatkan wawasan dan pengalaman tentang budaya asli karena akan meningkatkan persepsi keaslian dan niat beli para konsumen (J. H. Kim, Song, & Youn, 2019; Yrjölä, Rintamäki, Saarijärvi, Joensuu, & Kulkarni, 2019; N. Kim & Lee, 2012).

V. PENUTUP

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian diperoleh kesimpulan bahwa strategi yang harus dilakukan oleh pemilik bisnis rumah makan padang adalah melakukan *supply chain management* dengan pemasok yang terpercaya, bekerja sama dengan pemerintah untuk memberikan kemudahan dalam pemberian izin terkait kehalal-an produk, kesehatan, keselamatan dan

keamanan pangan, dan mengembangkan teknologi pembiayaan, pengantaran dan promosi secara digital, melakukan inovasi menu dan tetap mempertahankan konsep bangunan dan teknik pelayanan yang unik.

5.2. Saran

Pemilik bisnis rumah makan padang sebaiknya dilatih dan dibimbing dalam mengaplikasikan rekomendasi strategi yang dihasilkan dalam penelitian ini. Sehingga bisnisnya dapat berkembang lebih besar.

DAFTAR PUSTAKA

Alfian, M. (2013). Analisis Pengaruh Persepsi Harga, Kualitas Produk, Aksesbilitas Lokasi dan Kekuatan Referensi Sosial Terhadap Keputusan Pemilihan Rumah Makan Padang Salero Bundo di Jakarta. Skripsi pada Universitas Diponegoro.Semarang.

Andriyanty, R. (2018). Preferensi Terhadap Tingkat Kepuasan Konsumen Generasi Z Institut Bisnis Dan Informatika Kosgoro 1957. Laporan Hasil Penelitian Hibah Pendanaan IBI Kosgoro 1957 Semester Ganjil Tahun 2019. Jakarta.

Andriyanty, R., & Wahab, D. (2019). Preferensi Konsumen Generasi Z Terhadap Konsumsi Produk Dalam Negeri. *Ethos*, *7*(2), 280–296.

BI dan LPPI. (2015). Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). *Bank Indonesia Dan LPPI*, 18–20.

BPS. (2015) Statistik Restoran dan Rumah Makan Indonesia. CV.Tapasuma Ratu Agung. Jakarta.

David, F. R. (2011). *Strategic Management. Concepts and Cases. 13th Edition.* Prentice Hall.

E. Armstrong, C. (2013). Competence or flexibility? Survival and growth implications of competitive strategy preferences among small US businesses. *Journal of Strategy and Management*, *6*(4), 377–398. https://doi.org/10.1108/JSMA-06-2012-0034

Fakih, K., Assaker, G., Assaf, A. G., & Hallak, R. (2016). Does restaurant menu information affect customer attitudes and behavioral intentions? A cross-segment empirical analysis using PLS-SEM. *International Journal of Hospitality Management*, *57*, 71–83. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2016.06.002

Fatmiasih, S. (2014). *Analisis Strategi Pengembangan Usaha Restoran Padang Sari Ratu Plaza Indonesia*. Bogor: Skripsi Pada Departemen Agribisnis FEM IPB. Bogor.

Halim, K. K., Halim, S., & Felecia. (2019). Business Intelligence for Designing Restaurant Marketing Strategy: A Case Study. *Procedia Computer Science*, *161*, 615–622. https://doi.org/10.1016/j.procs.2019.11.164

Hastuti, P. C., Thoyib, A., Troena, E. A., & Setiawan, M. (2015). The Minang Entrepreneur Characteristic. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *211*(September), 819–826. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.108

Ian Burke, G., & Jarratt, D. G. (2004). The influence of information and advice on competitive strategy definition in small- and medium-sized enterprises. *Qualitative Market Research: An International Journal*, *7*(2), 126–138. https://doi.org/10.1108/13522750410530039

Jamaludin, A. (2010). Analisis Kualitas Pelayanan dan Produk Terhadap Kepuasan Pelanggan Pada Rumah Makan Padang Sederhana Karawang. *Jurnal Manajemen & Bisnis Kreatif*, *10*(2), 1–19.

Kim, E., Tang, L. (Rebecca), & Bosselman, R. (2018). Measuring customer perceptions of restaurant innovativeness: Developing and validating a scale. *International Journal of Hospitality Management*, *74*(December 2017), 85–98. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.02.018

Kim, J. H., Song, H., & Youn, H. (2019). The chain of effects from authenticity cues to purchase intention: The role of emotions and restaurant image. *International Journal of Hospitality Management*, (July), 102354. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102354

Kim, N., & Lee, M. (2012). Other customers in a service encounter: Examining the effect in a restaurant setting. *Journal of Services Marketing*, *26*(1), 27–40. https://doi.org/10.1108/08876041211199706

LPPI & BI. (2015) Profil Bisnis Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM). Jakarta.

Lussier, R. N., Sonfield, M. C., Corman, J., & McKinney, M. (2001). Strategies Used by Small Business Entrepreneurs. *American Journal of Business*, *16*(1), 29–38. https://doi.org/10.1108/19355181200100003

Macpherson, A., & Wilson, A. (2003). Enhancing SMEs' capability: Opportunities in supply chain relationships? *Journal of Small Business and Enterprise Development*, *10*(2), 167–179. https://doi.org/10.1108/14626000310473193

Marzuki, S. Z. S., Hall, C. M., & Ballantine, P. W. (2014). Measurement of Restaurant Manager Expectations toward Halal Certification Using Factor and Cluster Analysis. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *121*, 291–303. https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.01.1130

Mazzarol, T., Reboud, S., & Soutar, G. N. (2016). Strategic Planning in Growth Oriented Small Firms. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *15*(4), 320–345. https://doi.org/https://doi.org/10.1108/13552550910967912

Newson, R. S., van der Maas, R., Beijersbergen, A., Carlson, L., & Rosenbloom, C. (2015). International consumer insights into the desires and barriers of diners in choosing healthy restaurant meals. *Food Quality and Preference*, *43*, 63–70. https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2015.02.016

Ozdemir, B., & Caliskan, O. (2014). A review of literature on restaurant menus: Specifying the managerial issues. *International Journal of Gastronomy and Food Science*, *2*(1), 3–13. https://doi.org/10.1016/j.ijgfs.2013.12.001

Prasad, S., Tata, J., & Guo, X. (2012). Sustaining small businesses in the United States in times of recession: Role of supply networks and social capital. *Journal of Advances in Management Research*, *9*(1), 8–28. https://doi.org/10.1108/09727981211225626

Qashou, A., & Saleh, Y. (2018). E-marketing implementation in small and medium-sized restaurants in Palestine. *Arab Economic and Business Journal*, *13*(2), 93–110. https://doi.org/10.1016/j.aebj.2018.07.001

Rosalina, E., & Ahmad, A. W. (2017). Perancangan Desain Pengembangan Industri Makanan Tradisonal Minangkabau yang Berdaya Saing Global. *Jurnal Akuntansi & Manajemen*, *12*(1), 36–43.

Rosalina, E., Ahmad, A. W., Haryadi, A. D., & Padang, P. N. (2015). pengembangan makanan unggulan minangkabau berdaya saing globalStrategi. *Jurnal Akuntansi Dan Manajemen*, *10*(2), 41–50.

Syuhardi, Y. I. (2018). Analisis Strategi Bersaing Industri Makanan Tradisional Khas Sumatera Barat. *Journal of Applied Business and Economics*, *4*(4), 350–359. https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004

Tambunan, T. (2009). Export-oriented small and medium industry clusters in Indonesia. *Journal of Enterprising Communities*, *3*(1), 25–58. https://doi.org/10.1108/17506200910943661

Wati, R. (2019). *Perbedaan Persepsi Konsumen Terhadap Rumah Makan*

Padang Di Kecamatan Seberang Ulu I (Studi Kasus Rumah Makan Pagi Sore, Sederhana, Palapa Raya). Universitas Muhammadiyah Palembang.

Weber, P., Geneste, L. A., & Connell, J. (2015). Small business growth: Strategic goals and owner preparedness. *Journal of Business Strategy*, *36*(3), 30–36. https://doi.org/10.1108/JBS-03-2014-0036

Welsa, H. (2017). Budaya Minangkabau Dan Implementasi Pada Manajemen Rumah Makan Padang Di Yogyakarta. *EKUITAS (Jurnal Ekonomi Dan Keuangan)*, *1*(2), 181. https://doi.org/10.24034/j25485024.y2017.v1.i2.2095

Yrjölä, M., Rintamäki, T., Saarijärvi, H., Joensuu, J., & Kulkarni, G. (2019). A customer value perspective to service experiences in restaurants. *Journal of Retailing and Consumer Services*, *51*(May), 91–101. https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2019.05.030

Yulastri, A. (2008). Pengembangan Rumah Makan Masakan Padang Dalam Menuju Perlindungan Hak Kekayaan Intelektual (HKI). Padang. Retrieved from http://www.dgip.go.id/images/ki-images/pdf-files/FatwaMUI.pdf.