



# **PENETAPAN STRATEGI BISNIS DIMSUM BANG XENO**

Disusun oleh :

**AXEL AHMAD ALARZIV**

**NIM. 175020907111002**

**SKRIPSI**

**Diajukan sebagai Salah Satu Syarat untuk Meraih Derajat Sarjana  
Bisnis**



**PROGRAM STUDI KEWIRAUSAHAAN  
JURUSAN MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS BRAWIJAYA  
MALANG  
2021**



## SURAT PERNYATAAN

Yang bertanda tangan dibawah ini , saya :

N a m a : Axel Ahmad Alarziv  
Tempat/Tgl. Lahir : Malang / 10 Mei 1999  
Nomor Induk : 175020907111006  
Jurusan : Manajemen  
Program Studi : S-1 Kewirausahaan  
Alamat : Permata Jingga West Area Blok G-19, Malang, Jawa Timur

menyatakan dengan sesungguhnya bahwa **SKRIPSI** berjudul :

### **Penetapan Strategi Bisnis Dimsum Bang Xeno**

yang saya tulis adalah benar-benar hasil karya saya sendiri dan bukan merupakan plagiat atau saduran dari Skripsi orang lain.

Apabila dikemudian hari ternyata pernyataan saya tidak benar, maka saya bersedia menerima sanksi akademis yang berlaku ( dicabutnya predikat kelulusan dan gelar keserjanaannya).

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya, untuk dapat dipergunakan bilamana diperlukan.

Malang, 1 Februari 2022

Mengetahui,  
Dosen Pembimbing



Rila anggraeni, SE., MM  
NIP. 2016078109192001

Yang membuat pernyataan



Axel Ahmad Alarziv  
NIM.175020907111002



## KATA PENGANTAR

Segala puji dan syukur penulis sampaikan kehadiran Allah SWT karena atas berkat dan rahmat-Nya penulis diberikan kesehatan, kesempatan serta akal dan pikiran, sehingga dapat menyelesaikan proposal skripsi ini dengan baik dan sesuai dengan waktu yang ditetapkan. Proposal skripsi ini berjudul ***“Penetapan Strategi Bisnis Dimsum Bang Xeno”***

Proposal skripsi ini dibuat dan disusun sebagai upaya pemenuhan syarat dalam mencapai derajat Sarjana Ekonomi pada Program Studi Kewirausahaan, Jurusan Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Brawijaya. Penulis berharap proposal skripsi ini dapat memberikan manfaat dalam memberikan informasi kepada pembaca.

Penulis menyadari bahwa penulisan proposal skripsi ini tidak dapat diselesaikan tanpa bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis tidak lupa mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Abdul Ghofar, SE., MSi, MAcc., DBA., Ak., CA. selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
2. Ibu Dr. Siti Aisjah, CSRS., CFP. selaku Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.
3. Ibu Sri Palupi Prabandari, SE., MM., Ph.D selaku KPS S1-Program Studi Kewirausahaan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya



4. Rila Anggraeni, SE., MM sebagai dosen pembimbing skripsi, yang mendukung dan membimbing penulis dalam pembuatan skripsi ini.

5. Kedua orang tua dan adik penulis yang telah memberikan doa dan dukungan tanpa henti, nasihat dan petunjuk kelancaran penulisan skripsi ini.

6. Maria Utami Sekar Kinasih S.Bns. selaku teman yang selalu membantu dan memberitahu kepada penulis tentang pengerjaan skripsi ini.

7. Pihak lain yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu, namun telah memberikan banyak dukungan atas penyelesaian skripsi ini.

Penulis memohon maaf apabila dalam pembuatan skripsi ini masih terdapat banyak kekurangan, baik yang disengaja maupun tidak. Kritik dan saran yang membangun penulis terima dengan baik untuk memperbaiki penulisan skripsi ini.

Selebihnya penulis ucapkan terima kasih.

Tangeran Selatan, 2021

Axel Ahmad Alarziv



## PENETAPAN STRATEGI BISNIS DIMSUM BANG XENO

Axel Ahmad Alarziv

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya

axelahmad99@gmail.com

Dosen pembimbing :

Rila Anggraeni, SE., MM

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui strategi yang harus diambil oleh Dimsum Bang Xeno. Persaingan usaha kuliner di Kota Malang adalah salah satu usaha yang paling ketat. Untuk memenangkan persaingan Dimsum bang Xeno harus memiliki strategi yang tepat. Salah satu cara yang dapat digunakan dalam menentukan strategi usaha adalah dengan menggunakan matriks IFE, EFE, IE, SWOT, dan QSPM. Diharapkan dengan menggunakan metode tersebut, Dimsum Bang Xeno dapat bertahan dalam persaingan usaha ini. Penelitian ini menggunakan penelitian deskriptif kualitatif, dan metode pengumpulan data yang digunakan adalah wawancara. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Dimsum Bang Xeno harus memilih strategi *retrenchment* atau penghematan. Hal ini disebabkan oleh matriks QSPM yang menunjukkan lebih banyak faktor eksternal dan internal berpengaruh untuk strategi penghematan ini.

**Kata kunci : Strategi Bisnis, Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks IE, Matriks SWOT, Matriks QSPM**

# DIMSUM BANG XENO BUSINESS STRATEGY DETERMINATION

Axel Ahmad Alarziv

*Faculty of Economics and Business, Universitas of Brawijaya*

*axelahmad99@gmail.com*

Supervisor :

Rila Anggraeni,SE.,MM

## ABSTRACT

This study aims to determine the strategy that must be taken by Dimsum Bang Xeno. Culinary business competition in Malang City is one of the most stringent businesses. To win the Dimsum competition, Xeno must have the right strategy. One way that can be used in determining business strategy is to use the IFE, EFE, IE, SWOT, and QPSM matrices. It is hoped that by using this method, Dimsum Bang Xeno can survive in this business competition. This research uses descriptive qualitative research, and the data collection method used is interview. The results of this study indicate that Dimsum Bang Xeno must choose a retrenchment or austerity strategy. This is due to the QSPM matrix which shows more external and internal factors influencing this savings strategy.

**Keyword: Business Strategy, IFE Matrix, EFE Matrix, IE Matrix, SWOT Matrix, QSPM Matrix**

**DAFTAR ISI**

|   |             |
|---|-------------|
| <b>LEMBAR PENGESAHAN</b> .....            | <b>i</b>    |
| <b>CURRICULUM VITAE</b> .....             | <b>ii</b>   |
| <b>KATA PENGANTAR</b> .....               | <b>iii</b>  |
| <b>DAFTAR ISI</b> .....                   | <b>v</b>    |
| <b>DAFTAR TABEL</b> .....                 | <b>viii</b> |
| <b>DAFTAR GAMBAR</b> .....                | <b>x</b>    |
| <b>DAFTAR LAMPIRAN</b> .....              | <b>xi</b>   |
| <b>ABSTRAK</b> .....                      | <b>xii</b>  |
| <b>ABSTRACT</b> .....                     | <b>xiii</b> |
| <b>BAB I PENDAHULUAN</b> .....            | <b>1</b>    |
| 1.1 Latar Belakang.....                   | 1           |
| 1.2 Rumusan Masalah.....                  | 6           |
| 1.3 Tujuan Penelitian.....                | 6           |
| 1.4 Manfaat Penelitian.....               | 7           |
| 1.4.1 Manfaat Teoritis.....               | 7           |
| 1.4.2 Manfaat Praktis.....                | 7           |
| <b>BAB II LANDASAN TEORI</b> .....        | <b>9</b>    |
| 2.1 Manajemen Strategi.....               | 9           |
| 2.1.1 Pengertian Manajemen Strategi.....  | 9           |
| 2.1.2 Tahapan Manajemen Strategi.....     | 10          |
| 2.1.3 Model Dasar Manajemen Strategi..... | 12          |



|   |   |           |
|---|---|-----------|
| 2.2                                       | Strategi Bisnis .....                                   | 15        |
| 2.2.1                                     | Tujuan Strategi Bisnis .....                            | 15        |
| 2.2.2                                     | Tipe Strategi Bisnis .....                              | 16        |
| <b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>    |   | <b>27</b> |
| 3.1                                       | Jenis Penelitian .....                                  | 27        |
| 3.2                                       | Lokasi Penelitian .....                                 | 28        |
| 3.3                                       | Obyek Penelitian .....                                  | 28        |
| 3.4                                       | Jenis Data .....  | 28        |
| 3.4.1                                     | Data primer .....                                       | 28        |
| 3.4.2                                     | Data Sekunder .....                                     | 29        |
| 3.5                                       | Metode Pengumpulan Data .....                           | 29        |
| 3.6                                       | Kriteria Pemilihan Informan .....                       | 30        |
| 3.7                                       | Metode Analisa Data .....                               | 32        |
| 3.7.1                                     | Analisis Matriks Internal Factor Evaluation (IFE) ..... | 32        |
| 3.7.2                                     | Analisis Matriks External Factor Evaluation (EFE) ..... | 35        |
| 3.7.3                                     | Analisis Matriks SWOT .....                             | 37        |
| 3.7.4                                     | Analisis Matriks IE .....                               | 41        |
| 3.7.5                                     | Analisis Matriks QSPM .....                             | 43        |
| <b>BAB IV HASIL DAN PEMABAHASAN .....</b> |   | <b>48</b> |
| 4.1                                       | Gambaran Umum Obyek Penelitian .....                    | 48        |
| 4.2                                       | Analisis Lingkungan Internal .....                      | 49        |
| 4.2.1                                     | Manajemen .....   | 49        |
| 4.2.2                                     | Pemasaran .....   | 50        |



|                             |  |           |
|-----------------------------|--|-----------|
| 4.2.3                       | Product Selling .....                                  | 56        |
| 4.2.4                       | Produk dan Harga .....                                 | 59        |
| 4.2.5                       | Keuangan .....   | 61        |
| 4.2.6                       | Produksi dan Operasional .....                         | 62        |
| 4.3                         | Analisis Lingkungan Eksternal .....                    | 64        |
| 4.3.1                       | Kekuatan Kompetitif .....                              | 64        |
| 4.3.2                       | Daya Beli Masyarakat .....                             | 68        |
| 4.3.3                       | Gaya Hidup Masyarakat .....                            | 70        |
| 4.4                         | Analisis Strategi .....                                | 71        |
| 4.4.1                       | Tahap Masukan .....                                    | 71        |
| 4.4.2                       | Tahap Pencocokan .....                                 | 77        |
| 4.4.3                       | Tahap Keputusan .....                                  | 81        |
| 4.5                         | Pembahasan .....                                       | 82        |
| 4.6                         | Perencanaan Bisnis dari Strategi yang Dihasilkan ..... | 85        |
| <b>BAB V PENUTUP .....</b>  |  | <b>87</b> |
| 5.1                         | Kesimpulan .....                                       | 87        |
| 5.2                         | Saran .....  | 89        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA .....</b> |  | <b>90</b> |
| <b>LAMPIRAN .....</b>       |  | <b>92</b> |

## DAFTAR TABEL

|   |    |
|---|----|
| Tabel 3.1 Data Informasi Informan.....  | 31 |
| Tabel 4.1 Rangkuman Jawaban Informan Mengenai Manajemen Bisnis Dimsum Bang Xeno.....          | 50 |
| Tabel 4.2 Segmentasi Pasar Dimsum Bang Xeno.....  | 51 |
| Tabel 4.3 Rangkuman Jawaban Informan Mengenai <i>Positioning</i> Bisnis Dimsum Bang Xeno..... | 54 |
| Tabel 4.4 Rangkuman Jawaban Informan Mengenai Promosi 1 .....                                 | 57 |
| Tabel 4.5 Rangkuman Jawaban Informan Mengenai Promosi 2.....                                  | 57 |
| Tabel 4.6 Rangkuman Jawaban Informan Mengenai Periklanan.....                                 | 59 |
| Tabel 4.7 Rangkuman Jawaban Informan Mengenai Produk dan Harga.....                           | 60 |
| Tabel 4.8 Rangkuman Jawaban Informan Mengenai Keuangan.....                                   | 61 |
| Tabel 4.9 Rangkuman Jawaban Informan Mengenai Produksi Dimsum.....                            | 62 |
| Tabel 4.10 Rangkuman Jawaban Responden Mengenai Ancaman Kompetitor ..                         | 64 |
| Tabel 4.11 Rangkuman Jawaban Responden Mengenai Ancaman Usaha .....                           | 66 |
| Tabel 4.12 Rangkuman Jawaban Responden Mengenai Produk Substitusi .....                       | 67 |
| Tabel 4.13 Rangkuman Jawaban Responden Mengenai Pasar Malang.....                             | 70 |
| Tabel 4.14 Rangkuman Jawaban Mengenai Gaya Hidup Masyarakat .....                             | 71 |
| Tabel 4.15 Data Matriks IFE.....  | 74 |
| Tabel 4.16 Data Matriks EFE.....  | 76 |
| Tabel 4.17 Data Matriks IE.....   | 78 |
| Tabel 4.18 Data Matriks SWOT .....  | 80 |





## DAFTAR GAMBAR

|  |    |
|--|----|
| Gambar 2.1 Lima Strategi Bisnis.....       | 17 |
| Gambar 3.1 Matriks IFE.....                | 35 |
| Gambar 3.2 Matriks EFE.....                | 37 |
| Gambar 3.3 SWOT Matriks.....               | 38 |
| Gambar 3.4 Matriks IE.....                 | 42 |
| Gambar 3.5 Matriks QSPM.....               | 44 |
| Gambar 4.1 Porter's Five Forces Model..... | 64 |



DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Transkrip Wawancara..... 92



## BAB I PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang

Pemasaran bergerak pada lingkungan yang dinamis, terus menerus berubah. Perubahan-perubahan dan perkembangan pasar yang terjadi saat ini merupakan dampak dari era globalisasi. Perubahan keadaan pasar yang semakin modern dan konsumen yang semakin pintar menyebabkan semakin berkembangnya sistem dalam suatu pasar dan semakin banyak faktor-faktor yang mempengaruhi dalam era globalisasi tersebut. Hal ini juga mempengaruhi persaingan dalam bisnis (Nurseto, 2012).

Usaha kuliner pada umumnya berasal dari industri skala kecil yang kemudian dikembangkan sedemikian rupa sehingga produknya bisa dinikmati oleh masyarakat luas. Usaha kuliner dirasa cukup menjanjikan untuk dijadikan sebuah usaha yang dapat mendatangkan keuntungan bagi para pelaku usaha. Hal tersebut tentunya menjadi daya tarik bagi berbagai kalangan masyarakat. Usaha kuliner, sekalipun yang masih kecil, dapat memberikan dampak yang menguntungkan antara lain membuka lapangan pekerjaan baru dengan memanfaatkan sumber daya manusia yang ada hingga membantu peningkatan perekonomian daerah.

Bukti bahwa usaha ini termasuk salah satu bisnis andalan di Indonesia, adalah adanya dukungan Bank Indonesia agar bidang usaha ini bisa merambah pasar online. Sehingga semakin banyak pasar yang bisa dicapai. (Hariyanti, 2018).

Bank Indonesia (BI) menargetkan sedikitnya 125 ribu pelaku usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) memasarkan produk melalui platform digital alias go online pada tahun 2024. Produk fesyen, kuliner, dan kerajinan tangan atau kriya termasuk yang paling prospektif. Miftahul Khoiri, Perwakilan Divisi Teknologi Finansial BI mempertegas hal tersebut melalui pernyataannya, bahwa program *UMKM Go Online* dari BI tidak hanya melakukan kurasi tetapi juga pembinaan dan *engagement*. Bisnis potensial pada pasar domestik yaitu kriya, kuliner, dan fesyen.

Usaha kuliner juga dianggap potensial karena terbukti adanya investor asing ingin menanamkan modal pada bidang usaha ini (Annur, 2019). Investor asing hingga lokal seperti Sequoia India, East Ventures, SMDV, Pavilion Capital, hingga Agaeti Venture Capital menanamkan modal di bisnis kuliner. Kementerian Pariwisata dan Ekonomi Kreatif (Kemenparekraf) mengungkapkan tiga alasan bisnis kuliner Indonesia diminati investor. Pertama, Indonesia memiliki beragam potensi kuliner. Kedua, menurut Deputi Bidang Pengembangan Pemasaran I Kemenparekraf Rizki Handayani Mustafa, sumber daya manusia (SDM) Indonesia tergolong kreatif dalam mengolah produk kuliner, baik makanan tradisional hingga campuran modern. “Memang masyarakatnya jadi market, tetapi ada juga yang memproduksi. Indonesia juga beragam jenis makanan yang menarik,” katanya.

Terakhir, jumlah penduduk milenial Indonesia sangat besar. Berdasarkan proyeksi penduduk 2015-2045 hasil Survei Penduduk Antar Sensus (Supas) 2015 Badan Pusat Statistik (BPS), jumlah penduduk mencapai 269,6 juta jiwa pada

2020. Angka tersebut terdiri atas 135,34 juta laki-laki dan 134,27 juta perempuan. Sebanyak 66,07 juta masuk kategori usia belum produktif (0-4 tahun). Kemudian 185,34 juta tergolong usia produktif (15-64 tahun), dan 18,2 juta merupakan penduduk usia tidak produktif (65 tahun ke atas). Menurut Rizki, mereka merupakan target pasar yang sesungguhnya, baik bagi investor lokal maupun asing yang ingin berinvestasi di bisnis kuliner Indonesia. (Annur, 2019)

Berangkat dari data-data yang sudah dikumpulkan, penulis memutuskan untuk membangun bisnis kuliner dengan seorang teman dari Program Studi Kewirausahaan angkatan 2016. Bisnis kuliner yang dibangun oleh penulis merupakan sebuah kedai dimsum, yaitu Dimsum Bang Xeno yang beralamat di Jalan Bunga Coklat No 1, Malang, Jawa Timur. Kedai ini resmi dibuka pada 20 Februari 2020 yang lalu. Menu yang ditawarkan berupa berbagai macam dimsum, mulai dari siomay, mantao, dan juga lumpia kulit tahu. Kedai didesain sedemikian rupa sehingga mirip dengan kedai dimsum yang otentik. Desain ini dibuat dengan tujuan memberikan pengalaman bagi para konsumen untuk makan di kedai dimsum asli. Tidak lupa juga cita rasa dan pilihan menu yang otentik, diusahakan semaksimal mungkin sama dengan rasa dimsum asli asal Tiongkok.

Namun mulai Maret 2020, wabah virus Covid-19 mulai masuk ke Indonesia. Segala kegiatan berangsur-angsur dilakukan secara daring. Perkuliahan diliburkan dan mahasiswa banyak yang pulang ke daerah asalnya masing-masing. Pandemi Covid-19 menimbulkan dampak signifikan bagi perekonomian Kota Malang. Pendapatan Asli Daerah (PAD) pun mengalami penurunan 20,78 persen, akibat roda perekonomian yang tersendat hingga sekarang di pertengahan tahun

2020. Seluruh sektor kehidupan ekonomi nyaris merasakan dampak sejak awal pandemi, bahkan beberapa bisnis harus berhenti beroperasi (Sasongko, 2020).

Kedai Dimsum Bang Xeno juga terdampak, omzet menurun drastis dan sangat sulit mendapatkan konsumen. Situasi ini terjadi sampai berbulan-bulan.

Di Kota Malang, perlahan-lahan kurva kasus Covid-19 mulai menurun, membuat Pemerintah Kota Malang mendorong penguatan ekonomi menuju pemulihan. Jenis usaha kuliner dan *e-commerce* pun mulai mengalami pertumbuhan lagi. Dengan terus menurunnya angka penderita Covid-19, Pemkot Malang saat ini menggenjot pemulihan bidang ekonomi, terutama usaha mikro, kecil, menengah (UMKM) (Irawati, 2020). Walikota Malang, Sutiaji memaparkan bahwa pandemi ini menghantam seluruh lapisan masyarakat, semuanya terdampak (Fahmi, 2021). Hal ini sangat memungkinkan kemiskinan akan bertambah. Beliau menyampaikan untuk terus memacu anggaran belanja, seiring dengan laju penambahan kasus.

Dimsum Bang Xeno mulai bangkit lagi pada bulan Oktober 2020. Jumlah pelanggan mulai meningkat, walaupun belum sebanyak ketika awal Dimsum Bang Xeno berdiri. Namun, lagi-lagi Dimsum Bang Xeno harus mengalami sebuah musibah, Kedai Dimsum Bang Xeno mengalami kebakaran, sehingga memaksa Dimsum Bang Xeno harus menutup kedai tersebut dan hanya berjualan *online*. Sesudah kebakaran ini, Dimsum Bang Xeno menghadapi persaingan ketat dengan gerobak-gerobak dimsum yang mulai bermunculan di berbagai sudut Kota Malang. Dikarenakan bermunculannya pesaing dari Dimsum Bang Xeno harus

pintar dalam menentukan strategi supaya dapat bertahan dalam persaingan yang sangat ketat ini.

Dimsum Bang Xeno berharap dapat memenangkan persaingan ini dengan menentukan strategi bisnis yang tepat. Sebelum menentukan strategi, penulis harus mengetahui terlebih dahulu posisi dimsum Bang Xeno di dalam pasar kuliner Kota Malang. Karena dengan mengetahui posisi usaha penulis dapat mengetahui siapa dan bagaimana target pasar yang dituju oleh dimsum Bang Xeno. Dengan begitu, saat menentukan strategi, strategi dapat berjalan dengan baik karena memiliki target yang sesuai dengan dimsum Bang Xeno.

Menurut David dan David (2016) seorang pengusaha sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berjalan dengan baik; evaluasi strategi adalah sarana utama untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi akan terus berevolusi di masa depan karena seiring berjalannya waktu keefektifan suatu strategi akan selalu berubah karena adanya factor internal dan faktor eksternal.

Oleh karena itu penulis akan berusaha untuk menentukan apa strategi yang tepat digunakan oleh Dimsum Bang Xeno. Namun sebelum menentukan strategi apa yang akan digunakan penulis harus mengetahui terlebih dahulu apa kelebihan dan kekurangan dari Dimsum Bang Xeno. Langkah yang dapat diambil adalah dengan melakukan analisis matriks SWOT.

Menurut Rangkuti (2004), matriks SWOT dapat menggambarkan secara jelas bagaimana peluang dan ancaman eksternal yang dihadapi sebuah organisasi dapat disesuaikan dengan kekuatan dan kelemahan yang dimilikinya. Melalui penggunaan analisis matriks SWOT penulis dapat melihat jelas bagaimana

keadaan yang sedang dialami oleh Dimsum Bang Xeno. Dengan begitu penulis dapat menentukan bagaimana strategi yang seharusnya digunakan oleh Dimsum Bang Xeno. Dimsum Bang Xeno harus menentukan strategi untuk dapat memenangkan persaingan terhadap penjamuran usaha dimsum di Kota Malang.

Dari latar belakang yang sudah diuraikan, penulis memutuskan untuk melakukan analisa bagaimana matriks SWOT dapat membantu Dimsum Bang Xeno menentukan strategi bisnis yang tepat, sehingga bisa bertahan dalam menghadapi persaingan bisnis.

## **1.2 Rumusan Masalah**

1. Apa saja kelemahan, kekuatan, peluang, dan ancaman Dimsum Bang Xeno?
2. Dimana posisi Dimsum Bang Xeno pada matriks SWOT?
3. Apa strategi yang tepat untuk digunakan oleh Dimsum Bang Xeno?

## **1.3 Tujuan Penelitian**

1. Mengetahui kelemahan, kekuatan, peluang, dan ancaman Dimsum Bang Xeno.
2. Mengetahui posisi Dimsum Bang Xeno pada matriks SWOT.
3. Mengetahui strategi yang tepat untuk digunakan oleh Dimsum Bang Xeno.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Manfaat dari penelitian ini penulis harapkan dapat dirasakan oleh mahasiswa, pihak program studi, serta pembaca terkait untuk penelitian selanjutnya.

### 1.4.1 Manfaat Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menjadi terobosan dalam bidang manajemen dan bisnis kewirausahaan dan dapat menjadi sarana pengembangan pengetahuan teoritis di bidang akademik.

### 1.4.2 Manfaat Praktis

#### 1.4.2.1 Bagi Program Studi Kewirausahaan

Beberapa manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini untuk Program Studi Kewirausahaan adalah :

1. Sebagai sarana bagi mahasiswa agar berkompeten dalam mencari solusi bagi permasalahan yang ada dalam dunia bisnis.
2. Sebagai bahan evaluasi sampai sejauh mana manfaat kurikulum yang telah diterapkan oleh Program Studi Kewirausahaan Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Brawijaya.

#### 1.4.2.2 Bagi Pembaca

Beberapa manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini untuk Pembaca adalah :







## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### 2.1 Manajemen Strategi

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen Strategi

Wheelen dan Hunger (2018) berpendapat bahwa, manajemen strategi adalah sekumpulan keputusan dan tindakan manajerial yang membantu menentukan kinerja jangka panjang suatu organisasi. Manajemen strategi mencakup perumusan strategi (perencanaan strategis atau jangka panjang), implementasi strategi, juga evaluasi dan pengendalian. Sedangkan menurut David dan David (2016), manajemen strategis adalah seni dan ilmu merumuskan, mengimplementasikan, dan mengevaluasi keputusan lintas fungsi yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

Manajemen strategis berfokus pada mengintegrasikan manajemen, pemasaran, keuangan dan akuntansi, produksi dan operasi, penelitian dan pengembangan (R&D), dan sistem informasi untuk mencapai keberhasilan organisasi. Istilah manajemen strategis dalam teks ini digunakan secara sinonim dengan istilah perencanaan strategis. Istilah yang terakhir lebih sering digunakan di dunia bisnis, sedangkan yang pertama sering digunakan di dunia akademis. Kadang-kadang istilah manajemen strategis digunakan untuk merujuk pada perumusan strategi, implementasi, dan evaluasi, sedangkan perencanaan strategis hanya mengacu pada perumusan strategi.

Tujuan manajemen strategis adalah untuk mengeksploitasi dan menciptakan

peluang baru dan berbeda untuk masa depan; perencanaan jangka panjang, sebaliknya, mencoba mengoptimalkan tren hari ini untuk masa depan.

### 2.1.2 Tahapan Manajemen Strategi

Proses manajemen strategis terdiri dari tiga tahap, yaitu perumusan strategi, implementasi strategi, dan evaluasi strategi. (David dan David, 2016)

#### 1. Perumusan Strategi

Perumusan strategi termasuk mengembangkan visi dan misi, mengidentifikasi peluang dan ancaman eksternal organisasi, menentukan kekuatan dan kelemahan internal, menetapkan tujuan jangka panjang, menghasilkan strategi alternatif, dan memilih strategi tertentu untuk dikejar. Masalah perumusan strategi termasuk memutuskan bisnis baru apa yang akan dimasuki, bisnis apa yang harus ditinggalkan, apakah akan memperluas operasi atau diversifikasi, apakah akan memasuki pasar internasional, apakah akan bergabung atau membentuk usaha patungan, dan bagaimana menghindari pengambilalihan yang tidak bersahabat.

Karena tidak ada organisasi yang memiliki sumber daya tak terbatas, ahli strategi harus memutuskan strategi alternatif mana yang paling menguntungkan perusahaan. Keputusan perumusan strategi mengikat organisasi pada produk, pasar, sumber daya, dan teknologi tertentu selama periode waktu yang diperpanjang. Strategi menentukan keunggulan kompetitif jangka panjang. Untuk lebih baik atau lebih

buruk, keputusan strategis memiliki konsekuensi multifungsi utama dan efek abadi pada sebuah organisasi. Manajer puncak memiliki perspektif terbaik untuk memahami sepenuhnya konsekuensi dari keputusan perumusan strategi; mereka memiliki wewenang untuk melakukan sumber daya yang diperlukan untuk implementasi.

## 2. Implementasi Strategi

Implementasi strategi mengharuskan perusahaan untuk menetapkan tujuan tahunan, menyusun kebijakan, memotivasi karyawan, dan mengalokasikan sumber daya sehingga strategi yang dirumuskan dapat dijalankan. Implementasi strategi termasuk mengembangkan budaya yang mendukung strategi, menciptakan struktur organisasi yang efektif, mengarahkan upaya pemasaran, menyiapkan anggaran, mengembangkan dan menggunakan sistem informasi, dan menghubungkan kompensasi karyawan dengan kinerja organisasi.

Implementasi strategi sering disebut sebagai tahap tindakan manajemen strategis. Menerapkan strategi berarti memobilisasi karyawan dan manajer untuk menerapkan strategi yang telah dirumuskan ke dalam tindakan. Seringkali dianggap sebagai tahap yang paling sulit dalam manajemen strategis, implementasi strategi membutuhkan disiplin pribadi, komitmen, dan pengorbanan.

Implementasi strategi yang sukses bergantung pada kemampuan manajer untuk memotivasi karyawan.



Strategi yang dirumuskan tetapi tidak diimplementasikan tidak memiliki tujuan yang berguna. Keterampilan interpersonal sangat penting untuk implementasi strategi yang sukses. Kegiatan implementasi strategi mempengaruhi semua karyawan dan manajer dalam suatu organisasi. Tantangan implementasi adalah untuk merangsang manajer dan karyawan di seluruh organisasi untuk bekerja dengan bangga dan antusias untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### 3. Evaluasi Strategi

Evaluasi strategi adalah tahap akhir dalam manajemen strategis. Manajer sangat perlu mengetahui kapan strategi tertentu tidak berjalan dengan baik; evaluasi strategi adalah sarana utama untuk memperoleh informasi ini. Semua strategi tunduk pada modifikasi di masa depan karena faktor eksternal dan internal terus berubah.

Tiga kegiatan evaluasi strategi mendasar adalah meninjau faktor eksternal dan internal yang menjadi dasar strategi saat ini, mengukur kinerja, dan mengambil tindakan korektif. Evaluasi strategi diperlukan karena kesuksesan hari ini bukan jaminan kesuksesan hari esok.

Sukses selalu menciptakan masalah baru dan berbeda; organisasi yang puas mengalami kematian.

## 2.1.3 Model Dasar Manajemen Strategi

### 1. Pemindaian Lingkungan

Pemindaian lingkungan adalah pemantauan, evaluasi, dan penyebaran informasi dari lingkungan eksternal dan internal kepada orang-orang kunci di dalam perusahaan. Tujuannya adalah untuk mengidentifikasi faktor-faktor strategis, elemen-elemen eksternal dan internal yang akan membantu dalam analisis keputusan strategis korporasi (Wheelen, Hoffman & Bamford, 2018).

Lingkungan eksternal terdiri dari variabel (peluang dan ancaman) yang berada di luar organisasi dan biasanya tidak berada dalam kendali jangka pendek manajemen puncak. Variabel-variabel ini membentuk konteks di mana perusahaan itu berada. Lingkungan internal perusahaan terdiri dari variabel-variabel (kekuatan dan kelemahan) yang ada di dalam organisasi itu sendiri dan berada dalam kendali jangka pendek manajemen puncak. Variabel-variabel ini membentuk konteks di mana pekerjaan dilakukan. Mereka termasuk struktur, budaya, kemampuan, dan sumber daya perusahaan. Kekuatan kunci membentuk seperangkat kompetensi inti yang dapat digunakan perusahaan untuk mendapatkan keunggulan kompetitif.

## 2. Perumusan Strategi

Perumusan strategi adalah proses penyelidikan, analisis, dan pengambilan keputusan yang menyediakan kriteria bagi perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Ini termasuk mendefinisikan keunggulan kompetitif bisnis, mengidentifikasi kelemahan yang memengaruhi kemampuan perusahaan untuk tumbuh, menyusun misi

perusahaan, menentukan tujuan yang dapat dicapai, dan menetapkan pedoman kebijakan.

### 3. Implementasi Strategi

Implementasi strategi adalah proses di mana strategi dan kebijakan diterapkan melalui pengembangan program, anggaran, dan prosedur. Proses ini mungkin melibatkan perubahan dalam budaya, struktur, dan/atau sistem manajemen keseluruhan organisasi secara keseluruhan. Kecuali ketika perubahan drastis di seluruh perusahaan diperlukan, bagaimanapun, implementasi strategi biasanya dilakukan oleh manajer tingkat menengah dan bawah, dengan tinjauan oleh manajemen puncak. Kadang-kadang disebut sebagai perencanaan operasional, implementasi strategi sering kali melibatkan keputusan sehari-hari dalam alokasi sumber daya.

### 4. Evaluasi dan Pengendalian.

Evaluasi dan pengendalian adalah proses di mana aktivitas perusahaan dan hasil kinerja dipantau sehingga kinerja aktual dapat dibandingkan dengan kinerja yang diinginkan. Manajer di semua tingkatan menggunakan informasi yang dihasilkan untuk mengambil tindakan korektif dan menyelesaikan masalah. Meskipun evaluasi dan pengendalian merupakan elemen utama terakhir dari manajemen strategis, hal itu juga dapat menunjukkan kelemahan dalam rencana strategis yang telah diterapkan sebelumnya dan dengan demikian merangsang seluruh proses untuk memulai lagi.

## 2.2 Strategi Bisnis

Tujuan mendasar menggunakan semua jenis strategi adalah untuk mendapatkan daya saing strategis dan mendapatkan pengembalian di atas rata-rata (Hitt, Ireland, dan Hoskisson, 2011). Strategi memiliki tujuan, mendahului pengambilan tindakan yang diterapkan, dan menunjukkan pemahaman bersama tentang visi dan misi perusahaan. Strategi yang dirumuskan secara efektif menyusun, mengintegrasikan, dan mengalokasikan sumber daya, kapabilitas, dan kompetensi perusahaan sehingga akan selaras dengan lingkungan eksternalnya.

Strategi yang dikembangkan dengan baik juga merasionalisasi visi dan misi perusahaan bersama dengan tindakan yang diambil untuk mencapainya. Informasi tentang sejumlah variabel termasuk pasar, pelanggan, teknologi, keuangan di seluruh dunia, dan ekonomi dunia yang berubah harus dikumpulkan dan dianalisis untuk membentuk dan menggunakan strategi dengan benar. Dalam analisis terakhir, pilihan strategis yang baik yang mengurangi ketidakpastian mengenai hasil adalah dasar untuk membangun strategi yang sukses.

### 2.2.1 Tujuan Strategi Bisnis

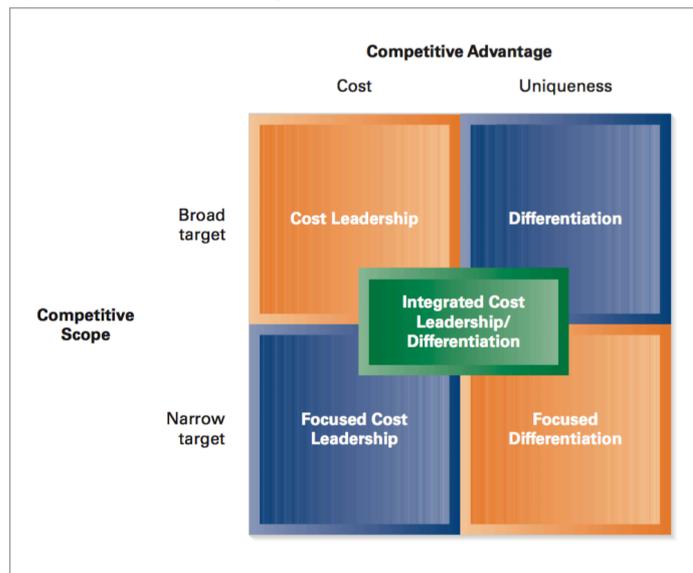
Tujuan dari strategi tingkat bisnis adalah untuk menciptakan perbedaan antara posisi perusahaan dan para pesaingnya. Untuk memosisikan dirinya secara berbeda dari pesaing, perusahaan harus memutuskan apakah ia bermaksud untuk melakukan aktivitas secara berbeda atau melakukan aktivitas yang berbeda. Faktanya, memilih untuk melakukan aktivitas secara berbeda atau melakukan aktivitas yang berbeda dari pesaing adalah inti dari strategi tingkat bisnis.

Dengan demikian, strategi tingkat bisnis perusahaan adalah pilihan yang disengaja tentang bagaimana ia akan melakukan aktivitas utama dan pendukung rantai nilai untuk menciptakan nilai unik. Memang, dalam lanskap kompetitif abad kedua puluh satu yang kompleks, keberhasilan penggunaan strategi tingkat bisnis hanya terjadi ketika perusahaan belajar bagaimana mengintegrasikan aktivitas yang dilakukannya dengan cara yang menciptakan nilai superior bagi pelanggan.

### 2.2.2 Tipe Strategi Bisnis

Perusahaan memilih di antara lima strategi tingkat bisnis untuk menetapkan dan mempertahankan posisi strategis yang diinginkan terhadap pesaing: kepemimpinan biaya, diferensiasi, kepemimpinan biaya terfokus, diferensiasi terfokus, dan kepemimpinan/diferensiasi biaya terintegrasi.

Gambar 2.1



Gambar 2.1 Lima Strategi Bisnis

Sumber: Hitt, Ireleland, dan Hoskisson, 2011

Ketika memilih strategi tingkat bisnis, perusahaan mengevaluasi dua jenis keunggulan kompetitif potensial: biaya lebih rendah daripada pesaing, atau kemampuan untuk membedakan dan memerintahkan harga premium yang melebihi biaya ekstra untuk melakukannya.

1) Strategi kepemimpinan biaya

Strategi kepemimpinan biaya adalah serangkaian tindakan terintegrasi yang diambil untuk menghasilkan barang atau jasa dengan

fitur-fitur yang dapat diterima pelanggan dengan biaya terendah, relatif terhadap pesaing (Hitt, Ireleland, dan Hoskisson, 2011).

Perusahaan yang menggunakan strategi kepemimpinan biaya umumnya menjual barang atau jasa standar (tetapi dengan tingkat diferensiasi yang kompetitif) kepada pelanggan paling khas industri.

Proses inovasi, yang merupakan metode produksi dan distribusi yang baru dirancang dan teknik yang memungkinkan perusahaan untuk beroperasi lebih efisien, sangat penting untuk berhasil menggunakan strategi kepemimpinan biaya. Bagaimana perusahaan menerapkan strategi kepemimpinan biaya?

a) Rivalitas dengan pesaing yang ada

Memiliki posisi berbiaya rendah sangat berharga untuk menghadapi saingan. Karena posisi pemimpin biaya yang menguntungkan, pesaing ragu untuk bersaing berdasarkan harga, terutama sebelum mengevaluasi hasil potensial dari persaingan tersebut. Perusahaan dapat menekan biayanya lebih rendah ketika memproduksi dan mendistribusikan produknya sendiri.

b) Kekuatan tawar menawar pembeli (pelanggan)

Harga yang cukup rendah untuk mencegah pesaing berikutnya yang paling efisien dari mendapatkan pengembalian rata-rata akan memaksa perusahaan itu untuk keluar dari pasar, meninggalkan pemimpin biaya dengan persaingan yang lebih sedikit dan dalam posisi yang lebih kuat. Pelanggan dengan demikian akan kehilangan kekuatan mereka dan membayar harga yang lebih tinggi jika mereka dipaksa untuk membeli dari satu perusahaan yang beroperasi dalam industri tanpa saingan.

c) Kekuatan tawar-menawar pemasok

Pemimpin biaya beroperasi dengan margin yang lebih besar daripada pesaing. Pemimpin biaya ingin terus meningkatkan margin mereka dengan mendorong biaya mereka lebih rendah. Ketika sebuah industri menghadapi peningkatan substansial dalam biaya pasokannya, hanya pemimpin biaya yang dapat membayar harga yang lebih tinggi dan terus memperoleh pengembalian rata-rata atau di atas rata-rata. Atau, pemimpin biaya yang kuat mungkin dapat memaksa pemasoknya untuk menahan harga mereka, yang akan mengurangi margin pemasok dalam prosesnya.

d) Pendaatang baru

Pendaatang baru harus bersedia dan mampu menerima pengembalian yang tidak lebih baik dari rata-rata sampai mereka memperoleh pengalaman yang diperlukan untuk mendekati efisiensi pemimpin biaya. Untuk mendapatkan pengembalian rata-rata, pendaatang baru harus memiliki kompetensi yang dibutuhkan untuk menyamai tingkat biaya pesaing selain pemimpin biaya. Margin keuntungan yang rendah (relatif terhadap margin yang diperoleh oleh perusahaan yang menerapkan strategi diferensiasi) membuat pemimpin biaya perlu menjual produknya dalam jumlah besar untuk mendapatkan pengembalian di atas rata-rata. Namun,



perusahaan yang berusaha menjadi pemimpin biaya harus menghindari penetapan harga produk mereka begitu rendah sehingga kemampuan mereka untuk beroperasi secara menguntungkan berkurang, meskipun volume meningkat.

e) Produk pengganti

Pengganti produk menjadi masalah bagi pemimpin biaya ketika fitur dan karakteristiknya, dalam hal biaya dan fitur yang dibedakan, berpotensi menarik bagi pelanggan perusahaan. Ketika dihadapkan dengan kemungkinan pengganti, pemimpin biaya memiliki lebih banyak fleksibilitas daripada pesaingnya. Untuk mempertahankan pelanggan, dapat mengurangi harga barang atau jasanya. Dengan harga yang masih lebih rendah dan tingkat diferensiasi yang kompetitif, pemimpin biaya meningkatkan kemungkinan bahwa pelanggan akan lebih memilih produknya daripada produk pengganti.

2) Strategi Diferensiasi

Strategi diferensiasi adalah serangkaian tindakan terpadu yang diambil untuk menghasilkan barang atau jasa (dengan biaya yang dapat diterima) yang dianggap berbeda oleh pelanggan dalam cara yang penting bagi mereka (Hitt, Ireleland, dan Hoskisson, 2011).

Sementara pemimpin biaya melayani pelanggan tipikal dalam suatu industri, pembeda menargetkan pelanggan yang nilainya diciptakan



dengan cara di mana produk perusahaan berbeda dari yang diproduksi dan dipasarkan oleh pesaing. Inovasi produk, yang merupakan hasil dari menghidupkan cara baru untuk memecahkan masalah pelanggan, melalui pengembangan produk atau layanan baru, yang menguntungkan pelanggan dan perusahaan sponsor sangat penting untuk keberhasilan penggunaan strategi diferensiasi.

a) Rivalitas dengan pesaing yang ada

Pelanggan cenderung menjadi pembeli setia produk yang dibedakan dengan cara yang berarti bagi mereka. Ketika loyalitas mereka terhadap suatu merek meningkat, sensitivitas pelanggan terhadap kenaikan harga berkurang. Hubungan antara loyalitas merek dan sensitivitas harga mengisolasi perusahaan dari persaingan kompetitif. Reputasi juga dapat menopang keunggulan kompetitif perusahaan yang mengikuti strategi diferensiasi.

b) Kekuatan tawar menawar pembeli (pelanggan)

Keunikan barang atau jasa yang terdiferensiasi mengurangi kepekaan pelanggan terhadap kenaikan harga. Pelanggan bersedia menerima kenaikan harga ketika suatu produk masih memuaskan kebutuhan unik yang mereka rasakan lebih baik daripada penawaran pesaing. Pelanggan relatif tidak sensitif terhadap kenaikan harga karena mereka tidak berpikir bahwa ada alternatif produk yang dapat diterima.



c) Kekuatan tawar-menawar pemasok

Karena perusahaan yang menggunakan strategi diferensiasi membebaskan harga premium untuk produknya, pemasok harus menyediakan komponen berkualitas tinggi, menaikkan biaya perusahaan. Namun, margin tinggi yang diperoleh perusahaan dalam kasus ini sebagian melindunginya dari pengaruh pemasok karena biaya pemasok yang lebih tinggi dapat dibayar melalui margin ini. Sebagai alternatif, karena ketidakpekaan relatif pembeli terhadap kenaikan harga, perusahaan yang terdiferensiasi mungkin memilih untuk membebaskan biaya tambahan persediaan kepada pelanggan dengan menaikkan harga produk uniknya.

d) Pendatang baru

Loyalitas pelanggan dan kebutuhan untuk mengatasi keunikan produk yang berbeda menghadirkan hambatan besar bagi pendatang potensial. Memasuki industri dalam kondisi ini biasanya menuntut investasi sumber daya dan kesabaran yang signifikan sambil mencari loyalitas pelanggan.

f) Produk pengganti

Perusahaan yang menjual barang dan jasa bermerek kepada pelanggan setia diposisikan secara efektif terhadap produk pengganti. Sebaliknya, perusahaan tanpa loyalitas merek menghadapi kemungkinan yang lebih tinggi dari pelanggan



mereka beralih baik ke produk yang menawarkan fitur berbeda yang melayani fungsi yang sama (terutama jika penggantinya memiliki harga yang lebih rendah) atau ke produk yang menawarkan lebih banyak fitur dan melakukan fungsi yang lebih menarik produk.

### 3) Strategi Fokus

Strategi fokus adalah serangkaian tindakan terpadu yang diambil untuk menghasilkan barang atau jasa yang melayani kebutuhan segmen kompetitif tertentu (Hitt, Ireland, dan Hoskisson, 2011). Dengan demikian, perusahaan menggunakan strategi fokus ketika mereka memanfaatkan kompetensi inti mereka untuk melayani kebutuhan segmen atau ceruk industri tertentu dengan mengesampingkan yang lain. Contoh segmen pasar tertentu yang dapat ditargetkan oleh strategi fokus mencakup kelompok pembeli tertentu, segmen lini produk yang berbeda, atau pasar geografis yang berbeda. Meskipun luasnya target jelas merupakan masalah derajat, esensi dari strategi fokus adalah eksploitasi perbedaan target yang sempit dari keseimbangan industri.

#### a) Strategi kepemimpinan biaya terfokus

Biaya rendah selalu menjadi fokus. Hal ini berlaku untuk setiap tahapan kegiatan. Perusahaan menekankan beberapa kegiatan untuk menjaga biaya tetap rendah.

#### b) Strategi diferensiasi terfokus



Dengan strategi fokus, perusahaan harus mampu menyelesaikan berbagai kegiatan utama dan pendukung dengan cara yang unggul secara kompetitif untuk mengembangkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif dan memperoleh pengembalian di atas rata-rata. Aktivitas yang diperlukan untuk menggunakan strategi kepemimpinan biaya terfokus hampir identik dengan aktivitas strategi kepemimpinan biaya di seluruh industri, dan aktivitas yang diperlukan untuk menggunakan strategi diferensiasi terfokus sebagian besar identik dengan aktivitas strategi diferensiasi industri secara luas.

#### 4) Strategi Kepemimpinan / Diferensiasi Biaya Terintegrasi

Sebagian besar konsumen memiliki harapan yang tinggi ketika membeli barang atau jasa (Hitt, Ireleland, dan Hoskisson, 2011).

Secara umum, tampaknya sebagian besar konsumen ingin membayar harga rendah untuk produk dengan fitur yang agak berbeda. Karena harapan pelanggan ini, sejumlah perusahaan terlibat dalam kegiatan utama dan pendukung yang memungkinkan mereka untuk secara bersamaan mengejar biaya rendah dan diferensiasi. Perusahaan yang ingin melakukan ini menggunakan strategi kepemimpinan biaya/diferensiasi terintegrasi. Tujuan penggunaan strategi ini adalah untuk menghasilkan produk secara efisien dengan beberapa fitur yang berbeda. Produksi yang efisien adalah sumber untuk mempertahankan

biaya rendah sementara diferensiasi adalah sumber untuk menciptakan nilai yang unik. Perusahaan yang berhasil menggunakan strategi kepemimpinan biaya/diferensiasi terintegrasi biasanya beradaptasi dengan cepat terhadap teknologi baru dan perubahan cepat dalam lingkungan eksternal mereka. Secara bersamaan berkonsentrasi pada pengembangan dua sumber keunggulan kompetitif (biaya dan diferensiasi) meningkatkan jumlah kegiatan utama dan pendukung di mana perusahaan harus menjadi kompeten. Perusahaan seperti itu sering memiliki jaringan yang kuat dengan pihak eksternal yang melakukan beberapa kegiatan utama dan pendukung. Pada gilirannya, memiliki keterampilan dalam jumlah aktivitas yang lebih besar membuat perusahaan lebih fleksibel.

a) Sistem manufaktur yang fleksibel

Tujuan dari FMS adalah untuk menghilangkan biaya rendah versus pertukaran variasi produk yang melekat dalam teknologi manufaktur tradisional. Perusahaan menggunakan FMS untuk berubah dengan cepat dan mudah dari membuat satu produk menjadi membuat produk lain. Digunakan dengan benar, FMS memungkinkan perusahaan untuk merespon lebih efektif terhadap perubahan kebutuhan pelanggan, sambil mempertahankan keunggulan biaya rendah dan kualitas produk yang konsisten.

b) Jaringan informasi



Dengan menghubungkan perusahaan dengan pemasok, distributor, dan pelanggan mereka, jaringan informasi menyediakan sumber fleksibilitas lain. Jaringan ini, bila digunakan secara efektif, membantu perusahaan memenuhi harapan pelanggan dalam hal kualitas produk dan kecepatan pengiriman.

c) Sistem Total Quality Management (TQM)

Total quality management (TQM) adalah inovasi manajerial yang menekankan komitmen total organisasi kepada pelanggan dan perbaikan terus-menerus dari setiap proses melalui penggunaan pendekatan pemecahan masalah berbasis data berdasarkan pemberdayaan kelompok dan tim karyawan.

Perusahaan mengembangkan dan menggunakan sistem TQM untuk meningkatkan kepuasan pelanggan, memotong biaya, dan mengurangi jumlah waktu yang dibutuhkan untuk memperkenalkan produk inovatif ke pasar.





## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini, sejalan dengan tujuannya akan menggunakan penelitian deskriptif kualitatif. Sugiyono (2017) memaparkan bahwa metode kualitatif merupakan sebuah metode penelitian yang berdasar pada filsafat ostpositivisme digunakan atau interpretif, digunakan untuk meneliti pada kondisi objek yang alamiah, dimana peneliti adalah sebagai instrument kunci, data yang diperoleh cenderung data kualitatif, analisis data bersifat kualitatif dan hasil penelitian kualitatif bersifat untuk memahami makna, memahami keunikan, mengkontruksi fenomena, dan menemukan hipotesis.

Menurut Sukmadinata (2011), penelitian deskriptif kualitatif ditujukan untuk mendeskripsikan dan menggambarkan fenomena-fenomena yang ada, baik bersifat alamiah maupun rekayasa manusia, yang lebih memperhatikan mengenai karakteristik, kualitas, keterkaitan antar kegiatan. Selain itu, Penelitian deskriptif tidak memberikan perlakuan, manipulasi atau pengubahan pada variabel-variabel yang diteliti, melainkan menggambarkan suatu kondisi yang apa adanya. Menurut Sekaran (2017), studi ini didesain untuk mengumpulkan data yang menjelaskan karakteristik orang, kejadian, atau situasi. Dengan demikian, diharapkan penjelasan yang lengkap dan informatif terkait strategi bisnis yang tepat untuk diaplikasikan pada Dimsum Bang Xenon.

### 3.2 Lokasi Penelitian

Area penelitian berlangsung, yang dipilih oleh penulis adalah Kota Malang, Jawa Timur. Lebih tepatnya di Kedai Dimsum Bang Xeno, Jalan Bunga Coklat No 1, Pujasera Bunga Coklat.

### 3.3 Obyek Penelitian

Obyek dalam penelitian ini adalah sebuah bisnis, yaitu Dimsum Bang Xeno. Berdiri sejak awal tahun 2020, di Kota Malang Jawa Timur. Produk yang ditawarkan oleh Dimsum Bang Xeno adalah berbagai macam menu dimsum, yaitu siomay, lumpia kulit tahu, hakau, mantao, dan juga berbagai minuman. Bisnis ini dijadikan objek untuk penelitian ini karena banyaknya permasalahan yang dihadapi. Melalui penelitian ini, bisnis perlu dievaluasi melalui penetapan strategi bisnis, yang dilakukan dengan pengolahan data lewat Matriks IFE, EFE, IE, SWOT, dan QSPM.

### 3.4 Jenis Data

Penelitian ini dapat diselesaikan dengan baik apabila mendapat informasi yang lengkap dan tepat. Data pada penelitian ini berasal dari dua sumber, yaitu :

#### 3.4.1 Data primer

Data yang didapatkan dengan mengajukan pertanyaan kepada informan melalui wawancara terstruktur. Wawancara bertujuan mencatat opini, perasaan, emosi, dan hal lain berkaitan dengan individu yang ada dalam organisasi. Dengan melakukan wawancara, peneliti dapat memperoleh data yang lebih banyak sehingga peneliti dapat memahami

budaya melalui bahasa dan ekspresi hak yang diwawancara dan dapat melakukan klarifikasi atas hal-hal yang tidak diketahui.

### 3.4.2 Data Sekunder

Data yang didapatkan dengan membaca dan memahami buku, jurnal, literatur, dan internet.

### 3.5 Metode Pengumpulan Data

Riduwan (2010), berpendapat bahwa metode pengumpulan data ialah teknik atau cara-cara yang dapat digunakan oleh penulis untuk mengumpulkan data.

Dalam penelitian ini, penulis mengumpulkan data dengan cara :

#### 1. Wawancara Terstruktur

Metode pengumpulan data yang akan penulis lakukan adalah wawancara terstruktur. Menurut Sekaran (2018) wawancara terstruktur adalah wawancara yang dilakukan ketika sejak awal diketahui informasi apa yang diperlukan. Pewawancara memiliki daftar pertanyaan yang direncanakan untuk ditanyakan kepada responden, baik secara pribadi, melalui telepon, atau komputer. Pertanyaan tersebut fokus pada faktor-faktor yang diketahui selama wawancara tidak terstruktur dan dianggap relevan dengan masalah. Ketika responden memberikan jawabannya, penulis mencatatnya. Pertanyaan yang sama akan diajukan kepada semua responden dengan cara yang sama.

Penulis akan membuat daftar pertanyaan yang relevan dengan rumusan dan tujuan penelitian untuk ditanyakan di dalam proses wawancara dengan responden.

## 2. Observasi

Menurut Widoyoko (2014) observasi merupakan pengamatan dan pencatatan secara sistematis terhadap unsur-unsur yang nampak dalam suatu gejala pada objek penelitian. Penulis akan melakukan observasi dari jawaban responden menurut pandangan penulis sebagai pemilik Dimsum Bang Xeno.

### 3.6 Kriteria Pemilihan Informan

Penelitian kualitatif bertolak dari asumsi tentang relitas atau fenomena sosial yang bersifat unik atau kompleks. Oleh karena itu, prosedur penentuan sampel yang paling penting adalah bagaimana menentukan informan kunci (*key informan*) atau situasi sosial tertentu yang sesuai dengan fokus penelitian (Bungin, 2012). Penulis memiliki kriteria khusus untuk memilih informan dalam penelitian ini. Para informan yang dipilih harus memiliki pengetahuan dan pengalaman mengenai hal yang dibutuhkan penulis. Penentuan informan dalam penelitian ini menggunakan teknik purposive sampling. Teknik purposive sampling adalah teknik untuk menentukan sampel penelitian dengan beberapa pertimbangan tertentu yang bertujuan agar data yang diperoleh nantinya bisa lebih representatif (Sugiyono, 2014).

Dalam hal ini fokus penulis adalah analisis matriks SWOT, IFE dan EFE. Oleh karena itu, informan dipilih dengan tujuan mengetahui penilaian kekuatan dan kelemahan Dimsum Bang Xeno dari sudut pandang konsumen dan pemilik, ditambah juga dari para karyawan. Mereka diharapkan dapat

menjawab pertanyaan kuisioner dengan mendalam dan dapat mengikutsertakan emosi, serta perasaannya terhadap pertanyaan tersebut.

**Tabel 3.1**  
**Data Informasi Informan**

| No | Nama                 | Umur | L/P | Peran  | Tanggal Wawancara |
|----|----------------------|------|-----|--|-------------------|
| 1  | Rian Rahmat          | 34   | L   | Informan 1 /<br>Konsumen Dimsum<br>Bang Xeno       | 13 Oktober 2021   |
| 2  | Affif<br>Abdulrasyid | 32   | L   | Informan 2 /<br>Konsumen Dimsum<br>Bang Xeno       | 15 Oktober 2021   |
| 3  | Maria Sekar          | 22   | P   | Informan 3 /<br>Konsumen Dimsum<br>Bang Xeno       | 15 Oktober 2021   |
| 4  | Kea Diandra          | 28   | P   | Informan 4 /<br>Konsumen Dimsum<br>Bang Xeno       | 16 Oktober 2021   |
| 5  | Fahmi Alwi           | 22   | L   | Informan 5 /<br>Konsumen Dimsum<br>Bang Xeno       | 16 Oktober 2021   |
| 6  | Aldi Brahman         | 27   | L   | Informan 6 /<br>Konsumen Dimsum<br>Bang Xeno       | 18 Oktober 2021   |
| 7  | Innocentius          | 24   | L   | Informan 7 /<br>Pemilik Dimsum<br>Bang Xeno        | 19 Oktober 2021   |
| 8  | Ariq Ibrahim         | 21   | L   | Informan 8 /<br>Karyawan Kedai<br>Dimsum Bang Xeno | 21 Oktober 2021   |

Sumber : Data Diolah Penulis, 2021

### 3.7 Metode Analisa Data

Sugiyono (2017), menyatakan bahwa analisis data adalah proses menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan, dan dokumentasi, dengan cara mengorganisasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah difahami oleh diri sendiri maupun orang lain.

Dalam penelitian ini, penulis menggunakan analisis matriks IFE, EFE, SWOT, IE dan QSPM, yang berguna untuk menganalisa kelebihan dan kekurangan Dimsum Bang Xeno. Berikut adalah langkah-langkah dalam analisis matriks tersebut :

#### 3.7.1 Analisis Matriks Internal Factor Evaluation (IFE)

Langkah ringkasan dalam melakukan audit manajemen strategis internal adalah dengan menyusun Matriks Evaluasi Faktor Internal (IFE).

Alat perumusan strategi ini merangkum dan mengevaluasi kekuatan dan kelemahan utama di area fungsional bisnis, dan juga menyediakan dasar untuk mengidentifikasi dan mengevaluasi hubungan di antara area tersebut.

Penilaian intuitif diperlukan dalam mengembangkan Matriks IFE, sehingga penampilan pendekatan ilmiah tidak boleh ditafsirkan sebagai teknik yang sangat kuat. Pemahaman menyeluruh tentang faktor-faktor yang disertakan lebih penting daripada angka sebenarnya (David & David, 2016). Mirip dengan Matriks EFE dan Matriks Profil Kompetitif (CPM), Matriks IFE dapat dikembangkan dalam lima langkah:

1. Buat daftar faktor internal utama yang diidentifikasi dalam proses audit internal. Gunakan total 20 faktor internal, termasuk kekuatan dan kelemahan. Daftar kekuatan terlebih dahulu dan kemudian kelemahan. Sespesifik mungkin, menggunakan persentase, rasio, dan angka komparatif. Juga, buatlah sebagai divisi mungkin, karena data konsolidasi seringkali tidak begitu terbuka atau berguna dalam memutuskan di antara strategi sebagai data segmen atau divisi yang mendasarinya.

2. Tetapkan bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (semua penting) untuk setiap faktor. Bobot yang diberikan pada faktor tertentu menunjukkan kepentingan relatif dari faktor tersebut untuk menjadi sukses dalam industri perusahaan. Terlepas dari apakah faktor kunci merupakan kekuatan atau kelemahan internal, faktor yang dianggap memiliki pengaruh terbesar pada kinerja organisasi harus diberi bobot tertinggi. Jumlah semua bobot harus sama dengan 1,0.

3. Tetapkan peringkat 1 hingga 4 untuk setiap faktor untuk menunjukkan apakah faktor tersebut mewakili kelemahan utama (peringkat = 1), kelemahan kecil (peringkat = 2), kekuatan kecil (peringkat = 3), atau kekuatan utama (peringkat = 4). Perhatikan bahwa kekuatan harus mendapat peringkat 3 atau 4 dan kelemahan harus mendapat peringkat 1 atau 2. Dengan demikian, peringkat

didasarkan pada perusahaan, sedangkan bobot pada langkah 2 didasarkan pada industri.

4. Kalikan bobot masing-masing faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor tertimbang untuk setiap variabel.

5. Jumlahkan skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan total skor tertimbang untuk organisasi.

Terlepas dari berapa banyak faktor yang termasuk dalam Matriks IFE, skor tertimbang total dapat berkisar dari yang terendah 1,0 hingga tertinggi 4,0, dengan skor rata-rata 2,5. Total skor tertimbang jauh di bawah 2,5 mencirikan organisasi yang lemah secara internal, sedangkan skor secara signifikan di atas 2,5 menunjukkan posisi internal yang kuat. Seperti Matriks EFE, Matriks IFE harus mencakup 20 faktor kunci. Banyaknya faktor tidak berpengaruh pada kisaran skor total tertimbang karena bobot selalu berjumlah 1,0.

Ketika faktor internal utama merupakan kekuatan dan kelemahan, faktor tersebut dapat dimasukkan dua kali dalam Matriks IFE, dan bobot serta peringkat diberikan untuk setiap pernyataan. Matriks IFE memberikan informasi penting untuk perumusan strategi. Dalam perusahaan multidivisi, setiap divisi otonom atau unit bisnis strategis harus menyusun Matriks IFE. Matriks divisi kemudian dapat diintegrasikan untuk mengembangkan Matriks IFE perusahaan secara keseluruhan. Jadilah sebagai divisi mungkin ketika mengembangkan Matriks IFE perusahaan. Juga, dalam mengembangkan Matriks IFE,

jangan biarkan lebih dari 30 persen faktor kunci menjadi rasio keuangan, karena rasio keuangan umumnya merupakan hasil dari banyak faktor, sehingga sulit untuk mengetahui strategi tertentu apa yang harus dipertimbangkan berdasarkan keuangan. rasio.

| No.               | Key Internal Factors | Weight | Rating | Weighted Score |
|-------------------|----------------------|--------|--------|----------------|
| <b>Strengths</b>  |                      |        |        |                |
| 1                 |                      |        |        | 0              |
| 2                 |                      |        |        | 0              |
| 3                 |                      |        |        | 0              |
| 4                 |                      |        |        | 0              |
| 5                 |                      |        |        | 0              |
| 6                 |                      |        |        | 0              |
| 7                 |                      |        |        | 0              |
| 8                 |                      |        |        | 0              |
| 9                 |                      |        |        | 0              |
| 10                |                      |        |        | 0              |
| <b>Weaknesses</b> |                      |        |        |                |
| 1                 |                      |        |        | 0              |
| 2                 |                      |        |        | 0              |
| 3                 |                      |        |        | 0              |
| 4                 |                      |        |        | 0              |
| 5                 |                      |        |        | 0              |
| 6                 |                      |        |        | 0              |
| 7                 |                      |        |        | 0              |
| 8                 |                      |        |        | 0              |
| 9                 |                      |        |        | 0              |
| 10                |                      |        |        | 0              |
|                   |                      | 100%   | Total  | 0              |

**Keterangan:**

1. Key Internal factors adalah faktor-faktor internal kunci yang dimiliki oleh perusahaan atau bisnisnya.
2. Weight adalah bobot, yang diartikan "seberapa penting faktor internal mempengaruhi perusahaan"
3. Rating mencerminkan kondisi internal perusahaan saat ini (sesuai dengan rating dibawah).
4. Weighted score adalah nilai perkalian antara weight (bobot) dengan rating.
5. Nilai total adalah penjumlahan dari weighted score.
6. Nilai total akan digunakan dalam tahap matching menggunakan matriks Internal Eksternal (IFE)

**Rating 1-4:**

- 1: Mencerminkan kelemahan utama perusahaan (*major weaknesses*)
- 2: Mencerminkan kelemahan minor perusahaan (*minor weaknesses*)
- 3: Mencerminkan kekuatan minor perusahaan (*minor strengths*)
- 4: Mencerminkan kekuatan utama perusahaan (*major strengths*)

**Gambar 3.1 Matriks IFE**

Sumber : David & David, 2016

### 3.7.2 Analisis Matriks External Factor Evaluation (EFE)

Matriks Evaluasi Faktor Eksternal (EFE) memungkinkan penyusunan strategi untuk merangkum dan mengevaluasi informasi ekonomi, sosial, budaya, demografi, lingkungan, politik, pemerintahan, hukum, teknologi, dan persaingan. Matriks EFE dapat dikembangkan dalam lima langkah:

1. Sebutkan 20 faktor eksternal utama yang diidentifikasi dalam proses audit eksternal, termasuk peluang dan ancaman yang mempengaruhi perusahaan dan industrinya. Daftar peluang terlebih dahulu dan kemudian ancamannya. Spesifik mungkin, gunakan persentase, rasio, dan angka komparatif bila memungkinkan.
2. Tetapkan untuk setiap faktor bobot yang berkisar dari 0,0 (tidak penting) hingga 1,0 (sangat penting). Bobot menunjukkan

kepentingan relatif dari faktor tersebut untuk menjadi sukses dalam industri perusahaan. Peluang sering kali menerima bobot yang lebih tinggi daripada ancaman, tetapi ancaman dapat menerima bobot yang tinggi jika sangat parah atau mengancam. Bobot yang sesuai dapat ditentukan dengan membandingkan pesaing yang berhasil dengan pesaing yang tidak berhasil atau dengan mendiskusikan faktor tersebut dan mencapai konsensus kelompok. Jumlah semua bobot yang diberikan pada faktor-faktor tersebut harus sama dengan 1,0.

3. Tetapkan peringkat antara 1 dan 4 untuk setiap faktor eksternal utama untuk menunjukkan seberapa efektif strategi perusahaan saat ini menanggapi faktor tersebut, di mana 4 = responsnya superior, 3 = responsnya di atas rata-rata, 2 = responsnya rata-rata, dan 1 = responsnya buruk. Peringkat didasarkan pada efektivitas strategi perusahaan. Dengan demikian, peringkat didasarkan pada perusahaan, sedangkan bobot pada Langkah 2 didasarkan pada industri. Penting untuk dicatat bahwa baik ancaman maupun peluang dapat menerima 1, 2, 3, atau 4.

4. Kalikan bobot masing-masing faktor dengan peringkatnya untuk menentukan skor berbobot.

5. Jumlahkan skor tertimbang untuk setiap variabel untuk menentukan total skor tertimbang untuk organisasi.

| No.                  | Key External Factors | Weight | Rating | Weighted Score |
|----------------------|----------------------|--------|--------|----------------|
| <b>Opportunities</b> |                      |        |        |                |
| 1                    |                      |        |        | 0              |
| 2                    |                      |        |        | 0              |
| 3                    |                      |        |        | 0              |
| 4                    |                      |        |        | 0              |
| 5                    |                      |        |        | 0              |
| 6                    |                      |        |        | 0              |
| 7                    |                      |        |        | 0              |
| 8                    |                      |        |        | 0              |
| 9                    |                      |        |        | 0              |
| 10                   |                      |        |        | 0              |
| <b>Threats</b>       |                      |        |        |                |
| 1                    |                      |        |        | 0              |
| 2                    |                      |        |        | 0              |
| 3                    |                      |        |        | 0              |
| 4                    |                      |        |        | 0              |
| 5                    |                      |        |        | 0              |
| 6                    |                      |        |        | 0              |
| 7                    |                      |        |        | 0              |
| 8                    |                      |        |        | 0              |
| 9                    |                      |        |        | 0              |
| 10                   |                      |        |        | 0              |
|                      |                      | 100%   | Total  | 0              |

**Keterangan:**

1. Key external factors adalah faktor-faktor eksternal kunci yang akan mempengaruhi perusahaan atau bisnisnya.
2. Weight adalah bobot, yang diartikan "seberapa kuat atau penting, faktor eksternal akan mempengaruhi bisnis yang dikembangkan".
3. Rating adalah kemampuan perusahaan/bisnis dalam merespon faktor eksternal yang berpengaruh.
4. Weighted score adalah nilai perkalian antara weight (bobot) dengan rating.
5. Nilai total adalah penjumlahan dari weighted score.
6. Nilai total akan digunakan dalam tahap matching menggunakan matriks Internal Eksternal (IE)

**Rating 1-4:**

- 1: Perusahaan sulit merespon
- 2: Perusahaan bisa merespon tapi tidak maksimal
- 3: Perusahaan bisa merespon dengan baik
- 4: Perusahaan unggul dalam merespon faktor eksternal

**Gambar 3.2 Matriks EFE**

Sumber : David & David, 2016

Terlepas dari jumlah peluang dan ancaman utama yang disertakan dalam Matriks EFE, skor total tertimbang tertinggi yang mungkin untuk suatu organisasi adalah 4,0 dan skor tertimbang total terendah yang mungkin adalah 1,0. Rata-rata total skor tertimbang adalah 2,5. Total skor tertimbang 4,0 menunjukkan bahwa organisasi merespons dengan cara yang luar biasa terhadap peluang dan ancaman yang ada di industrinya. Dengan kata lain, strategi perusahaan secara efektif memanfaatkan peluang yang ada dan meminimalkan potensi dampak buruk dari ancaman eksternal. Skor total 1,0 menunjukkan bahwa strategi perusahaan tidak memanfaatkan peluang atau menghindari ancaman eksternal.

### 3.7.3 Analisis Matriks SWOT

Matriks Strengths-Weaknesses-Opportunities-Threats (SWOT) adalah alat pencocokan penting yang membantu manajer mengembangkan empat jenis strategi: strategi SO (kekuatan-peluang), strategi WO (kelemahan-peluang), strategi ST (kekuatan-ancaman), dan strategi WT (kelemahan-

ancaman). Mencocokkan faktor eksternal dan internal utama adalah bagian tersulit dalam mengembangkan Matriks SWOT, karena memerlukan penilaian yang baik dan tidak ada satu set pencocokan terbaik. Strategi pertama, kedua, ketiga, dan keempat berturut-turut adalah strategi SO, WO, ST, dan WT.

| SWOT Analysis<br>(name of your business) |                              | External Factors  |                                  |
|--|------------------------------|-------------------|----------------------------------|
|  |                              | Opportunities (O) | Threats (T)                      |
| Strengths (S)                            | S-O Strategies (Aggressive)  |                   | S-T Strategies (Diversification) |
|  |                              |                   |                                  |
| Weaknesses (W)                           | W-O Strategies (Turn Around) |                   | W-T Strategies (Defensive)       |
|  |                              |                   |                                  |

Notes:

1. Strengths (S) yang dimasukkan dalam matriks adalah kekuatan yang telah diidentifikasi pada sheet SWOT Description
2. Weaknesses (W) yang dimasukkan dalam matriks adalah kelemahan yang telah diidentifikasi pada sheet SWOT Description
3. Opportunities (O) yang dimasukkan dalam matriks adalah peluang yang telah diidentifikasi pada sheet SWOT Description
4. Threats (T) yang dimasukkan dalam matriks adalah ancaman yang telah diidentifikasi pada sheet SWOT Description
5. Strategi S-O merupakan strategi untuk memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk merespon peluang eksternal yang ada.
6. Strategi W-O adalah strategi untuk mengurangi kelemahan internal dengan merespon peluang eksternal yang ada.
7. Strategi S-T adalah strategi untuk memanfaatkan kekuatan perusahaan untuk mengurangi efek dari ancaman eksternal.
8. Strategi W-T adalah strategi berbenah diri dengan memperbaiki kondisi internal dan mengurangi efek dari ancaman eksternal.

**Gambar 3.3 SWOT Matriks**

Sumber : David dan David, 2016

Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan untuk memanfaatkan peluang eksternal. Semua manajer ingin organisasi mereka berada dalam posisi di mana kekuatan internal dapat digunakan untuk mengambil keuntungan dari tren dan peristiwa eksternal. Organisasi umumnya akan mengejar strategi WO, ST, atau WT untuk masuk ke situasi di mana mereka dapat menerapkan strategi SO. Ketika sebuah perusahaan memiliki kelemahan utama, ia akan berusaha untuk mengatasinya dan menjadikannya kekuatan. Ketika sebuah organisasi menghadapi ancaman besar, ia akan berusaha menghindarinya untuk berkonsentrasi pada peluang.

Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal. Terkadang ada peluang eksternal utama, tetapi perusahaan memiliki kelemahan internal yang mencegahnya mengeksplorasi peluang tersebut. Misalnya, mungkin ada permintaan yang tinggi untuk perangkat elektronik untuk mengontrol jumlah dan waktu injeksi bahan bakar di mesin mobil (peluang), tetapi produsen suku cadang mobil tertentu mungkin kekurangan teknologi yang diperlukan untuk memproduksi perangkat ini (kelemahan). Salah satu strategi WO yang mungkin adalah memperoleh teknologi ini dengan membentuk usaha patungan dengan perusahaan yang memiliki kompetensi di bidang ini. Strategi WO alternatif adalah mempekerjakan dan melatih orang-orang dengan kemampuan teknis yang dibutuhkan.

Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal. Ini tidak berarti bahwa organisasi yang kuat harus selalu menghadapi ancaman di lingkungan eksternal secara langsung. Contoh strategi ST terjadi ketika Texas Instruments menggunakan departemen hukum yang sangat baik (kekuatan) untuk mengumpulkan hampir \$700 juta ganti rugi dan royalti dari sembilan perusahaan Jepang dan Korea yang melanggar paten untuk chip memori semikonduktor (ancaman). Perusahaan pesaing yang meniru ide, inovasi, dan produk yang dipatenkan merupakan ancaman di banyak industri.

Strategi WT adalah taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Sebuah organisasi



yang dihadapkan dengan berbagai ancaman eksternal dan kelemahan internal mungkin memang berada dalam posisi genting. Faktanya, perusahaan seperti itu mungkin harus berjuang untuk kelangsungan hidupnya, menggabungkan, mengurangi, menyatakan kebangkrutan, atau memilih likuidasi.

Matriks SWOT terdiri dari sembilan sel. Ada empat sel faktor kunci, empat sel strategi, dan satu sel yang selalu dikosongkan (sel kiri atas). Empat sel strategi, berlabel SO, WO, ST, dan WT, dikembangkan setelah menyelesaikan empat sel faktor kunci, berlabel S, W, O, dan T. Proses membangun Matriks SWOT dapat diringkas dalam delapan langkah, sebagai berikut :

1. Buat daftar peluang eksternal utama perusahaan.
2. Buat daftar ancaman eksternal utama perusahaan.
3. Buat daftar kekuatan internal utama perusahaan.
4. Buat daftar kelemahan internal utama perusahaan.
5. Cocokkan kekuatan internal dengan peluang eksternal, dan catat strategi SO yang dihasilkan dalam sel yang sesuai.
6. Mencocokkan kelemahan internal dengan peluang eksternal, dan mencatat strategi WO yang dihasilkan.
7. Cocokkan kekuatan internal dengan ancaman eksternal, dan catat strategi ST yang dihasilkan. Mencocokkan kelemahan internal dengan ancaman eksternal, dan mencatat strategi WT yang dihasilkan.

### 3.7.4 Analisis Matriks IE

Matriks IE merupakan salah satu cara mengolah dan memformulasikan strategi alternatif, dan kemudian mengembangkan matriks yang diproyeksikan untuk mencerminkan harapan masa depan. Matriks Internal-Eksternal (IE) memposisikan berbagai segmen organisasi dalam tampilan sembilan sel. Matriks IE didasarkan pada dua dimensi utama, yaitu skor bobot total IFE pada sumbu x dan skor bobot total EFE pada sumbu y.

Total skor tertimbang yang diperoleh dari divisi memungkinkan konstruksi Matriks IE tingkat perusahaan. Pada sumbu x Matriks IE, skor bobot total IFE 1,0 hingga 1,99 menunjukkan posisi internal yang lemah; skor 2,0 hingga 2,99 dianggap rata-rata; dan skor 3,0 hingga 4,0 adalah kuat. Demikian pula, pada sumbu y, skor bobot total EFE 1,0 hingga 1,99 dianggap rendah; skor 2,0 hingga 2,99 tergolong sedang; dan skor 3,0 hingga 4,0 tinggi. Lingkaran, mewakili divisi, diposisikan dalam Matriks IE berdasarkan koordinat (x, y) mereka.

Meskipun memiliki sembilan sel (atau kuadran), Matriks IE memiliki tiga wilayah utama yang memiliki implikasi strategi yang berbeda, sebagai berikut:

THE IFE TOTAL WEIGHTED SCORES

|                               |                      | Strong (3.0 to 4.0) | Medium (2.0 to 2.99) | Low (1.0 to 1.99) |
|-------------------------------|----------------------|---------------------|----------------------|-------------------|
| THE EFE TOTAL WEIGHTED SCORES | High (3.0 to 4.0)    | I                   | II                   | III               |
|                               | Medium (2.0 to 2.99) | IV                  | V                    | VI                |
|                               | Low (1.0 to 1.99)    | VII                 | VIII                 | IX                |

**Gambar 3.4 Matriks IE**

*Sumber : David & David. 2016*

1. Wilayah 1—Resep untuk divisi yang masuk ke dalam sel I, II, atau IV dapat digambarkan sebagai tumbuh dan berkembang.

Strategi intensif (penetrasi pasar, pengembangan pasar, dan pengembangan produk) atau integratif (integrasi ke belakang, integrasi ke depan, dan integrasi horizontal) dapat paling sesuai untuk divisi ini. Ini adalah wilayah terbaik untuk divisi, mengingat skor IFE dan EFE mereka yang tinggi. Organisasi yang sukses mampu mencapai portofolio bisnis yang ditempatkan di Wilayah 1.

2. Wilayah 2—Resep untuk divisi yang masuk ke dalam sel III, V, atau VII dapat digambarkan sebagai strategi bertahan dan mempertahankan; penetrasi pasar dan pengembangan produk adalah dua strategi yang umum digunakan untuk jenis divisi ini.

3. Wilayah 3—Resep untuk divisi yang masuk ke dalam sel VI, VIII, atau IX dapat digambarkan sebagai penghematan atau divestasi.

### 3.7.5 Analisis Matriks QSPM

Selain strategi peringkat untuk mencapai daftar yang diprioritaskan, hanya ada satu teknik analitis dalam literatur yang dirancang untuk menentukan daya tarik relatif dari tindakan alternatif yang layak. Matriks Perencanaan Strategis Kuantitatif (QSPM), yang terdiri dari Tahap 3 kerangka analisis perumusan strategi, secara objektif menunjukkan strategi alternatif mana yang terbaik. QSPM menggunakan masukan dari analisis Tahap 1 dan hasil pencocokan dari analisis Tahap 2 untuk memutuskan secara objektif di antara strategi alternatif.

Secara konseptual, QSPM menentukan daya tarik relatif dari berbagai strategi berdasarkan sejauh mana faktor eksternal dan internal utama dikapitalisasi atau ditingkatkan. Daya tarik relatif dari setiap strategi dalam serangkaian alternatif dihitung dengan menentukan dampak kumulatif dari setiap faktor eksternal dan internal. Sejumlah set strategi alternatif dapat dimasukkan dalam QSPM, dan sejumlah strategi dapat membentuk set tertentu, tetapi hanya strategi dalam set tertentu yang dievaluasi relatif satu sama lain.

Langkah dalam mengisi matriks QSPM adalah sebagai berikut :

**TABLE 6-5** The Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)

| Key Factors                                   | Weight | Strategic Alternatives |            |            |
|---|--------|------------------------|------------|------------|
|   |        | Strategy 1             | Strategy 2 | Strategy 3 |
| <i>Key External Factors</i>                   |        |                        |            |            |
| Economy                                       |        |                        |            |            |
| Political/Legal/Governmental                  |        |                        |            |            |
| Social/Cultural/Demographic/<br>Environmental |        |                        |            |            |
| Technological                                 |        |                        |            |            |
| Competitive                                   |        |                        |            |            |
| <i>Key Internal Factors</i>                   |        |                        |            |            |
| Management                                    |        |                        |            |            |
| Marketing                                     |        |                        |            |            |
| Finance/Accounting                            |        |                        |            |            |
| Production/Operations                         |        |                        |            |            |
| Research and Development                      |        |                        |            |            |
| Management Information Systems                |        |                        |            |            |

### Gambar 3.5 Matriks QSPM

Sumber : David & David, 2016

1. Buatlah daftar peluang dan ancaman eksternal utama perusahaan dan kekuatan dan kelemahan internal di kolom kiri QSPM. Informasi ini harus diambil langsung dari Matriks EFE dan Matriks IFE.
2. Tetapkan bobot untuk setiap faktor eksternal dan internal utama. Bobot ini identik dengan yang ada di Matriks EFE dan Matriks IFE. Bobot disajikan dalam kolom lurus tepat di sebelah kanan faktor eksternal dan internal.
3. Periksa matriks Tahap 2 (pencocokan), dan identifikasi strategi alternatif yang harus dipertimbangkan organisasi untuk diterapkan. Catat strategi-strategi ini di baris atas QSPM. Kelompokkan strategi ke dalam set yang saling eksklusif jika memungkinkan.

4. Tentukan Attractiveness Scores (AS), yang didefinisikan sebagai nilai numerik yang menunjukkan daya tarik relatif dari setiap strategi dengan mempertimbangkan satu faktor eksternal atau internal. Skor Daya Tarik (AS) ditentukan dengan memeriksa setiap faktor eksternal atau internal utama, satu per satu, dan mengajukan pertanyaan, "Apakah faktor ini memengaruhi pilihan strategi yang dibuat?" Jika jawaban atas pertanyaan ini adalah ya, maka strategi harus dibandingkan relatif terhadap faktor kunci tersebut. Secara khusus, AS harus ditugaskan untuk setiap strategi untuk menunjukkan daya tarik relatif dari satu strategi di atas yang lain, dengan mempertimbangkan faktor tertentu. Kisaran AS adalah 1 = tidak menarik, 2 = agak menarik, 3 = cukup menarik, dan 4 = sangat menarik. Dengan "menarik", yang kami maksud adalah sejauh mana satu strategi, dibandingkan dengan yang lain, memungkinkan perusahaan untuk memanfaatkan kekuatan, memperbaiki kelemahan, memanfaatkan peluang, atau menghindari ancaman. Bekerja baris demi baris dalam mengembangkan QSPM. Jika jawaban untuk pertanyaan sebelumnya adalah tidak, yang menunjukkan bahwa faktor kunci masing-masing tidak berpengaruh pada pilihan spesifik yang dibuat, maka jangan berikan AS pada strategi dalam set tersebut. Gunakan tanda hubung untuk menunjukkan bahwa

faktor kunci tidak mempengaruhi pilihan yang dibuat.

Catatan: Jika Anda menetapkan skor AS untuk satu strategi, lalu berikan skor AS ke strategi lainnya—dengan kata lain, jika satu strategi menerima tanda hubung—maka semua strategi lainnya harus menerima tanda hubung di baris tertentu.

5. Hitung Total Skor Daya Tarik. Total Attractiveness Scores (TAS) didefinisikan sebagai hasil perkalian bobot (Langkah 2) dengan AS (Langkah 4) di setiap baris. TAS menunjukkan daya tarik relatif dari setiap strategi alternatif, dengan hanya mempertimbangkan dampak faktor keberhasilan kritis eksternal atau internal yang berdekatan. Semakin tinggi TAS, semakin menarik alternatif strategis (hanya mempertimbangkan faktor keberhasilan kritis yang berdekatan).

6. Hitung Jumlah Total Skor Daya Tarik. Tambahkan TAS di setiap kolom strategi QSPM. Jumlah Total Attractiveness Scores (STAS) mengungkapkan strategi mana yang paling menarik di setiap rangkaian alternatif. Skor yang lebih tinggi menunjukkan strategi yang lebih menarik, dengan mempertimbangkan semua faktor eksternal dan internal yang relevan yang dapat memengaruhi keputusan strategis. Besarnya perbedaan antara STAS dalam serangkaian





## BAB IV

### HASIL DAN PEMABAHASAN

#### 4.1 Gambaran Umum Obyek Penelitian

Objek dari penelitian ini adalah Dimsum Bang Xeno. Nama Dimsum bang Xeno diambil dari kedua nama pemilik usaha ini, yaitu Innocentius dan penulis, Axel Ahmad. Nama ini dipilih karena dirasa cukup merujuk kepada negara asal dimsum ini. Dimsum pada awalnya merupakan makanan khas China, yang akhir-akhir ini mendunia karena rasanya yang lezat dan cocok di lidah siapapun.

Dimsum Bang Xeno berdiri sejak tahun awal 2020, dengan tujuan memperkenalkan rasa dimsum yang otentik kepada masyarakat Kota Malang. Dan juga Dimsum Bang Xeno merupakan kedai dimsum pertama yang berdiri di Kota Malang. Sebelumnya di Malang hanya ada kios-kios kecil yang memiliki cita rasa dimsum Indonesia atau lebih tepatnya mirip dengan siomay. Kedai Dimsum Bang Xeno berlokasi di Pujasera Bunga Coklat, tepatnya di Jl. Bunga Coklat No 1, Malang. Menu yang ditawarkan oleh Dimsum Bang Xeno cukup bervariasi, yaitu berbagai macam siomay, lumpia, mantao, dan tahu bakso. Penulis dan Innocentius mencari pemasok dimsum sampai ke daerah Jawa Barat dan Jakarta. Namun ternyata supplier yang cocok bertempat di daerah Bogor, Jawa Barat.

Bisnis di bidang kuliner memiliki segmen pasar yang luas dan juga memiliki pesaing yang cukup banyak. Dan jika bisnis anda sukses akan bermunculan bisnis-bisnis serupa yang menawarkan produk yang sama. Oleh karena itu, Dimsum Bang Xeno perlu menentukan strategi bisnis yang tepat

supaya dapat memenangkan persaingan pasar dan dapat memiliki pelanggan yang loyal dan tepat dengan target pasar.

Visi dari kedai Dimsum Bang Xeno adalah menjadi kedai dimsum pertama di Kota Malang yang menawarkan rasa otentik dan memiliki suasana kedai yang otentik. Dan misi dari kedai Dimsum Bang Xeno adalah:

1. Memakai resep menu dimsum yang otentik.
2. Menyajikan menu-menu dimsum yang otentik.
3. Memiliki konsep kedai yang bertemakan Tiongkok.
4. Menjaga kualitas makanan agar cita rasanya tetap sama dari waktu ke waktu.

## 4.2 Analisis Lingkungan Internal

### 4.2.1 Manajemen

Dimsum Bang Xeno yang baru berdiri di tahun 2020, saat ini beranggotakan empat orang, yaitu Axel Ahmad (Penulis) dan Innocentius sebagai pemilik, serta Annika dan Ariq sebagai pegawai. Sejuah ini, manajemen Dimsum Bang Xeno terbilang cukup terkendali, karena masing-masing anggota Dimsum Bang Xeno sudah mempunyai tugas. Penulis selain menjadi owner, juga bertugas mengurus bidang keuangan dan SDM. Innocentius selain menjadi owner, pun bertugas pada bidang operasional dan pemasaran. Annika dan Ariq bertugas sebagai pegawai dan kasir yang melayani konsumen.

Dalam mengurus pemasaran, Dimsum Bang Xeno juga dibantu oleh pihak eksternal yang mendesain segala media promosi, mulai dari *feeds*

Instagram, dan iklan-iklan *online* yang disebar melalui media sosial. Produksi Dimsum Bang Xeno juga dilakukan dengan bekerja sama dengan pihak eksternal, melalui cara beli putus dimsum *homemade*. Manajemen bisnis Dimsum Bang Xeno bisa dikatakan cukup berjalan lancar karena sudah tugas dan kewajiban masing-masing anggotanya sudah terbagi jelas diawal berdirinya kedai ini.

**Tabel 4.1**

**Rangkuman Jawaban Informan Mengenai Manajemen Bisnis Dimsum Bang Xeno**

| Pertanyaan                                     | Jawaban  |
|--|--|
| Menanyakan mengenai manajemen Dimsum Bang Xeno | Manajemen Dimsum Bang Xeno sudah cukup baik, karena tugas masing-masing bagian sudah terbagi jelas, dengan <i>job desc</i> yang sesuai. Setiap orang ditugaskan di bagian tertentu dalam menjalankan usaha, yaitu di bidang keuangan, SDM, pemasaran, operasional, dan pegawai. Antar orang ini sudah mengetahui tugasnya masing-masing, dan tidak saling merepotkan satu sama lain dengan melemparkan tugas. Antar divisi ini juga sudah bisa berkomunikasi dengan baik, sehingga jarang ada <i>miss</i> komunikasi saat menjalankan bisnis ini. Hal ini penting dilakukan agar bisnis dapat berjalan dengan efektif dan efisien. |

Sumber : Data diolah penulis, 2021

Jadi, kesimpulannya, manajemen Dimsum Bang Xeno merupakan salah satu kekuatan bisnis yang dapat dimasukkan ke dalam matriks IFE, karena termasuk salah satu kegiatan di lingkungan Dimsum Bang xeno yang berdampak terhadap jalannya bisnis Dimsum Bang Xeno.

#### 4.2.2 Pemasaran

##### 4.2.2.1 Analisis segmenting, targeting, dan positioning

###### 1. *Segmenting*

Kotler dan Armstrong mendefinisikan segmentasi pasar sebagai proses membagi pasar menjadi segmen pembeli yang lebih kecil. Perusahaan mengidentifikasi berbagai cara untuk mensegmentasi pasar dan mengembangkan profil dari segmen pasar yang dihasilkan.

Segmenting dianggap penting dalam bisnis karena memungkinkan perusahaan lebih fokus dalam mengalokasikan sumber daya. Dengan membagi pasar menjadi segmen-segmen, maka dapat memberikan gambaran bagi perusahaan untuk menetapkan segmen mana yang akan dilayani dan dijadikan target. Selain itu, segmentasi memungkinkan perusahaan mendapatkan gambaran yang lebih jelas mengenai peta kompetisi serta menentukan posisi pasar bisnis perusahaan.

Berikut adalah segmentasi pasar Dimsum Bang Xeno :

**Tabel 4.2**

**Segmentasi Pasar Dimsum Bang Xeno**

|                    |   |
|--------------------|---|
| <b>Geografis</b>   |   |
| Wilayah negara     | Indonesia   |
| Daerah             | Malang, Batu, Surabaya  |
| Kepadatan penduduk | Perkotaan dan pinggiran kota  |
| <b>Demografis</b>  |   |
| Usia               | 18-40 tahun   |
| Jenis Kelamin      | Pria dan wanita   |
| Pekerjaan          | Mahasiswa, pelajar, pegawai kantoran, pengusaha, <i>freelancer</i> , ibu rumah tangga, manajer, buruh, pengangguran |
| Pendapatan         | Dibawah 1.000.000; 1.000.000 – 5.000.000; 5.000.000 – 10.000.000; diatas 10.000.000                                 |
| Pendidikan         | Sekolah menengah; lulusan sekolah menengah;   |

|  |   |
|--|---|
| Generasi   | perguruan tinggi; lulusan perguruan tinggi<br>Generasi Y(1977-1955); generasi Z (1996-2010)   |
| <b>Psikografis</b>                                       |   |
| Kelas sosial<br>Gaya hidup<br>Kepribadian                | Menengah; menengah atas<br><i>Achiever; striver</i><br>Modern; konsumtif; suka bersosialisasi   |
| <b>Perilaku</b>  |   |
| Situasi<br>Manfaat<br>Status pengguna<br>Tahap Loyalitas | Situasi biasa; situasi khusus<br>Makanan pokok; makanan ringan; oleh-oleh<br>Bukan pengguna; mantan pengguna; pengguna pertama kali; pengguna potensial; pengguna tetap<br>Tidak loyal; loyal; sangat loyal |

Sumber : Data diolah penulis, 2021

## 2. *Targeting*

Targeting berguna untuk melihat kesesuaian antara sumber daya yang dimiliki dengan target segmen yang dinilai paling potensial membawa keuntungan bagi brand dan perusahaan.

Menurut Kotler dan Armstrong, target pasar adalah sekumpulan pembeli yang memiliki kebutuhan atau karakteristik yang sama yang diputuskan untuk dilayani oleh perusahaan. Target pasar Dimsum Bang Xeno sesuai dengan segmentasi pasar yang sebelumnya telah ditentukan, yaitu :

Pria dan wanita; usia 18-40 tahun; daerah Malang, Batu, dan Surabaya; pendapatan 1.000.000-10.000.000; masyarakat pengangguran dan bekerja; pendidikan sekolah menengah sampai lulusan perguruan tinggi; generasi Y dan Z; kelas sosial menengah sampai menengah atas; berkepribadian modern, konsumtif, dan suka bersosialisasi;

merupakan pengguna pertama kali, potensial, dan tetap yang mengonsumsi dimsum sebagai makanan pokok dan makanan ringan.

### 3. *Positioning*

Positioning berguna untuk digunakan untuk memposisikan suatu merek dalam benak konsumen sedemikian rupa sehingga merek tersebut memiliki keunggulan kompetitif yang berkesinambungan.

Posisi produk merupakan cara suatu produk didefinisikan oleh konsumen berdasarkan atribut penting, tempat yang ditematinya dalam benak konsumen relatif terhadap produk pesaing (Kotler dan Armstrong, 201).

Berdasarkan pengertian tersebut, Dimsum Bang Xeno memosisikan diri pada benak konsumen sebagai pilihan makanan ringan yang dipilih untuk menemani kumpul dengan teman dan keluarga.

Tabel 4.3

### Rangkuman Jawaban Informan Mengenai *Positioning* Bisnis Dimsum Bang Xeno

| Pertanyaan  | Jawaban  |
|---|--|
| Menanyakan seputar harga yang ditawarkan dan pendapat informan.                           | Informan menjelaskan bahwa saat ini kemampuan mereka dalam mengeluarkan biaya untuk makanan bukan pokok adalah sekitar 10.000-15.000, berbanding lurus dengan besarnya pendapatan mereka saat ini. Saat ini di Malang ada dimsum lain yang harganya lebih masuk ke pasar Malang, sehingga informan menyarankan agar Dimsum Bang Xeno menyesuaikan dengan pasar Malang yang sekarang. |
| Menanyakan nilai yang dimiliki produk Dimsum Bang Xeno                                    | Informan menjelaskan bahwa nilai produk Dimsum Bang Xeno adalah kualitasnya yang dirasa lebih baik dari produk pesaing, karena rasanya lebih enak dan dagingnya asli, tidak tepung saja.   |
| Menanyakan mengenai apa anggapan mereka tentang produk Dimsum Bang Xeno (manfaat produk). | Informan menjelaskan bahwa produk Dimsum Bang Xeno adalah makanan ringan, yaitu sebagai camilan, dan bukan makanan pokok.  |

Sumber : Data diolah penulis, 2021

Pada awalnya, penulis sekaligus pemilik Dimsum Bang Xeno menargetkan ke kelompok konsumen menengah atas, karena sebelum wabah corona, Malang merupakan salah satu kota yang ramai dengan mahasiswa dari kota-kota besar di Indonesia. Mahasiswa-mahasiswa ini merupakan target utama Dimsum Bang Xeno saat itu. Namun saat perkuliahan diliburkan, kelompok yang menjadi target pasar ini menghilang, sehingga harga produk Dimsum Bang Xeno

dianggap mahal untuk kelompok masyarakat yang ada sekarang.

Melihat keadaan masyarakat Malang saat ini, produk Dimsum Bang Xeno saat ini lebih tepat apabila ditujukan kepada kelas menengah atas. Pernyataan ini sesuai dengan hasil wawancara dengan beberapa informan, yang bersama-sama menyetujui bahwa harga Dimsum Bang Xeno dianggap terlalu mahal untuk pasar Malang yang sekarang. Harga tersebut dianggap lebih masuk akal apabila kuantitas dimsum yang ditawarkan lebih banyak dari porsi semula.

Pendapat para informan ini disebabkan adanya pesaing Dimsum Bang Xeno yang menawarkan produk sejenis dengan harga dan kuantitas yang dianggap lebih sesuai, sehingga patokan para informan ini adalah dimsum pesaing tersebut, dan memberi masukan kepada Dimsum Bang Xeno untuk turut menyesuaikan harga dengan pasar Malang yang sekarang.

Informan juga berpendapat bahwa produk Dimsum Bang Xeno merupakan makanan ringan yang cocok dijadikan camilan, dan bukan makanan pokok. Produk Dimsum Bang Xeno memiliki sebuah perbedaan dari produk pesaing, yaitu kualitasnya yang dianggap lebih baik dan rasanya yang lebih otentik.

Berdasarkan hasil wawancara dengan para informan ini, dapat disimpulkan bahwa harga dan kualitas sangat berpengaruh terhadap keinginan membeli konsumen, jadi harga dan kualitas merupakan salah satu faktor yang bisa dimasukkan ke dalam matriks IFE. Dimsum Bang Xeno sebaiknya mempelajari lagi keadaan pasar Kota Malang saat ini, agar bisa menyesuaikan target yang ingin dicapai. Jadi, target pasar juga merupakan suatu faktor yang berpengaruh, dan dapat dimasukkan ke dalam matriks IFE.

Saat ini, umumnya masyarakat Malang yang sering datang ke lokasi Dimsum Bang Xeno adalah kelompok masyarakat bawah rendah, bawah tinggi, dan menengah. Kota Malang saat ini belum ramai dengan mahasiswa pendatang dari kota-kota besar Indonesia. Kelompok masyarakat yang ada saat ini lebih memilih makanan pokok daripada makanan ringan, apabila harganya sesuai dengan harga jual Dimsum Bang Xeno. Mereka memang lebih memikirkan untuk memenuhi kebutuhan primernya.

#### 4.2.3 Product Selling

Kegiatan penjualan Dimsum Bang Xeno adalah sebagai berikut:

##### 1. Promosi

Menurut Kotler dan Armstrong menjelaskan bahwa promosi adalah berkomunikasi tentang penawaran, dan membujuk

konsumen tentang manfaat penawaran. Dimsum Bang Xeno melakukan usaha promosi dengan memberikan harga *bundling*, dimana ketika konsumen membeli beberapa menu sekaligus, maka harganya lebih murah. Pilihan menu ini digemari oleh konsumen yang datang langsung beramai-ramai ke kedai Dimsum Bang Xeno, karena dirasa menu ini lebih hemat.

Tabel 4.4

#### Rangkuman Jawaban Informan Mengenai Promosi 1

| Pertanyaan                                   | Jawaban   |
|--|---|
| Menanyakan mengenai menu di Dimsum Bang Xeno | Informan menyadari adanya menu <i>bundling</i> yang cocok dipilih saat makan bersama-sama dengan teman, karena lebih hemat dan bisa mencoba berbagai macam menu yang ada di Dimsum Bang Xeno. |

Sumber : Data diolah penulis, 2021

Selain itu, saat hari-hari besar atau tanggal kembar, Dimsum Bang Xeno memberikan potongan harga khusus, sebesar Rp 5000 per porsi. Kedua hal ini dilakukan agar menarik pembeli untuk membeli lebih banyak jumlah produk. Hal ini terbukti dari cukup banyaknya penambahan volume penjualan setiap tanggal kembar tersebut.

Tabel 4.5

#### Rangkuman Jawaban Informan Mengenai Promosi 2

| Pertanyaan  | Jawaban   |
|---|---|
| Menanyakan mengenai promosi yang didapatkan di Dimsum Bang Xeno | Informan 2 dan 3 menyatakan pernah menunggu tanggal kembar untuk membeli Dimsum Bang Xeno dalam jumlah yang banyak, karena jauh lebih murah dari harga normal. Informan menyukai promo yang diberikan Dimsum Bang Xeno, karena cukup membantu mahasiswa dengan uang pas-pasan |

|   |
|---|
| untuk bisa menikmati dimsum (makanan bukan pokok) dalam jumlah yang cukup banyak dan dengan variasi yang beragam. |
|---|

Sumber : Data diolah penulis, 2021

Jadi, bisa disimpulkan bahwa paket *bundling*

dan potongan harga ini berpengaruh terhadap keinginan membeli dari para calon konsumen, sehingga faktor ini bisa dimasukkan ke dalam matriks IFE.

## 2. Iklan

Periklanan menurut Kotler dan Armstrong adalah proses berkomunikasi tentang penawaran, dan membujuk konsumen tentang manfaat penawaran. Selain promosi potongan harga, Dimsum Bang Xeno juga melakukan *endorsement* kepada *influencer* lokal Malang. Sistemnya adalah barter produk dengan konten, jadi Dimsum Bang Xeno mengirimkan dimsum gratis, dan sebagai bayarnya produk dimsum tersebut direview oleh para *influencer* tersebut.

Langkah selanjutnya adalah memasarkan melalui aplikasi ojek online, Grab dan Gojek. Diharapkan ketika memasarkan produk di Grab dan Gojek, produk Dimsum Bang Xeno lebih mudah dijangkau oleh orang-orang yang belum bisa datang ke kedai dimsum. Pemasaran via aplikasi ojol ini juga diiklankan di media sosial, agar para calon konsumen juga mengetahui keberadaannya, dan memesan melalui aplikasi tersebut.



Tabel 4.6

## Rangkuman Jawaban Informan Mengenai Periklanan

| Pertanyaan  | Jawaban   |
|---|---|
| Menanyakan mengenai asal mula mengetahui dan membeli Dimsum Bang Xeno | Informan sebagian besar mengetahui Dimsum Bang Xeno dari mulut ke mulut, yaitu dari lingkungan kampus Brawijaya. Namun, informan-informan ini juga mengetahui bahwa Dimsum Bang Xeno diiklankan oleh <i>influencer</i> Malang, dan semakin tertarik untuk mencobanya. Informan juga sangat senang ketika Dimsum Bang Xeno tersedia di GoFood dan GrabFood, karena lebih mudah bagi mereka untuk memesan Dimsum Bang Xeno, tanpa harus datang ke kedainya. |

Sumber : Data diolah penulis, 2021

Jadi, dapat disimpulkan, kemudahan mendapatkan produk Dimsum Bang Xeno karena dapat dipesan melalui aplikasi ojek *online*, merupakan salah satu faktor yang berpengaruh, dan dapat dimasukkan ke dalam matriks IFE.

#### 4.2.4 Produk dan Harga

Penyesuaian harga Dimsum Bang Xeno, menggunakan teori dari

Kotler dan Armstrong, yaitu :

1. *Value based pricing* : harga ditetapkan berdasarkan persepsi nilai pembeli.
2. *Good value pricing* : harga ditetapkan berdasarkan kualitas dan harga yang diberikan.
3. *Value added pricing* : harga ditetapkan berdasarkan nilai tambah yang menjadi pembeda dengan pesaing, sehingga bisa lebih tinggi.

4. *Cost based pricing* : harga ditetapkan berdasarkan biaya-biaya yang dikeluarkan untuk menciptakan produk tersebut, dengan pengambilan untung yang wajar.

5. *Cost plus pricing* : harga ditetapkan dengan memberikan tambahan pada biaya produk awal.

6. *Break even pricing* : harga ditetapkan dengan tujuan mendapatkan pengembalian biaya modal agar mencapai titik keuntungan tertentu.

7. *Target costing* : harga ditetapkan dengan menargetkan suatu bilangan tertentu dan memastikan hal tersebut tercapai.

Dimsum Bang Xeno menetapkan harga dengan cara *cost based pricing*. Hal ini dilakukan karena dirasa lebih menguntungkan dan perhitungannya lebih mudah. Biaya produksi Dimsum Bang Xeno akan ditambahkan sekian persen untuk mencapai keuntungan yang diinginkan. Disini pihak Bang Xeno berusaha untuk tetap menjaga kualitas agar sesuai dengan harga yang ditawarkan.

Kelebihan Dimsum Bang Xeno ada pada kualitas produk yang dirasa paling baik di Kota Malang, juga kedainya yang menarik dan *instagramable*. Namun memang dari segi harga tetap dirasa masih terlalu mahal untuk pasar Malang, terbukti dari hasil wawancara berikut :

**Tabel 4.7**

**Rangkuman Jawaban Informan Mengenai Produk dan Harga**

| Pertanyaan  | Jawaban   |
|---|---|
| Menanyakan mengenai perbandingan kualitas dengan harga Dimsum Bang Xeno | Informan memberikan pendapat bahwa dibandingkan dengan pesaing (Dimsum Taman Krida), kualitasnya lebih baik Dimsum Bang Xeno. Rasanya lebih enak, dan tidak terasa tepung saja. |

Namun tetap saja, dengan jumlah uang yang ingin mereka keluarkan, harga produk Dimsum Bang Xeno masih tetap terlalu mahal. Mereka akan lebih memiliki keinginan membeli apabila dengan harga sama, kuantitas produk Dimsum Bang Xeno ditambahkan.

Menurut informan, kekurangan Dimsum Bang Xeno dari pesaing hanyalah karena faktor harga, untuk kualitas dan lokasi, dianggap lebih baik.

Sumber : Data diolah penulis, 2021

Jadi, dapat disimpulkan, kualitas Dimsum dan kedai Dimsum Bang Xeno merupakan salah satu faktor yang berpengaruh, yang dapat dimasukkan ke dalam matriks IFE.

#### 4.2.5 Keuangan

Dimsum Bang Xeno melakukan pencatatan keuangan secara manual dan sederhana, hanya berupa arus kas keluar dan masuk, karena Dimsum Bang Xeno masih terbilang bisnis yang kecil dan sederhana. Penyusunan arus kas dituangkan dalam Ms. Excel, yang dilakukan setiap tutup toko pada malam hari. Dimsum Bang Xeno masih mengalami masalah ketidakstabilan pada keuangannya. Hal ini terjadi karena target pasar yang kurang tepat dan kuantitas produk yang belum sebanding dengan harga yang ditawarkan. Jadi permasalahan bukan berasal dari manajemennya, tetapi dari pasarnya itu sendiri, yang menyebabkan keuangan Dimsum Bang Xeno belum bisa stabil.

**Tabel 4.8**

#### **Rangkuman Jawaban Infroman Mengenai Keuangan**

| Pertanyaan                                    | Jawaban   |
|---|---|
| Menanyakan mengenai keuangan Dimsum bang Xeno | Menurut informan (owner Dimsum Bang Xeno), pencatatan keuangan Dimsum sudah tidak ada masalah, karena tertata setiap harinya, uang masuk dan keluar |

|   |
|---|
| sudah seimbang. Namun yang membuat tidak stabil adalah kurangnya pembeli. |
|---|

Sumber: Data diolah penulis, 2021

## 4.2.6 Produksi dan Operasional

### 4.2.6.1 Produksi

Proses pembuatan produk di Dimsum Bang Xeno dilakukan oleh pihak eksternal yang berada di luar Kota Malang, lebih tepatnya di Bogor, Jawa Barat. Produksi produk dimsum ini menggunakan sistem *homemade*, yang masih mengedepankan cita rasa dan kualitas. Pada awalnya, pemasok memberikan Dimsum yang siap dikukus untuk dijual ke pihak Dimsum Bang xeno. Namun, seiring berjalannya waktu, pihak Dimsum Bang Xeno hanya membeli adonan isian dimsum dan lumpia kulit tahu saja, dan diolah kembali ketika sudah di Malang. Hal ini dilakukan untuk menghemat biaya produksi.

Saat ini, Dimsum Bang Xeno sudah mulai mencari alternatif produksi baru, agar bisa lebih hemat lagi biaya produksinya. Biaya produksi dianggap menjadi mahal karena ada biaya pengiriman yang bisa dibilang tidak murah, dan malah menambah HPP. Jadi, biaya produksi disini merupakan faktor yang berpengaruh, sehingga dapat dimasukkan ke dalam matriks IFE.

**Tabel 4,9**

### **Rangkuman Jawaban Informan Mengenai Produksi Dimsum**

| Pertanyaan                                    | Jawaban  |
|---|--|
| Menanyakan mengenai produksi Dimsum Bang Xeno | Informan memberikan pernyataan bahwa proses produksi Dimsum Bang Xeno menjadi mahal karena adanya proses pengiriman, yang mengharuskan menggunakan sterfoam, |

|   |
|---|
| <p>sehingga harganya menjadi lebih mahal lagi. Belum lagi di dalam sterofom tersebut harus menggunakan es batu, biaya tambahan lagi. Jadi memang harus dipikirkan ulang produksinya agar lebih hemat biaya.</p> |
|---|

Sumber : Data diolah penulis, 2021

#### 4.2.6.2 Operasional

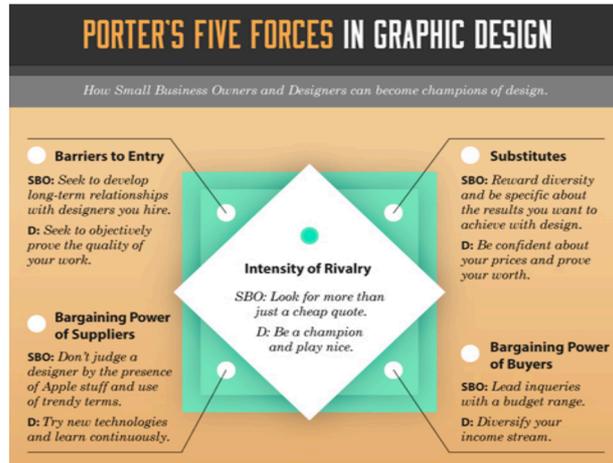
Operasional Dimsum Bang Xenon dilakukan secara sistematis dan tertata. Semua anggotanya memiliki peran sendiri di dalam menjalankan proses operasional ini. Saat kedai buka, para pegawai, yaitu Annika dan Ariq lah yang membuka dan menutup kedai, sekaligus melayani, mengukus dan menyajikan makanan serta minuman, dan juga mencatat di buku catatan mengenai pendapatan di hari tersebut. Kedua pemilik, yaitu penulis dan Innocentius bertugas berganti-gantian setiap hari mengawasi kedai.

Setiap hari, sebelum kedai buka, dipastikan terlebih dahulu bahwa kualitas produk di *freezer* masih segar dan baik. Kompor beserta gasnya juga dicek terlebih dahulu, apakah dapat berfungsi dengan baik atau tidak. Kalau ada yang kurang sesuai, dibenahi terlebih dahulu sebelum kedai buka. Pegawai juga tidak lupa mengaktifkan toko secara *online* di GoFood dan GrabFood, agar dapat dipesan oleh konsumen. Pada akhir minggu, stok produk dicek kembali agar bisa memperhitungkan kapan harus mulai memesan bahan baku dimsum. Karena proses pembuatannya tidak bisa sehari saja, belum lagi ditambah proses pengirimannya, sehingga harus terjadwal dengan benar.

### 4.3 Analisis Lingkungan Eksternal

#### 4.3.1 Kekuatan Kompetitif

Menurut Porter, terdapat lima kekuatan yang membentuk daya saing dalam industry, yaitu yang tertuang dalam *Porter's Five Forces Model* sebagai berikut :



Gambar 4.1 Porter's Five Forces Model

Sumber : Tulchinskaya, 2019

#### 1. Persaingan antar kompetitor

Kompetitor Dimsum Bang Xeno sudah dapat diketahui dengan jelas dari hasil wawancara dengan informan, sebagai berikut :

Tabel 4.10

#### Rangkuman Jawaban Responden Mengenai Ancaman Kompetitor

| Pertanyaan                                      | Jawaban   |
|---|---|
| Menanyakan mengenai kompetitor Dimsum Bang Xeno | Informan menjawab bahwa mereka lebih memilih pesaing, yaitu Dimsum Taman Krida, karena beberapa faktor, yaitu harga dan variasi menu. Menurut mereka, dari segi harga, Dimsum Taman Krida sudah sangat sesuai, walaupun kualitasnya |

tidak sebaik Dimsum Bang Xeno.

Lalu ada juga dimsum di bisnis kuliner mie, seperti Gacoan dan Mie Setan. Mereka lebih dahulu terkenal, sehingga sudah dipercaya oleh masyarakat bahwa rasanya enak dan harganya sesuai.

Kelebihan dari dimsum pesaing adalah mereka menyajikan menu satuan, sehingga bisa membuat konsumen menyesuaikan *budget* yang mereka miliki.

Menurut informan, kekurangan Dimsum Bang Xeno dari pesaing hanyalah karena faktor harga, untuk kualitas dan lokasi, dianggap lebih baik.

Sumber : Data diolah penulis, 2021

Jadi, dapat diambil kesimpulan, kompetitor Dimsum Bang Xeno adalah faktor yang berpengaruh, dan bisa dimasukkan ke dalam matriks EFE.

## 2. Ancaman pendatang atau pesaing baru

Pesaing baru bisa masuk dengan mudah ke pasar kuliner dimsum ini, karena bahan baku yang mudah didapat, dan proses pembuatan yang tidak terlalu sulit. Mungkin yang agak sulit adalah menciptakan cita rasa yang otentik. Namun cita rasa yang otentik ini kurang memengaruhi konsumen, karena mereka lebih terpengaruh dengan harga yang ditawarkan. Hal ini menyebabkan *entry barrier* rendah, dan bisnis-bisnis dimsum di Kota Malang akan dengan mudah bertambah banyak. Lagi pula, menjual dimsum seperti ini, walaupun tidak mempunyai toko, hanya gerobak pinggir jalan saja, juga sudah layak. Saat ini juga sudah banyak di Kota Malang yang menawarkan dimsum *frozen* grosir, yang bisa didapatkan dengan mudah.

Tabel 4.11

## Rangkuman Jawaban Responden Mengenai Ancaman Usaha

| Pertanyaan                      | Jawaban  |
|---------------------------------|--|
| Menanyakan ancaman pesaing baru | Informan mengatakan bahwa ini adalah ancaman yang harus dihadapi. Karena sudah pasti orang akan latah ikut membuat usaha yang dilihat sedang maju. Ditambah lagi kemudahan dalam mendapatkan bahan baku dimsum. Orang-orang sangat banyak yang menggunakan sistem amati-tiru-modifikasi. Bahkan ada yang hanya memakai sistem amati-tiru saja. Jadi kuncinya harus pintar-pintar menjaga konsumen saja, dengan menjaga kualitas dan pelayanan.<br>Namun lagi-lagi, menurut informan, pendatang baru ini tidak bisa dianggap remeh. Buktinya dengan adanya beberapa pendatang baru ini, beberapa konsumen ada yang lebih memilih produk pendatang baru ini. Dimsum Taman Krida buktinya, mereka adalah pendatang yang bisa dengan cepat menguasai pasar dimsum di Kota Malang, bahkan merambah ke pinggiran-pinggiran kota. |

Sumber : Data diolah penulis, 2021

Jadi, pendatang usaha dimsum baru merupakan faktor yang berpengaruh, yang dapat dimasukkan ke dalam matriks EFE.

### 3. Ancaman barang substitusi

Produk Dimsum Bang Xeno merupakan makanan bukan pokok yang dinikmati sebagai makanan ringan. Produk substitusinya merupakan produk makanan sejenis, yang merupakan camilan gurih, yang bukan lauk untuk makan besar.

Jadi, produk substitusi Dimsum Bang Xeno adalah jajanan-jajanan lain, misalnya kebab, *taco*, kentang goreng, siomay, batagor, dan makanan gurih bukan pokok lainnya. Hal ini disetujui oleh informan dalam rangkuman wawancara berikut :

Tabel 4.12

**Rangkuman Jawaban Responden Mengenai Produk Substitusi**

| Pertanyaan                            | Jawaban   |
|---------------------------------------|---|
| Menanyakan mengenai produk substitusi | Informan menjelaskan bahwa dimsum bukan satu-satunya makanan yang terlintas di pikiran mereka ketika membayangkan makanan bukan pokok. Informan membayangkan makanan-makanan lain yang sedang viral dan banyak diperbincangkan di media sosial, karena melekat di benak mereka. |

Sumber : Data diolah penulis, 2021

Jadi, ancaman barang substitusi ini merupakan faktor yang berpengaruh, sehingga dapat dimasukkan ke dalam matriks EFE.

#### 4. Daya tawar pemasok

Posisi pemasok produk Dimsum Bang Xeno tidak cukup kuat, karena beberapa alasan berikut :

- 1) Pemasok ini hanya menjual bahan baku dimsum dan dimsum frozen kepada Dimsum Bang Xeno.
- 2) Dimsum Bang Xeno bisa mengusahakan untu mencari pemasok pengganti.
- 3) *Switching cost* yang dibutuhkan untuk beralih pemasok tidak besar dan tidak memberatkan biaya produksi.

Jadi, daya tawar pemasok merupakan faktor yang berpengaruh, sehingga dapat dimasukkan ke dalam matriks EFE.

#### 5. Daya tawar pelanggan

Posisi pelanggan Dimsum Bang Xeno cukup kuat, karena beberapa alasan berikut :

1) Produk dimsum di Kota Malang rata-rata menawarkan produk yang sama, hanya beda di cita rasa saja, sehingga pelanggan bisa memilih dan mereka bisa selektif terhadap produknya.

2) Pelanggan cenderung mencari harga yang lebih menguntungkan.

Namun, apabila dari segi otentisitas dan pengalaman makan, posisi

Dimsum Bang Xeno lebih kuat, karena beberapa alasan berikut :

1) Kedai Dimsum Bang Xeno yang *proper* dan dihias, sehingga *instagramable*. Hal ini menyesuaikan tren anak muda yang suka berfoto dengan latar-latar *instagramable*.

2) Pengalaman makan dimsum dengan penyajian yang otentik, yaitu dengan klakat bambu, lengkap dengan sumpit dan saus khas yang lezat.

Jadi, daya tawar pelanggan adalah salah satu faktor yang berpengaruh, sehingga bisa dimasukkan ke dalam matriks EFE.

#### 4.3.2 Daya Beli Masyarakat

Persentase penduduk miskin tahun 2020 mengalami peningkatan menjadi 11,46 dari 11,09 persen di tahun 2019. Persentase kemiskinan di

Jawa Timur juga jauh lebih tinggi dari persentase kemiskinan nasional sebesar 10,19 persen. Tingkat Pengangguran Terbuka sebesar 5,84 persen, tercatat mencapai 466,02 ribu orang, mengalami kenaikan 2,02 persen.

Dengan pendapatan per kapita Jatim mencapai Rp57,55 juta, tingkat ketimpangan (Gini rasio) Jawa Timur berada di level sedang (0,364). Inflasi

yang cukup rendah di tahun 2020 sebesar 1,44 menandakan kelesuan ekonomi dan penurunan daya beli masyarakat di Jawa Timur.

Hal ini terbukti dengan bergesernya pasar Malang dari sebelum wabah covid menyerang, seperti rangkuman jawaban informan berikut:



**Tabel 4.13**  
**Rangkuman Jawaban Responden Mengenai Pasar Malang**

| Pertanyaan  | Jawaban  |
|---|--|
| Menanyakan mengenai kondisi pasar Malang saat ini | Menurut informan, daya beli masyarakat Malang saat ini berbeda dari saat sebelum mahasiswa diliburkan. Menurut informan, banyak mahasiswa yang berasal dari kota-kota besar, yang daya belinya tinggi, karena itulah harga Dimsum Bang Xeno dulu sudah pas. Namun sekarang kelompok konsumen itu sedang tidak di Malang, menyebabkan pergeseran daya beli, menjadi lebih rendah. |

Sumber : Data diolah penulis, 2021

Jadi, daya beli masyarakat Malang merupakan salah satu faktor yang berpengaruh, dan dapat dimasukkan ke dalam matriks EFE.

### 4.3.3 Gaya Hidup Masyarakat

Saat ini, anak muda sangat menyukai selfie. Di mana pun Anda berada dan berada di sana untuk mengabadikan momen, salah satu caranya adalah dengan berfoto selfie. Selain untuk mengenang momen selfie juga dijadikan sarana untuk eksis di media sosial. Saat ini, teknologi memberikan kemudahan bagi pengguna untuk mengakses media sosial. Adanya konsep desain yang menarik dijadikan momen yang tepat bagi pengunjung khususnya anak muda untuk berfoto selfie. Desain toko digunakan sebagai background selfie agar lebih menarik. Berikut adalah salah satu spot foto yang paling digemari oleh konsumen ketika berkunjung ke kedai Dimsum Bang Xeno :

Selain itu, budaya saling kirim makanan untuk menunjukkan perhatian ke orang-orang terkasih juga menjadi tren saat ini. Terlebih semenjak pandemic covid ini melanda, orang-orang cukup sulit untuk bertemu

langsung dengan orang-orang terkasih. Sehingga sebagai gantinya, masyarakat mulai memilih untuk mengirim bingkisan, berupa makanan atau barang untuk diberikan kepada orang lain.

Hal ini berdasarkan hasil wawancara penulis dengan informan, rangkumannya sebagai berikut :

**Tabel 4.14**  
**Rangkuman Jawaban Mengenai Gaya Hidup Masyarakat**

| Pertanyaan   | Jawaban   |
|--|---|
| Menanyakan mengenai gaya hidup masyarakat saat ini | Informan menjelaskan bahwa saat ini kebanyakan masyarakat itu narsis, suka memamerkan sesuatu ke media sosial demi status sosial mereka. Buktinya, banyak sekali café atau tempat apapun yang menawarkan spot-spot instagramable. Menurut informan, tempat-tempat instagramable cocok untuk mendukung tren masyarakat saat ini. Lalu, menurut informan saat ini salah satu cara berkomunikasi dengan teman adalah dengan kirim-kirim kado, bisa berupa barang, makanan, minuman. Nanti kiriman ini difoto-foto, dan dipos ke media sosial sebagai bentuk apresiasi. |

*Sumber : Data diolah penulis, 2021*

## 4.4 Analisis Strategi

### 4.4.1 Tahap Masukan

Proses merangkum informasi yang diperlukan untuk merumuskan strategi, terdiri dari Matriks IFE (internal) dan EFE (eksternal).

#### 4.4.1.1 Matriks IFE

Kekuatan internal Dimsum Bang Xeno adalah kekuatan yang berasal dari dalam perusahaan yang sekiranya dapat dikembangkan untuk memajukan bisnis. Kekuatan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Manajemen bisnis yang tertata

Berdasarkan hasil wawancara dengan informan, didapatkan data bahwa Dimsum Bang Xeno manajemennya bisa berjalan lancar, karena adanya kejelasan tugas masing-masing divisi, sehingga tidak pekerjaan yang terbengkalai. Hal ini mendukung keefektifan jalannya bisnis, dan mengurangi keluarnya biaya-biaya yang tidak diperlukan.

2. Penyediaan paket *bundling* dan harga promo

Paket *bundling* membantu Dimsum Bang Xeno untuk menjual lebih banyak produk kepada konsumen, karena konsumen menganggap akan lebih hemat apabila membeli satu paket *bundling*, dibandingkan membeli per porsi dimsum. Harga promo juga menarik konsumen karena tentunya bisa menikmati dimsum dengan harga yang lebih terjangkau.

3. Kemudahan dalam menemukan produk di aplikasi ojek *online*

Belanja *online* saat ini sudah menjadi budaya masyarakat, terbukti dari informan yang cukup sering menggunakan aplikasi ojek *online* untuk memesan makanan. Informan merasa senang karena Dimsum Bang Xeno bisa dibeli melalui aplikasi tersebut, karena mudah dan praktis, serta sering ada promo dari aplikasinya sendiri.

4. Kualitas produk dan cita rasa yang khas



Menurut informan, yang membedakan Dimsum Bang Xeno dari pesaing adalah rasa yang khas dan kualitas produknya yang dirasa lebih baik. Dimsum Bang Xeno dianggap lebih terasa dagingnya daripada pesaing.

5. Adanya spot *instagramable* di kedai dimsum

Spot *instagramable* menarik konsumen untuk berkunjung ke Dimsum Bang Xeno, seperti yang dikatakan informan, bahwa kedai Dimsum Bang Xeno ini cocok untuk berfoto-foto dan merasakan sensasi makan dimsum di tempat yang unik.

Kelemahan internal Dimsum Bang Xeno adalah kelemahan yang berasal dari dalam perusahaan yang sekiranya dapat dibenahi untuk memajukan bisnis. Kelemahan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Harga yang terlalu mahal untuk masyarakat Malang saat ini

Harga berperan penting dalam menjual produk. Pada awalnya, harga Dimsum Bang Xeno tidak dianggap terlalu mahal, namun adanya pergeseran daya beli masyarakat Malang yang menyebabkan harga jual Dimsum bang Xeno dianggap mahal, dan memengaruhi penjualan.

2. Biaya produksi dimsum yang mahal

Biaya produksi Dimsum Bang Xeno menjadi mahal karena adanya tambahan biaya transportasi yang mahal, seperti data dari informan, yaitu owner Dimsum Bang Xeno.

Proses pengiriman *frozen food* dari Bogor ke Malang cukup menghabiskan banyak biaya, yaitu transportasi sehari sampai dan juga boks penyimpanan yang harus menggunakan bahan sterofoam.

**Tabel 4.15**  
**Data Matriks IFE**

| No              | Key Internal Factors                                  | Weight | Rating       | Weighted Score |
|-----------------|---|--------|--------------|----------------|
| <b>Strength</b> |   |        |              |                |
| 1               | Manajemen bisnis yang tertata                         | 5%     | 3            | 0,15           |
| 2               | Menyediakan paket <i>bundling</i> dan potongan harga  | 15%    | 4            | 0,6            |
| 3               | Produk mudah ditemukan di aplikasi ojek <i>online</i> | 10%    | 3            | 0,3            |
| 4               | Kualitas produk dan cita rasanya yang khas            | 10%    | 4            | 0,4            |
| 5               | Kedai yang <i>instagramable</i>                       | 10%    | 3            | 0,3            |
| <b>Weakness</b> |   |        |              |                |
| 1               | Harga yang ditawarkan terlalu mahal                   | 25%    | 1            | 0,25           |
| 2               | Biaya produksi yang mahal                             | 25%    | 1            | 0,25           |
|                 |   | 100%   | <b>TOTAL</b> | 2,25           |

*Sumber : Data diolah penulis, 2021*

#### 4.4.1.2 Matriks EFE

Kesempatan dari faktor eksternal adalah kekuatan dari luar perusahaan, yang bisa dimanfaatkan untuk memajukan bisnis.

Kesempatan yang ada bagi bisnis Dimsum Bang Xeno adalah sebagai berikut :

##### 1. Adanya budaya selfie di tempat instagramable

Masyarakat saat ini menyukai *berselfie* di lokasi-lokasi instagramable. Dimsum Bang Xeno memanfaatkan kesempatan ini dengan menyediakan spot foto, yaitu dinding yang penuh dengan poster-poster unik dan menarik.

2. Budaya saling kirim bingkisan atau makanan untuk orang-orang terkasih

Salah satu cara masyarakat untuk berkomunikasi dengan orang-orang adalah dengan saling kirim bingkisan, dimana nanti bingkisan ini akan difoto dan dibagikan melalui media sosial. Hal ini adalah sebuah kesempatan untuk Dimsum Bang Xeno untuk membuat masyarakat merasa produk Dimsum Bang Xeno layak untuk dipesan menjadi bingkisan untuk orang-orang terkasih.

Ancaman dari faktor eksternal bagi bisnis Dimsum Bang Xeno adalah kelemahan dari luar perusahaan, yang harus dihindari atau dicari jalan keluarnya, agar bisnis tetap maju. Ancamannya adalah sebagai berikut :

1. Ancaman kompetitor

Kompetitor Dimsum Bang Xeno yang secara jelas diketahui adalah Dimsum Taman Krida dan Mie Gacoan yang juga menawarkan menu dimsum. Kompetitor ini memiliki kelebihan dari segi harga yang lebih terjangkau dan kesadaran konsumen terhadap merek yang lebih tinggi.

2. Ancaman/kemudahan memasuki industri kuliner makanan ringan bukan pokok

Bahan makanan di Malang harganya bisa dibilang murah, jadi bahan baku untuk membuat bisnis kuliner terjangkau.



Untuk sewa tempat juga harganya masih masuk akal, sehingga cukup mudah dijangkau untuk pengusaha kuliner baru.

### 3. Ancaman persaingan industri produk substitusi

Industri kuliner makanan ringan di Malang sangat beragam. Berbagai jenis makanan ringan bisa ditemukan di Kota Malang, sehingga masyarakat bisa memilih mau mengonsumsi makanan ringan apa. Ini bisa menjadi ancaman bagi Dimsum Bang Xeno, karena makanan ringan yang menjadi substitusi banyak dan mudah ditemukan.

### 4. Daya beli masyarakat yang menurun

Daya beli masyarakat di Jawa Timur menurun. Hal ini mulai terasa semenjak pandemi corona menyerang. Kelompok mahasiswa yang berasal dari kota-kota besar saat ini sedang tidak berada di Kota Malang, karena perkuliahan dilakukan secara *online*. Mahasiswa adalah konsumen potensial bagi Dimsum Bang Xeno, maka dengan menghilangnya mereka, maka target pasar juga menghilang dan harus diganti.

**Tabel 4.16**  
**Data Matriks EFE**

| No                   | Key External Factors                  | Weight | Rating | Wighted Score |
|----------------------|---------------------------------------|--------|--------|---------------|
| <b>Opportunities</b> |                                       |        |        |               |
| 1                    | Budaya selfie di tempat instagramable | 15%    | 3      | 0,45          |
| 2                    | Budaya saling kirim makanan untuk     | 15%    | 3      | 0,45          |

| Menunjukkan perhatian antar teman dan keluarga |   |      |              |     |
|--|---|------|--------------|-----|
| Threats  |   |      |              |     |
| 1  | Kompetitor yang menawarkan kelebihan lain                           | 20%  | 1            | 0,2 |
| 2  | Entry barrier untuk memasuki industry kuliner makanan ringan rendah | 15%  | 2            | 0,3 |
| 3  | Adanya persaingan dari pelaku industri produk substitusi            | 15%  | 2            | 0,3 |
| 4  | Daya beli masyarakat Jawa Timur yang menurun                        | 20%  | 1            | 0,2 |
|  |   | 100% | <b>TOTAL</b> | 1,9 |

Sumber: Data diolah penulis, 2021

#### 4.4.2 Tahap Pencocokan

Dalam tahap pencocokan, data-data dari faktor eksternal dan internal diolah untuk menghasilkan alternatif-alternatif strategi. Tahap pencocokan terdiri dari matriks IE dan SWOT.

##### 4.4.2.1 Matriks IE

Dengan perhitungan nilai IFE dan EFE dari tahapan sebelumnya, yaitu dengan IFE 2,25 dan EFE 1,9 maka didapatkan bahwa Dimsum Bang Xeno berada di kuadran VIII, yang artinya lebih baik apabila memilih strategi *retrenchment* (penghematan) atau *divestiture* (divestasi).

Langkah *retrenchment* (penghematan) yang akan dilakukan oleh Dimsum Bang Xeno adalah menutup gerai, dan bergabung dengan café, jadi mengurangi biaya sewa. Lalu juga mencari produsen dimsum baru yang berada di Kota Malang, dengan kualitas yang kurang lebih sama dengan produsen sebelumnya. Langkah *divestiture* (menjual sebagian perusahaan) yang akan dilakukan oleh Dimsum Bang Xeno adalah dengan mencari investor untuk memberikan modal kepada Dimsum Bang Xeno

**Tabel 4.17**  
**Data Matriks IE**

|            |       |
|------------|-------|
| IFE Axis : | 2,2,5 |
| EFE Axis : | 1,9   |

**THE IFE TOTAL WEIGHTED SCORES**

|                      | Strong (3.0 to 4.0) | Medium 2.0 to 2.99 | Low 1.0 to 1.99 |
|----------------------|---------------------|--------------------|-----------------|
| High (3.0 to 4.0)    | I                   | II                 | III             |
| Medium (2.0 to 2.99) | IV                  | V                  | VI              |
| Low (1.0 to 1.99)    | VII                 | VII                | IX              |

**Strategy Choices**

|  |  |
|--|--|
| Kuadran I, II, dan IV<br>(Grow and build)      | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Backward, forward or horizontal integration</li> <li>2. Market penetration</li> <li>3. Market development</li> <li>4. Product development</li> </ol> |
| Kuadran III, V, dan VII<br>(Hold and maintain) | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hold and maintain</li> <li>2. Product development</li> </ol>   |
| Kuadran VI, VIII, IX<br>(Harvest or divest)    | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Retrenchment</li> <li>2. Divestiture</li> </ol>  |

**Your Strategic Choice**

|   |                              |
|---|------------------------------|
| Kuadran VIII  | Retrenchment dan Divestiture |
| Retrenchment (penghematan) : menutup gerai, dan bergabung dengan café, jadi mengurangi biaya sewa. Lalu juga mencari produsen dimsum baru yang berada di Kota Malang, dengan kualitas yang kurang |                              |
| Divestiture (menjual sebagian perusahaan) : mencari investor untuk memberikan modal kepada Dimsum Bang Xeno   |                              |

*Sumber : Data diolah penulis, 2021*

**4.4.2.2 Matriks SWOT**

1. Strategi WO bertujuan untuk memperbaiki kelemahan internal dengan memanfaatkan peluang eksternal, maka

pada data kelemahan internal dan peluang eksternal

Dimsum Bang Xeno, dipilih strategi sebagai berikut :

memberikan harga spesial bagi para pelanggan yang mau

*follow* instagram Dimsum Bang Xeno dan membagikan

momen *selfie* mereka di kedai dimsum bang xeno di

*instagram story* mereka.

2. Strategi ST menggunakan kekuatan perusahaan untuk

menghindari atau mengurangi dampak ancaman eksternal,

strategi yang dipilih oleh Dimsum Bang Xeno adalah :

memaksimalkan kualitas produk agar konsumen tetap setia

pada rasanya, dan menjadikan Dimsum Bang Xeno sebagai

dimsum dengan rasa otentik yang berkualitas.

3. Strategi SO menggunakan kekuatan internal perusahaan

untuk memanfaatkan peluang eksternal. Strategi yang

dipilih oleh Dimsum Bang Xeno adalah : memaksimalkan

promosi mengenai paket bundling yang bisa dibeli baik

secara langsung di kedai, maupun melalui aplikasi ojek

*online*, akan membantu konsumen yang ingin mengirimkan

makanan sebagai bentuk kasih sayang ke orang-orang

terdekat. Spot *instagramable* di kedai akan lebih sering

dibagikan ke media sosial, agar lebih banyak orang yang

melihatnya dan ingin ikut berfoto dengan latar tersebut.



4. Strategi WT adalah taktik defensif yang diarahkan untuk mengurangi kelemahan internal dan menghindari ancaman eksternal. Strategi yang dipilih oleh Dimsum Bang Xeno adalah : merencanakan langkah untuk mengurangi pengeluaran dan mengurangi biaya produksi, serta mencari cara untuk bisa *survive* di pasar

**Tabel 4.18**  
**Data Matriks SWOT**

| External Factors   |  |  |
|--|--|--|
| Opportunities  | Threats  |  |
| Budaya selfie di tempat instagramable<br><br>Budaya saling kirim makanan untuk menunjukkan perhatian antar teman dan keluarga  | Kompetitor yang menawarkan kelebihan lain<br><br>Entry barrier untuk memasuki industri kuliner makanan ringan rendah<br><br>Adanya persaingan dari pelaku industri produk substitusi<br><br>Daya beli masyarakat Jawa Timur yang menurun   |  |
| Internal Factors   | S-O Strategies (Aggressive)  | S-T Strategies (Diversification)   |
| <b>Strengths</b><br><br>Manajemen bisnis yang tertata<br><br>Menyediakan paket bundling dan potongan harga<br><br>Produk mudah ditemukan di aplikasi ojek online<br><br>Kualitas produk dan cita rasanya | Memaksimalkan promosi mengenai paket <i>bundling</i> yang bisa dibeli baik secara langsung di kedai, maupun melalui aplikasi ojek <i>online</i> , akan membantu konsumen yang ingin mengirimkan makanan sebagai bentuk kasih sayang ke orang-orang terdekat. Spot <i>instagramable</i> di kedai akan lebih sering dibagikan ke media sosial, agar lebih banyak orang yang melihatnya dan ingin ikut berfoto dengan latar tersebut. | Memaksimalkan kualitas produk agar konsumen tetap setia pada rasanya, dan menjadikan Dimsum Bang Xeno sebagai dimsum dengan rasa otentik yang berkualitas. |

|                                     |  |   |
|-------------------------------------|--|---|
| yang khas                           |  |   |
| Kedai yang <i>instagramable</i>     |  |   |
| <b>Weakness</b>                     | <b>W-O Strategies (Turn Around)</b>  | <b>W-T Strategies (Defensive)</b>   |
| Harga yang ditawarkan terlalu mahal | Memberikan harga spesial bagi para pelanggan yang mau <i>follow</i> instagram Dimsum Bang Xeno dan membagikan momen <i>selfie</i> mereka di kedai dimsum bang xeno di <i>instagram story</i> mereka. | Merencanakan langkah untuk mengurangi pengeluaran dan mengurangi biaya produksi, serta mencari cara untuk bisa <i>survive</i> di pasar. |
| Biaya produksi yang mahal           |  |   |

Sumber : Data diolah penulis, 2021

#### 4.4.3 Tahap Keputusan

##### 4.4.3.1 Matriks QSPM

Dua strategi yang dipilih, berdasarkan matriks IE adalah penghematan dan divestasi. Ada sebagian faktor eksternal dan internal yang mungkin berpengaruh untuk strategi penghematan, ada pula berpengaruh untuk strategi divestasi. Kedua set strategi ini sama sekali berbeda, dan QSPM mengevaluasi strategi hanya dalam set.

Dari hasil penelitian ini didapatkan bahwa nilai untuk strategi penghematan lebih tinggi daripada strategi divestasi.

Tabel 4.19  
Data Matriks QSPM

| No                          | Key Factors  | Penghematan |     |          | Menjual sebagian perusahaan |     |          |
|-----------------------------|--|-------------|-----|----------|-----------------------------|-----|----------|
|                             |  | Weigh t     | A S | Total AS | Weigh t                     | A S | Total AS |
| <b>Key Internal Factors</b> |  |             |     |          |                             |     |          |
| <b>Strengths</b>            |  |             |     |          |                             |     |          |
| 1                           | Manajemen bisnis yang tertata  | 0,05        | -   |          | 0,05                        | 3   | 0,15     |
| 2                           | Menyediakan paket <i>bundling</i> dan potongan harga                             | 0,15        | -   |          | 0,15                        | -   |          |
| 3                           | Produk mudah ditemukan di aplikasi ojek <i>online</i>                            | 0,1         | 4   | 0,4      | 0,1                         | -   |          |
| 4                           | Kualitas produk dan cita rasanya yang khas                                       | 0,1         | 4   | 0,4      | 0,1                         | -   |          |
| 5                           | Kedai yang <i>instagramable</i>  | 0,1         | -   |          | 0,1                         | -   |          |
| <b>Weakness</b>             |  |             |     |          |                             |     |          |
| 1                           | Harga yang ditawarkan terlalu mahal  | 0,25        | -   |          | 0,25                        | 1   | 0,25     |
| 2                           | Biaya produksi yang mahal  | 0,25        | 4   | 1        | 0,25                        | 4   | 1        |
|                             |  | 1,00        |     |          | 1,00                        |     |          |
| <b>Key External Factors</b> |  |             |     |          |                             |     |          |
| <b>Opportunities</b>        |  |             |     |          |                             |     |          |
| 1                           | Budaya selfie di tempat <i>instagramable</i>                                     | 0,15        | -   |          | 0,15                        | -   |          |
| 2                           | Budaya saling kirim makanan untuk menunjukkan perhatian antar teman dan keluarga | 0,15        | -   |          | 0,15                        | -   |          |
| <b>Threats</b>              |  |             |     |          |                             |     |          |
| 1                           | Kompetitor yang menawarkan kelebihan lain  | 0,2         | -   |          | 0,2                         | -   |          |
| 2                           | Entry barrier untuk memasuki industri kuliner makanan ringan rendah              | 0,15        | -   |          | 0,15                        | -   |          |
| 3                           | Adanya persaingan dari pelaku industri produk substitusi                         | 0,15        | -   |          | 0,15                        | 4   | 0,6      |
| 4                           | Daya beli masyarakat Jawa Timur yang menurun                                     | 0,2         | 4   | 0,8      | 0,2                         | 2   | 0,4      |
|                             |  | 1,00        |     |          | 1,00                        |     |          |
|                             |  |             |     |          | 2,6                         |     | 2,4      |

Sumber : Data diolah penulis, 2021

#### 4.5 Pembahasan

Tahapan pertama yang dilakukan dalam penelitian ini adalah dengan mengumpulkan data menggunakan teknik wawancara. Informan dalam penelitian ini terdiri dari *owner* bisnis Dimsum Bang Xeno, karyawan, dan konsumen

Dimsum Bang Xenon. Jumlah konsumen yang diwawancarai adalah sebanyak enam orang, yang terdiri dari berbagai kelompok umur. Pertanyaan yang dilontarkan adalah mengenai kelebihan dan kekurangan Dimsum Bang Xenon serta kesempatan dan ancaman pada bisnis Dimsum Bang Xenon.

Data dari wawancara kemudian ditranskrip menjadi bentuk tulisan. Informasi ini kemudian dianalisis dan dimasukkan ke dalam sub bab yang sesuai.

Sub bab tersebut adalah faktor internal yang terdiri dari kekuatan dan kelemahan, serta faktor eksternal yang terdiri dari kesempatan, dan ancaman bagi bisnis Dimsum Bang Xenon. Setelah melalui proses ini, data diolah di tahapan selanjutnya.

Pada proses berikutnya, faktor eksternal dan internal masuk ke dalam tahapan masukan, pencocokan, dan keputusan. Tahap pertama, yaitu tahap masukan merupakan proses pembobotan untuk masing-masing faktor internal dan eksternal. Pembobotan faktor internal menggunakan matriks IFE, sedangkan pembobotan faktor eksternal menggunakan matriks EFE. Proses pembobotan ini akan menghasilkan sejumlah nilai dari masing-masing matriks. Nilai dari hasil pembobotan ini merupakan sebuah koordinat, dimana nilai dari matriks IFE adalah koordinat X, dan nilai matriks EFE adalah koordinat Y. Koordinat dari hasil analisa pada penelitian ini adalah (2.25, 1.9).

Proses berikutnya adalah memasuki tahap pencocokan, yaitu mengolah data dengan matriks IE dan matriks SWOT. Matriks IE adalah matriks yang terdiri dari sembilan kuadran, dimana masing-masing kuadran ini berguna untuk menunjukkan strategi apa yang sebaiknya diterapkan oleh perusahaan. Koordinat

dari tahap masukan tadi, digunakan dalam matriks IE ini. Berdasarkan titik tersebut, bisnis Dimsum Bang Xeno berada pada kuadran delapan, yang pilihan strateginya adalah *harvest or divest*, yang terdiri dari strategi *retrenchment* (penghematan) dan *divestiture* (divestasi). Lalu pada matriks SWOT, terjadi proses penggabungan dari masing-masing faktor eksternal dan internal. Matriks SWOT menghasilkan strategi SO (kelemahan dan kesempatan), WO (kelemahan dan kesempatan), ST (kekuatan dan ancaman), serta WT (kelemahan dan ancaman). Alternatif strategi yang didapatkan dari matriks SWOT ini adalah :

1. Memaksimalkan promosi
2. Memaksimalkan kondisi dan desain kedai
3. Memberikan potongan harga di hari tertentu dan momen tertentu
4. Memaksimalkan kualitas dan cita rasa produk
5. Mengurangi pengeluaran dibidang produksi
6. Mencari investor

Dari alternatif-alternatif strategi yang dihasilkan oleh matriks SWOT, kemudian dicocokkan dengan hasil dari matriks IE, dimana Dimsum Bang Xeno sebaiknya mengambil strategi *harvest or divest*. Strategi yang tepat untuk dilakukan adalah penghematan dan divestasi. Jadi, dua strategi ini kemudian akan dimasukkan ketahap keputusan, yaitu matriks QSPM. Dalam matriks QSPM, kedua alternatif strategi tadi diberi bobot untuk menentukan strategi mana yang paling tepat untuk diterapkan pada bisnis Dimsum Bang Xeno.

Proses dalam pengolahan data di matriks QSPM adalah sebagai berikut, pertama-tama, masing-masing strategi dimasukkan ke dua tabel yang berbeda.

Masing-masing strategi ini dicocokkan dengan kekuatan, kelemahan, kesempatan dan ancaman bisnis Dimsum Bang Xeno. Faktor yang berpengaruh untuk masing-masing strategi tersebut akan diberikan nilai atau bobot, dimana bobot ini kemudian dikalikan dengan AS (*Attractiveness Score*). Hasil dari perkalian ini disebut TAS (*Total Attractiveness Score*). TAS dari masing-masing strategi kemudian dijumlahkan, dan dilihat strategi mana yang mempunyai nilai tertinggi.

Strategi dengan nilai tertinggi inilah yang akan dipilih untuk diterapkan pada bisnis Dimsum Bang Xeno. Dari hasil pengolahan pada matriks QSPM pada penelitian ini, masing-masing skornya adalah 3,2 untuk strategi penghematan, dan 2,15 untuk strategi divestasi. Maka kesimpulannya, strategi yang tepat untuk dilaksanakan oleh Dimsum Bang Xeno adalah strategi penghematan.

#### 4.6 Perencanaan Bisnis dari Strategi yang Dihasilkan

Berdasarkan matriks QSPM, strategi yang dapat diterapkan adalah *retrenchment*, atau penghematan. Beberapa langkah yang dapat diambil oleh Dimsum Bang Xeno untuk melakukan penghematan adalah sebagai berikut :

1. Mencari lokasi sewa yang lebih terjangkau

Walaupun kedai Dimsum Bang Xeno disukai karena adanya satu spot foto yang *instagramable*, tidak bisa dipungkiri biaya sewa kedai juga cukup membebani Dimsum Bang Xeno. Saat ini pihak Dimsum

Bang Xeno sedang mencari lokasi-lokasi lain yang tetap strategis, namun dengan biaya sewa yang lebih murah.

2. Bergabung dengan cafe untuk *sharing* kedai

Kota Malang memiliki banyak sekali café-café besar yang jarang menawarkan pilihan makanan, jadi hanya menjual minuman. Dimsum Bang Xeno bisa menumpang membuka gerai kecil di café-café ini sebagai penyedia makanan ringan. Biaya sewa bisa melalui *sharing profit* atau ditentukan diawal, berapa nominalnya. Saat ini Bang Xeno sedang mencari juga café-café mana yang sekiranya bisa diajak bekerja sama.

### 3. Mencari produsen dimsum baru yang berada di Kota Malang

Salah satu langkah penghematan yang paling mungkin dilakukan oleh Dimsum Bang Xeno dalam waktu dekat adalah mengganti produsen. Produsen yang lama lokasinya di luar kota, dan membuat proses pengiriman mahal. Dibutuhkan berbagai *packaging* tambahan, agar dimsum tetap segar ketika sampai di Malang. Ketika mengganti pemasok yang berada di kota yang sama, maka biaya tambahan ini akan hilang dan membuat biaya produksi menjadi lebih murah.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan melalui Matriks IFE, Matriks EFE, Matriks IE, Matriks SWOT, dan Matriks QSPM, diperoleh kesimpulan sebagai berikut:

1. Faktor-faktor internal yang menjadi kekuatan bagi dimsum bang xeno adalah sisi manajemen yang terbentuk rapih dan tertata dan membuat sistem pembagian pekerjaan pada dimsum Bang Xeno menjadi lebih jelas dan teratur. Dan juga dari sisi untuk mendapatkan produk yang cukup mudah menjadi salah satu keunggulan dimsum Bang Xeno. Selanjutnya, yang menjadi kelemahan bagi Dimsum Bang Xeno adalah dari sisi harga yang memiliki harga yang cukup tinggi jika dibandingkan dengan pasar kota Malang dan membuat dimsum Bang Xeno terlihat sebagai jajanan premium.
2. Faktor-faktor eksternal yang menjadi peluang bagi dimsum Bang Xeno adalah tingginya permintaan masyarakat pada sebuah tren yang dapat membuat Dimsum Bang Xeno menjadi ramai pelanggan. Namun yang menjadi ancaman bagi Dimsum Bang Xeno adalah *entry barrier* yang rendah bagi pesaing untuk masuk ke dalam pasar makanan kecil dan juga barang substitusi yang sejenis maupun tidak sejenis menjadi ancaman bagi Dimsum Bang Xeno.

3. Analisis matriks IFE dan EFE menghasilkan koordinat (2.25, 1.9) sehingga posisi Dimsum Bang Xeno pada matriks IE berada pada kuadran VIII yaitu *retrenchment & divestiture* yang strateginya adalah melakukan penghematan seperti mencari supplier baru, tempat baru atau j-bahkan menutup usaha dan juga strategi menjual sebagian kepemilikan perusahaan kepada investor supaya mendapatkan modal untuk melanjutkan atau mengembangkan usaha Dimsum Bang Xeno.
4. Analisis Matriks SWOT menghasilkan 5 alternatif strategi yaitu Dimsum Bang Xeno mudah untuk didapatkan (SO-1), spot instagramable yang dapat disebar di sosial media oleh pelanggan (SO-2), memaksimalkan dan menjaga kualitas produk supaya pelanggan tetap datang (ST-1), memberikan harga spesial pada pelanggan yang mau menyebarkan dimsum bang xeno dari sosial media mereka (WO-1), mencari cara untuk mengurangi pengeluaran dan biaya produksi (WT-1).
5. Pilihan strategi bisnis terbaik yang didapatkan dari matriks QSPM adalah strategi penghematan dengan total skor 2,6 dan strategi penjualan kepada investor dengan skor 2,4.

## 5.2 Saran

1. Melakukan riset untuk mencari tempat baru yang memiliki biaya sewa lebih murah atau bahkan tempat yang sudah dimiliki oleh pemilik dapat di gunakan sebagai tempat berjualan karena dengan begini dapat menghemat tanpa perlu mengeluarkan biaya sewa tempat yang memiliki tarif cukup tinggi.
2. Saran selanjutnya yang dapat diberikan oleh penulis adalah bergabung dengan café untuk sharing tempat. Dengan begini dapat menjadi keuntungan bagi masing-masing usaha karena memiliki produk yang berbeda pada satu tempat dan juga dapat menggabungkan pasar dengan begitu dapat mencakup pasar yang lebih luas lagi. Dan juga dengan bergabung dengan café dapat menghemat biaya sewa tempat.
3. Saran yang terakhir adalah mencari produsen dimsum baru. Karena menurut penulis produsen dimsum yang dipakai saat ini memiliki harga yang cukup tinggi yang membuat harga jual cukup tinggi. Dengan memiliki produsen yang berada di Kota yang sama membuat biaya operasional lebih murah dan memudahkan owner untuk mengambil produk jika sewaktu-waktu produk habis. Namun harus di perhatikan juga kualitas produsen yang baru apakah memiliki cita rasa yang sama atau tidak karena cita rasa adalah salah satu keunggulan bagi Dimsum Bang Xeno.

## DAFTAR PUSTAKA

Aji, Meygawan Nurseto, 2012. 'Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Price Earning Ratio (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia 2007-2010)'. Jurnal Manajemen Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro. Vol.1. No.1: 382-291.

Annur, Cindy Mutia, 2019, Kemenparekraf: 3 Alasan Investor Asing Investasi di Bisnis Kuliner RI, Kata Data, diakses 9 Juli 2021, <https://katadata.co.id/desysetyowati/digital/5e9a4c5526149/kemenparekraf-3-alasan-investor-asing-investasi-di-bisnis-kuliner-ri>

Arikunto, S. 2013. *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktik*, Edisi Revisi, PT. Rineka Cipta, Jakarta.

Bungin, Burhan. 2003. *Analisis Data Penelitian Kualitatif Pemahaman Filosofis dan Metodologis ke Arah Penguasaan Model Aplikasi*. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

David, Fred R & David, Forest R, 2017, *Strategic Management Concepts and Cases*, 16<sup>th</sup> edition, Pearson, Essex.

Fahmi, Yusron, 2021, Wali Kota Malang Sutiaji Ingin PPKM Berlaku Sepanjang Pandemi Covid-19, Liputan 6, diakses 9 Juli 2021, <https://surabaya.liputan6.com/read/4480031/wali-kota-malang-sutiaji-ingin-ppkm-berlaku-sepanjang-pandemi-covid-19>

Firdausi, Arifina C. 2021. *Pemulihan Ekonomi, Diskopindag Kota Malang Genjot Sektor UMKM Kuasai Pasar Digital*, Diskopindag Malang, diakses 29 Juni 2021, <https://diskopindag.malangkota.go.id/news/pemulihan-ekonomi-diskopindag-kota-malang-genjot-sektor-umkm-kuasai-pasar-digital>

Hitt, Michael A., Ireland, R. Duane and Hoskisson, Robert E., 2001. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization*, Edisi Bahasa Indonesia, Salemba Empat, Jakarta.

Morissan. 2012. *Metode Penelitian Survey*. Kencana Prenada Media Group, Jakarta

Rangkuti, Freddy. 2017, *Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis*, Gramedia Pustaka Utama, Jakarta

Riduwan. 2010. *Skala Pengukuran Variabel-variabel Penelitian*. Alfabeta, Bandung.

Sasongko, Darmadi. 2020. *Pandemi Covid-19, PAD Kota Malang Turun 20,78 Persen*, Merdeka, diakses pada 29 Juni 2021, <https://www.merdeka.com/peristiwa/pandemi-covid-19-pad-kota-malang-turun-2078-persen.html>

Sekaran, Uma. 2017. *Research Methods for Business*, Salemba Empat, Jakarta

Sugiyono. 2017. *Metode Penelitian Kuantitatif, dan Kualitatif, R&D*. CV Alfabeta, Bandung.

Sukmadinata, N.S. 2011. *Metode Penelitian Pendidikan, Remaja, Rosadakarya*, Bandung.

Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David., Hoffman, Alan N., dan Bamford, Charles E. 2018. *Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability*, Pearson, Essex.

Widoyoko, Eko Putro. 2014. *Teknik Penyusunan Instrumen Penelitian*. Pustaka Pelajar, Yogyakarta.



## LAMPIRAN

## Lampiran 1 Transkrip Wawancara

## 1. Konsumen dan Calon Konsumen Dimsum Bang Xeno

P = Pewawancara

R = Responden

## • Responden : Rian Rahmat (34), Freelancer Desainer

P : Apa saja pertimbangan anda ketika membeli jenis makanan yang bukan pokok?

R : Dari sosial media dulu yang viral apa dan yang pastinya asalnya bukan dari indonesia

P : Untuk konsumsi makanan yang bukan pokok atau untuk jajanan, berapa range budget yang rela anda keluarkan?

R : sekitar Rp. 15.000 – Rp. 20.000

P : Ketika membayangkan dimsum yang ada di Kota Malang, dimsum mana yang terbayang pertama kali di benak anda?

R : Dimsum yang di suhat, sama dimsum bang xeno di bunga coklat

P : Apakah anda mengenali Dimsum Bang Xeno? Dari mana anda mengetahui Dimsum Bang Xeno?

R : Dari teman2 saya sih biasanya yang cewek pada jajan trus bagi

P : Apakah anda pernah membeli Dimsum Bang Xeno? Produk apa yang telah anda beli?

R : Pernah, Lumpia kulit tahu

P : Apakah anda mengetahui merek dimsum lain yang ada di Kota Malang?

R : gak terlalu banyak sih, cuma cuma itu aja. Dan emang ga sering makan dimsum juga.

P : Mana yang lebih anda pilih? Dimsum Bang Xeno atau yang merek lain? Apa alasannya?

R : Bang xeno sih, karna rasanya lebih enak. Kalo yang disuhat kaya biasa aja. Kalo yang di bang xeno kaya dimsum di china asli kebetulan saya perna nyobain dimsum disana langsung dan rasanya autentik hampir mirip begitupun dengan ornamennya

P : Apa kesan anda terhadap produk Dimsum Bang Xeno? Menu apa yang paling anda suka?

R : di bang xeno kaya dimsum di china asli kebetulan saya perna nyobain dimsum disana langsung dan rasanya autentik hampir mirip begitupun dengan ornamennya

P : Menurut anda, apakah harga yang ditawarkan sebanding dengan produk yang didapatkan?

R : Mungkin bisa dikatakan ngga sih bisa dikatakan kemahalan tapi mungkin karna harga dan lain lain juga

P : Apakah menurut anda harga yang ditawarkan Dimsum Bang Xeno masuk di pasar Malang?



R : Ngga masuk sih agak kurang karna mostly dimalang mahasiswa yang mana notabennya lebih suka harga murah

P : Apa yang membedakan produk Dimsum Bang Xeno dengan pesaing?

R : Yang membedakan produk dimsum bang xeno dengan produk pesaing apasih?

Saya sih gak terlalu ngerti rasa, tapi kalau dimsum bangxeno itu rasanya lebih lembut dan ornamen saus atau sidedishnya mendukung dan beda aja gitu drpd yg lain

P : Bagaimana harga produk-produk Dimsum Bang Xeno apabila dibandingkan dengan pesaing?

R : Kalau harga memang masih kalah jauh karna pesaing lebih murah contohnya yang disuhat suhat sana

P : Bagaimana kualitas produk Dimsum Bang Xeno apabila dibandingkan dengan pesaing?

R : Sudah bagus kualitasnya

P : Apakah menu Dimsum Bang Xeno sudah variatif? Bagaimana pendapat anda tentang variasi produk di Dimsum Bang Xeno dibandingkan dengan pesaing?

R : Sudah sih mas udah cukup variatif karna pilihan menunya juga banyak

P : Apakah menurut anda produk Dimsum Bang Xeno mudah didapatkan? Mengapa demikian?

R : Iya bisa didapatkan dari gofood juga kan

P : Apakah anda akan menjadikan Dimsum Bang Xeno sebagai pilihan utama saat ingin membeli jajanan? Mengapa demikian?

R : Bisa banget sih jadi pilihan pertama pas pengen makan dimsum

P : Apakah rasa produk Dimsum Bang Xeno bisa dijadikan salah satu daya tarik dan alasan untuk membeli? Alasannya apa?

R : Iya bisa banget rasanya jadi daya tarik

P : Kalau bukan rasanya yang menjadi daya tarik, apa saja yang membuat anda mau membeli Dimsum Bang Xeno?

R : Tempat sih mas, kaya tempatnya bersih higienis dan didesain sedemikian rupa sehingga bagus

P : Bagaimana tanggapan anda mengenai kemasan produk Dimsum Bang Xeno?

R : Udah bagus pake kardus daripada yang suhat hanya pake sterofoam atau plastik

P : Ketika membeli Dimsum Bang Xeno, apakah anda merasa kemasan tersebut dapat menjamin kebersihan produk yang anda beli?

R : Menurut saya sudah, kalau dengan pemilihan bahan seperti karton sudah menjaga hal itu

P : Apakah kemasan produk Dimsum Bang Xeno lebih baik dibanding pesaing? Mengapa demikian?

R : Udah bagus karena pake kardus daripada yang suhat hanya pake sterofoam atau plastik



P : Apa masukan yang bisa anda berikan untuk Dimsum Bang Xenon?

R : Harga di kurangi atau porsi nya aja yang ditambah dan dijual per buah agar pelanggan bisa merasakan semua varian yang ada

• **Responden : Afif Abdulrasyid (32)**

P : Apa saja pertimbangan anda ketika membeli jenis makanan yang bukan pokok?

R : pertama harga dan kedua enak untuk coba coba lah mas

P : Untuk konsumsi makanan yang bukan pokok atau untuk jajanan, berapa range budget yang rela anda keluarkan?

R : sekitar Rp. 15.000 – Rp. 20.000 atau 20% dari total pengeluaran

P : Ketika membayangkan dimsum yang ada di Kota Malang, dimsum mana yang terbayang pertama kali di benak anda?

R : Dimsum apa ya, saya jarang makan dimsum juga sih. Jadi belum tau

P : Apakah anda mengenali Dimsum Bang Xenon? Dari mana anda mengetahui Dimsum Bang Xenon?

R : Tau dimsum bang xenon dari teman saya bareng-bareng pernah beli.

P : Apakah anda pernah membeli Dimsum Bang Xenon? Produk apa yang telah anda beli?

R : Pernah, siomaynya waktu itu

P : Apakah anda mengetahui merek dimsum lain yang ada di Kota Malang?

R : Tau mas tapi beberapa aja yang dipinggir jalan suhat itu



P : Mana yang lebih anda pilih? Dimsum Bang Xeno atau yang merek lain? Apa alasannya?

R : Kalo kuantitas lebih milih diluar, kalo kualitas lebih milih bang xeno

P : Apa kesan anda terhadap produk Dimsum Bang Xeno? Menu apa yang paling anda suka?

R : Kesan terhadap produk bang xeno enaklah mas dan tempatnya buat nongki juga enak

P : Menurut anda, apakah harga yang ditawarkan sebanding dengan produk yang didapatkan?

R : Harga yang saya dapetin sih kayanya terlalu mahal, mungkin kuantitas nya bisa dibanyakan biar pas sama harganya itu biar bisa jadi pilihan utamalah buat makan dimsum

P : Apakah menurut anda harga yang ditawarkan Dimsum Bang Xeno masuk di pasar Malang?

R : Menurut saya kurang masuk sih mas, di malang kan banyaknya mahasiswa belum ada pendapatan lah mas

P : Apa yang membedakan produk Dimsum Bang Xeno dengan pesaing?

R : Yang membedakan produk antra dsni dan lain rasanya sih lebih berasa, karna harga lumayan mahal rasa gak boong juga sih

P : Bagaimana harga produk-produk Dimsum Bang Xeno apabila dibandingkan dengan pesaing?



R : Kalo harga antara sini dan pesaing lumayan jauh lah mas apalagi sama yang di pinggir jalan

P : Bagaimana kualitas produk Dimsum Bang Xeno apabila dibandingkan dengan pesaing?

R : Kalo dari kualitas jauh lebih baik bang xeno lah mas

P : Apakah menu Dimsum Bang Xeno sudah variatif? Bagaimana pendapat anda tentang variasi produk di Dimsum Bang Xeno dibandingkan dengan pesaing?

R : Kalo menu sendiri udah variatif udah cukup banyak kalo mo ditambahin tidak apa-apa tapi kaya gitu juga udah cukup

P : Apakah menurut anda produk Dimsum Bang Xeno mudah didapatkan? Mengapa demikian?

R : Mudah sih bisa di grab sama gojek juga

P : Apakah anda akan menjadikan Dimsum Bang Xeno sebagai pilihan utama saat ingin membeli jajanan? Mengapa demikian?

R : Mungkin enggak jadi pilihan utama karna faktor harga, mungkin saya pilih jajanan yg kuantitasnya lebih banyak

P : Apakah rasa produk Dimsum Bang Xeno bisa dijadikan salah satu daya tarik dan alasan untuk membeli? Alasannya apa?

R : Rasa bisa jadi daya tarik bisa banget soalnya rasanay lebih enak daripada yang dipinggir jalan

P : Kalau bukan rasanya yang menjadi daya tarik, apa saja yang membuat anda mau membeli Dimsum Bang Xeno?



R : Selain rasa, tempatnya sih. Bisa dinein bisa nongs kalo tempat lain kan takeaway aja

P : Bagaimana tanggapan anda mengenai kemasan produk Dimsum Bang Xen0?

R : Produk kemasan udah cukup sih mas udah ok udah standar

P : Ketika membeli Dimsum Bang Xen0, apakah anda merasa kemasan tersebut dapat menjamin kebersihan produk yang anda beli?

R : Kemasannya udah menjamin kok dari segi kebersihannya

P : Apakah kemasan produk Dimsum Bang Xen0 lebih baik dibanding pesaing? Mengapa demikian?

R : Kemasannya lebih baik daripada pesaing sih kaya jauh lah mas pinggir jalan seadanya gitu kan mas

P : Apa masukan yang bisa anda berikan untuk Dimsum Bang Xen0?

R : Saran untuk owner dimsum bang xen0 kalo harga ga diturunkan kuantitas dibanyakan

• **Responden : Maria Sekar (22), Entrepreneur**

P : Apa saja pertimbangan anda ketika membeli jenis makanan yang bukan pokok?

R : Pertimbangan membeli makanan selain makanan pokok, harga soalnya kan bukan makanan pokok, kedua rasa, kalo murah tapi gaenak ya gak mau juga

P : Untuk konsumsi makanan yang bukan pokok atau untuk jajanan, berapa range budget yang rela anda keluarkan?



R : Range budget yang rela di keluarkan untuk selain makanan pokok 20-25rb

P : Ketika membayangkan dimsum yang ada di Kota Malang, dimsum mana yang terbayang pertama kali di benak anda?

R : Dimsum yang kebayang pas pengen makan di malang itu dimsum depan taman krida soalnya keliatan tiap lewat

P : Apakah anda mengenali Dimsum Bang Xeno? Dari mana anda mengetahui Dimsum Bang Xeno?

R : Tahu, dari teman-teman yang sering kesana

P : Apakah anda pernah membeli Dimsum Bang Xeno? Produk apa yang telah anda beli?

R : pernah beli produknya dan kayanya semua produknya udah pernah saya cobain

P : Apakah anda mengetahui merek dimsum lain yang ada di Kota Malang?

R : Tau lokasinya aja sih kalo nama mereknya gak tau nama namain sendiri aja

P : Mana yang lebih anda pilih? Dimsum Bang Xeno atau yang merek lain? Apa alasannya?

R : Antara bang xeno dan yang lain kalo lagi banyak duit bang xeno tapi kalo lagi miskin dimsum taman krida deh

P : Apa kesan anda terhadap produk Dimsum Bang Xeno? Menu apa yang paling anda suka?

R : Kesan terhadap dimsum bang xeno, pertama sih merasa langsung mirip banget sama haka dimsum yang di jakarta, dan yang paling enak lumpia kulit tahu.

P : Menurut anda, apakah harga yang ditawarkan sebanding dengan produk yang didapatkan?

R : Harga dan produk yang ditawarkan sebanding sih kalau dibandingkan dengan dimsum di jakarta, tapi karna di malang agak kurang kecuali kuantitasnya ditambah 1 pcs lagi kali ya baru pas

P : Apakah menurut anda harga yang ditawarkan Dimsum Bang Xeno masuk di pasar Malang?

R : Kalo di malang sendiri harganya kurang masuk, kaya tadi saya bilang isinya 3 15rb kemahalan kalo 4 bolehlah

P : Apa yang membedakan produk Dimsum Bang Xeno dengan pesaing?

R : Yang membedakan produknya dengan pesaing rasa ya, kualitasnya. Kalo di takri tepung doang. Kalo disini potongan ayamnya kerasa lebih enaklah yah

P : Bagaimana harga produk-produk Dimsum Bang Xeno apabila dibandingkan dengan pesaing?

R : Kalo harga dengan pesaing sih dimsum lain lain bisa beli eceran sehingga rangenya lebih dikit gak langsung dipaketin beli 3 15rb

P : Bagaimana kualitas produk Dimsum Bang Xeno apabila dibandingkan dengan pesaing?

R : Kualitas produk dimsum bang xeno, lebih baik pertama tempat lebih higienis, produknya lebih kerasa gak tepung doang

P : Apakah menu Dimsum Bang Xeno sudah variatif? Bagaimana pendapat anda tentang variasi produk di Dimsum Bang Xeno dibandingkan dengan pesaing?

R : Menu nya sudah cukup variatif daripada dimsum dimsum di malang, kalo yang lain lebih menawarkan frozen food kan kalo ini memang dimsumnya

P : Apakah menurut anda produk Dimsum Bang Xeno mudah didapatkan? Mengapa demikian?

R : Mudah sih soalnya udah ada di gojek dan grab juga gak sih

P : Apakah anda akan menjadikan Dimsum Bang Xeno sebagai pilihan utama saat ingin membeli jajanan? Mengapa demikian?

R : Kalo lagi pengen dimsum iya gojekin bang xeno

P : Apakah rasa produk Dimsum Bang Xeno bisa dijadikan salah satu daya tarik dan alasan untuk membeli? Alasannya apa?

R : Rasa bisa banget karna ada harga ada rasa tapi the best deh

P : Kalau bukan rasanya yang menjadi daya tarik, apa saja yang membuat anda mau membeli Dimsum Bang Xeno?

R : Selain rasa sih lokasi tempat kan kalo lokasi tempatnya dihias gitu gak sih bukan hanya digrobak biasa aja, tempatnya juga didesain juga sedemikian rupa dan juga kebersihan sih, yang bisa ngambil



produknya cuma penjual gak semua bisa sembarang ambil dan ngobrol depan makanan

P : Bagaimana tanggapan anda mengenai kemasan produk Dimsum Bang Xen0?

R : Udah bagus sih kemasannya, tapi diganti yang lebih lucu biar lebih menarik

P : Ketika membeli Dimsum Bang Xen0, apakah anda merasa kemasan tersebut dapat menjamin kebersihan produk yang anda beli?

R : Udah sih udah apalagi distikerin jadi ketahuan kalo udah dibuka atau belum

P : Apakah kemasan produk Dimsum Bang Xen0 lebih baik dibanding pesaing? Mengapa demikian?

R : Udah sih kalo yang lain kan pake sterofom aja

P : Apa masukan yang bisa anda berikan untuk Dimsum Bang Xen0?

R : Saran untuk kalian karna ngikutin pasar malang mungkin 15rb dapat 3 kemahalan jadi mungkin tambahin jadi 4pcs sama kemasan diganti yang coklat biar lebih lucu

• **Responden : Kea Diandra (28), Pegawai Perusahaan**

P : Apa saja pertimbangan anda ketika membeli jenis makanan yang bukan pokok?

R : Pertimbangan makanan selain makanan pokok yang pasti enak dan harganya murah sih

P : Untuk konsumsi makanan yang bukan pokok atau untuk jajanan, berapa range budget yang rela anda keluarkan?

R : Range budget yang rela dikeluarin, 10-15rb paling mentok 25rb deh

P : Ketika membayangkan dimsum yang ada di Kota Malang, dimsum mana yang terbayang pertama kali di benak anda?

R : Dimsum yang pertama kali terlintas di kota malang, paling yang di miesetan gitu aja sih

P : Apakah anda mengenali Dimsum Bang Xeno? Dari mana anda mengetahui Dimsum Bang Xeno?

R : Bang xeno, tau karna teman saya waktu itu beli takeaway

P : Apakah anda pernah membeli Dimsum Bang Xeno? Produk apa yang telah anda beli?

R : pernah, ada 4 produk tapi lupa salah satunya siomay sama lumpia

P : Apakah anda mengetahui merek dimsum lain yang ada di Kota Malang?

R : Selain bang xeno di malang gak deh, kayanya jarang deh. Oh ada disuhat ada tuh yang murah murah.

P : Mana yang lebih anda pilih? Dimsum Bang Xeno atau yang merek lain? Apa alasannya?

R : Lebih suka Produk bang xeno daripada dipinggir jalan tuh kurang, walaupun dikit kuantitasnya tapi gurih



P : Apa kesan anda terhadap produk Dimsum Bang Xeno? Menu apa yang paling anda suka?

R : Kesannya enak gurih tapi kuantitasnya dikit yah

P : Menurut anda, apakah harga yang ditawarkan sebanding dengan produk yang didapatkan?

R : Harga dan produk yang ditawarkan sesuai kalau ditambahin 1 pcs lagi jadi 4pcs pas tuh

P : Apakah menurut anda harga yang ditawarkan Dimsum Bang Xeno masuk di pasar Malang?

R : Masuk sih karna dia gak terlalu mahal gak terlalu murah

P : Apa yang membedakan produk Dimsum Bang Xeno dengan pesaing?

R : Yang membedakan produk rasa sih, menang bang xeno gurih dan ukurannya gak kecil kecil banget dan kemasannya nutup banget aman banget

P : Bagaimana harga produk-produk Dimsum Bang Xeno apabila dibandingkan dengan pesaing?

R : Kalo harga nya cukup bersaing karna tidak terlalu mahal tidak terlalu murah

P : Bagaimana kualitas produk Dimsum Bang Xeno apabila dibandingkan dengan pesaing?

R : Kualitasnya Rasanya sih menang beda banget rasanya lebih berasa



P : Apakah menu Dimsum Bang Xeno sudah variatif? Bagaimana pendapat anda tentang variasi produk di Dimsum Bang Xeno dibandingkan dengan pesaing?

R : Menu udah cukup variatif dan pas aku cek digojek juga udah lumayan banyak

P : Apakah menurut anda produk Dimsum Bang Xeno mudah didapatkan? Mengapa demikian?

R : Mudah karna udah lokasinya juga di suhat sudah ada di gojek juga

P : Apakah anda akan menjadikan Dimsum Bang Xeno sebagai pilihan utama saat ingin membeli jajanan? Mengapa demikian?

R : Kalo aku lagi pengen dimsum aku beli bang xeno sih

P : Apakah rasa produk Dimsum Bang Xeno bisa dijadikan salah satu daya tarik dan alasan untuk membeli? Alasannya apa?

R : Rasa bisa banget karna dia gurih ikannya berasa dan harganya bersaing ya

P : Kalau bukan rasanya yang menjadi daya tarik, apa saja yang membuat anda mau membeli Dimsum Bang Xeno?

R : Daya tarik lainnya dari varian menu nya banyak kaya ada lumpianya enak

P : Bagaimana tanggapan anda mengenai kemasan produk Dimsum Bang Xeno?

R : Kemasan nya aku senengin itu aman dan gak bikin dimsum nya tidak berantakan

P : Ketika membeli Dimsum Bang Xeno, apakah anda merasa kemasan tersebut dapat menjamin kebersihan produk yang anda beli?

R : Kemasannya udah menjamin kebersihan soalnya tutupnya rapat

P : Apakah kemasan produk Dimsum Bang Xeno lebih baik dibanding pesaing? Mengapa demikian?

R : Kemasannya daripada pesaing lebih bagus karna yang lain pake sterofom yang mana kurang baik ya buat kesehatan kalo nempel di makanan

P : Apa masukan yang bisa anda berikan untuk Dimsum Bang Xeno?

R : Sarannya nambahin kuantitas di paket produknya dan bisa beli eceran per pcs biar gak terlalu mahal

• **Responden : Fahmi Alwi (22), Mahasiswa**

P : Apa saja pertimbangan anda ketika membeli jenis makanan yang bukan pokok?

R : Murah, banyak dan enak

P : Untuk konsumsi makanan yang bukan pokok atau untuk jajanan, berapa range budget yang rela anda keluarkan?

R : sekitar Rp. 10.000 sampai Rp. 15.000

P : Ketika membayangkan dimsum yang ada di Kota Malang, dimsum mana yang terbayang pertama kali di benak anda?

R : Dimsum murah di jalan suhat yang satu ada 1rb 2rb 3rb

P : Apakah anda mengenali Dimsum Bang Xeno? Dari mana anda mengetahui Dimsum Bang Xeno?

R : Tahu dimsum bang xeno, tahu dari instagram teman teman pada repost

P : Apakah anda pernah membeli Dimsum Bang Xeno? Produk apa yang telah anda beli?

R : Pernah, beli siomay waktu opening

P : Apakah anda mengetahui merek dimsum lain yang ada di Kota Malang?

R : Gak tau ya, kalo dimsum taunya pinggir jalan doang sama bang xeno.

P : Mana yang lebih anda pilih? Dimsum Bang Xeno atau yang merek lain? Apa alasannya?

R : Kalo untuk harga pilih yang pinggir jalan, kalo rasa pilih bang xeno

P : Apa kesan anda terhadap produk Dimsum Bang Xeno? Menu apa yang paling anda sukai?

R : Kesan terhadap produk bang xeno rasa oke, harga mahal

P : Menurut anda, apakah harga yang ditawarkan sebanding dengan produk yang didapatkan?

R : Harga dan produk sebanding sih tapi kalo harga lebih murah akan lebih enak

P : Apakah menurut anda harga yang ditawarkan Dimsum Bang Xeno masuk di pasar Malang?

R : Menurut saya harganya terlalu mahal buat pasar apalagi di suhat



P : Apa yang membedakan produk Dimsum Bang Xeno dengan pesaing?

R : Yang membedakan sama yang lain punya kedai sendiri terus dihiasi sama poster tentang cina/tiongkok

P : Bagaimana harga produk-produk Dimsum Bang Xeno apabila dibandingkan dengan pesaing?

R : Harga sama pesaing kalah jauh sih, soalnya bang xeno mahal yang lain murah

P : Bagaimana kualitas produk Dimsum Bang Xeno apabila dibandingkan dengan pesaing?

R : Kualitas produknya bagus karna baik kualitasnya

P : Apakah menu Dimsum Bang Xeno sudah variatif? Bagaimana pendapat anda tentang variasi produk di Dimsum Bang Xeno dibandingkan dengan pesaing?

R : menunya sudah variatif

P : Apakah menurut anda produk Dimsum Bang Xeno mudah didapatkan? Mengapa demikian?

R : Iya bisa didapatkan dari gofood juga dan lokasi kedainya di suhat

P : Apakah anda akan menjadikan Dimsum Bang Xeno sebagai pilihan utama saat ingin membeli jajanan? Mengapa demikian?

R : tidak karena mahal

P : Apakah rasa produk Dimsum Bang Xeno bisa dijadikan salah satu daya tarik dan alasan untuk membeli? Alasannya apa?

R : Rasanya bisa jadi daya tarik karena rasanya berbeda, menunya juga beda

P : Kalau bukan rasanya yang menjadi daya tarik, apa saja yang membuat anda mau membeli Dimsum Bang Xeno?

R : Tempatnya sih soalnya instagramble

P : Bagaimana tanggapan anda mengenai kemasan produk Dimsum Bang Xeno?

R : kemasannya simpel dan praktis

P : Ketika membeli Dimsum Bang Xeno, apakah anda merasa kemasan tersebut dapat menjamin kebersihan produk yang anda beli?

R : Udah menjamin karna beda kaya yang disuhat yang sterofom gak sehat gitu kalo dsini kan pake kertas bisa didaur ulang

P : Apakah kemasan produk Dimsum Bang Xeno lebih baik dibanding pesaing? Mengapa demikian?

R : Udah bagus karena pake kardus daripada yang suhat hanya pake sterofom atau plastik

P : Apa masukan yang bisa anda berikan untuk Dimsum Bang Xeno?

R : Saran dijual perpcs jadi bisa lebih banyak milihnya dan tidak terbatas.

• **Responden : Aldi Brahman (27)**

P : Apa saja pertimbangan anda ketika membeli jenis makanan yang bukan pokok?

R : Dari sisi harga dan kuantitasnya



P : Untuk konsumsi makanan yang bukan pokok atau untuk jajanan, berapa range budget yang rela anda keluarkan?

R : sekitar Rp. 10.000 sampai dengan Rp. 15.000

P : Ketika membayangkan dimsum yang ada di Kota Malang, dimsum mana yang terbayang pertama kali di benak anda?

R : Dimsum yang pertama kali dipikirin di kota malang, dimsumnya gacoan

P : Apakah anda mengenali Dimsum Bang Xeno? Dari mana anda mengetahui Dimsum Bang Xeno?

R : Tau dimsum bang xeno, tau karna sering main ke bunga coklat, awalnya coba coba beli dan pengen tau

P : Apakah anda pernah membeli Dimsum Bang Xeno? Produk apa yang telah anda beli?

R : pernah, siomay dan lumpia

P : Apakah anda mengetahui merek dimsum lain yang ada di Kota Malang?

R : Tau, dimsum taman krida

P : Mana yang lebih anda pilih? Dimsum Bang Xeno atau yang merek lain? Apa alasannya?

R : Aku pilih dimsum pinggirannya lebih murah dan lebih banyak variannya biar ga bosan aja karena dikontrakan juga rame jadi biar bisa buat rame rame



P : Apa kesan anda terhadap produk Dimsum Bang Xeno? Menu apa yang paling anda sukai?

R : Paling suka lumpia sih soalnya jarang nemu lumpia

P : Menurut anda, apakah harga yang ditawarkan sebanding dengan produk yang didapatkan?

R : Harga sama produk tidak sebanding soalnya kurang aja, kurang banyak kuantitasnya kurang memenuhi demand kalo ada nasi boleh lah hahaha jadi lauk makanan pokok dimsumnya

P : Apakah menurut anda harga yang ditawarkan Dimsum Bang Xeno masuk di pasar Malang?

R : belum sih soalnya masih mahal

P : Apa yang membedakan produk Dimsum Bang Xeno dengan pesaing?

R : Yang membedakan produk dimsum bang xeno dengan yang lain variannya lebih banyak dan harganya lebih murah ya, ya kalau rasa enak bang xeno dari siomay sama sausnya

P : Bagaimana harga produk-produk Dimsum Bang Xeno apabila dibandingkan dengan pesaing?

R : Harga sama pesaing sebenarnya tidak mahal banget tapi karna perbandingan ukuran produknya sama jadi mungkin kalo misalkan kuantitasnya ditambah 1 pcs mungkin worth it ya

P : Bagaimana kualitas produk Dimsum Bang Xeno apabila dibandingkan dengan pesaing?



R : Kualitas produknya lebih oke bang xeno karna dimsumnya lebih berasa dan sausnya khas

P : Apakah menu Dimsum Bang Xeno sudah variatif? Bagaimana pendapat anda tentang variasi produk di Dimsum Bang Xeno dibandingkan dengan pesaing?

R : Menunya udah variatif, setiap pilihan menu ada pilihan rasa lagi kaya ayam atau udang

P : Apakah menurut anda produk Dimsum Bang Xeno mudah didapatkan? Mengapa demikian?

R : Mudah didapatkan soalnya udah ada di gojek dan grab, tapi kalau mau makan siang belum buka sih

P : Apakah anda akan menjadikan Dimsum Bang Xeno sebagai pilihan utama saat ingin membeli jajanan? Mengapa demikian?

R : Kayanya ngga jadi pilihan utama sih soalnya masa sih setiap hari makan dimsum, tapi kalau memang pengen makan dimsum dan ada budgetnya bisa lah jadi pilihan

P : Apakah rasa produk Dimsum Bang Xeno bisa dijadikan salah satu daya tarik dan alasan untuk membeli? Alasannya apa?

R : Rasa nya bisa jadi daya tarik soalnya rasa dan kualitasnya bisa bersaing apalagi saosnya

P : Kalau bukan rasanya yang menjadi daya tarik, apa saja yang membuat anda mau membeli Dimsum Bang Xeno?



R : Selain rasa sih tempatnya enak, nyaman, dan dekat dari tempat saya nongkrong

P : Bagaimana tanggapan anda mengenai kemasan produk Dimsum Bang Xenon?

R : Kemasannya biasa aja sih, kecuali kalo kotak printing mungkin oke kali ya

P : Ketika membeli Dimsum Bang Xenon, apakah anda merasa kemasan tersebut dapat menjamin kebersihan produk yang anda beli?

R : Kemasannya menjamin kebersihannya udah aman dan higienis

P : Apakah kemasan produk Dimsum Bang Xenon lebih baik dibanding pesaing? Mengapa demikian?

R : Kemasan dari pada pesaing lebih oke soalnya gak pake styrofoam

P : Apa masukan yang bisa anda berikan untuk Dimsum Bang Xenon?

R : Sarannya untuk owner lebih giat buka pagi atau lebih awal

## 2. Pemilik dan Pegawai Dimsum Bang Xenon

**P = Pewawancara**

**R = Responden**

• **Responden : Ariq Ibrahim (21), Pegawai Dimsum Bang Xenon**

P : Menurut anda apa keunggulan dimsum bang xenon ketimbang pesaing?

R : Keunggulan yang dipunya cita rasanya khas dan unik, salah satunya di sausnya karna diracik sendiri membuat cita rasa baru dan juga karna lokasi nya strategis di Suhat yang mana di kanan-kiri juga

kuliner jadi pas. Jadi rasa dan tempat menjadi keunggulan dari bang xeno.

P : Kalau dari tempat, kenapa bisa dikatakan sebagai keunggulan?

R : Karna kadang konsumen itu mau menuju kesuatu tempat pastinya dimana? Kalau susah dijangkau misal masuk gang atau jauh bikin males kesana.

P : Menurut anda dimsum bang xeno memiliki kelemahan dalam hal apa?

R : Dari harganya, lebih tinggi daripada dimsum harga rata-rata di malang. Karna 1 porsi dimsum bang xeno bisa makan nasi warteg lengkap nasi lauk minum.

P : Menurut anda kesempatan apa yang dapat di bangun oleh dimsum bang xeno?

R : Pertama, kolaborasi dengan brand lain terutama minuman. Karna kan dimsum bang xeno sendiri fokusnya dimakanan, jadi butuh pelengkap seperti minuman bisalah dibuat paket bundling yang harganya menyesuaikan hal itu juga bisa memperluas jangkauan pasar dari dimsum bang xeno sendiri Kedua, buka cabang lagi. Kalau hal ini mungkin untuk rencana jangka panjang aja, misal buka di ijen agar orang yang jarang ke suhat tau juga nih ada dimsum bang Xeno dan juga bisa datang ke dimsum bang Xeno di tempat lain.

P : Menurut anda apa ancaman yang dapat mengancam keberadaan dimsum bang xeno?

R : Ancamannya berada di harga, misal tidak ada konsumen kan gada pendapatan. Kemudian, kecelakaan-kecelakaan seperti kebakaran, gempa bumi, dsb. Walaupun memang sudah diperhitungkan dan diminimalisir. Terakhir, kompetitor, contohnya banyak kios dimsum di pinggir jalan jalan suhat yang jualan per pcs atau ecer dengan harga lebih murah. Tapi dengan memodifikasi harga dan cara menjual bisa meminimalisir ancaman tersebut.

• **Responden : Innocentius (24), Owner Dimsum Bang Xeno**

P : Menurut anda apa keunggulan dimsum bang xeno ketimbang pesaing?

R : Ada di rasa kualitas produk hal ini karna dimsum kita lebih terasa bahan bahan dasarnya kaya ayam udangnya dari pada tepung gitu. Dari suplier juga pake ingredient uang terbaik dimana hal ini bisa jadi keunggulan dari kami sendiri, dari tempat juga sih untuk keunggulan dimana konsumen bisa dine in.

P : Menurut anda dimsum bang xeno memiliki kelemahan dalam hal apa?

R : Harga sih. Karna kalo dimalang kayanya ketinggian. Tapi hal itu juga karna harga dari supliernya juga agak mahal dimana seporisi 13rb isi 3. Kalau menurut saya sendiri harga segitu wajar, cuma karna kita buka di malang aja yg kebanyakan mahasiswa jadi bisa dikatakan kemahalan



P : Menurut anda kesempatan apa yang dapat di bangun oleh dimsum bang xeno?

R : Menurut saya tren ini kan ngambil dari jakarta karena di jakarta kemarin lagi hype banget kan apalagi memang dimsum ini bukan makanan pokok, kemudian ngambil idenya dari salah satu ide dimsum di jakarta kemudian kita bawa ke malang, di malang itu demandnya ada tapi belum ada yang bisa melayani demand tersebut apalagi kan ya di malang juga kebanyakan mahasiswanya dari jakarta

P : Menurut anda apa ancaman yang dapat mengancam keberadaan dimsum bang xeno?

R : Ancaman-ancaman yang datang dari pesaing misal seperti pesaing yg jual dimsum2 di pinggir jalan. Tapi sih saya yakin dari segi rasa dan kualitas masih bagus kita. Selain itu, pesaing ini juga menetapkan harga yang murah paling murah 1500 dan paling mahalnya 3000 perpcs. Mungkin kedepannya kami juga akan menjual perpcs yang harganya gakn terlalu jauh beda dari mereka dimana ini sebagai upaya melindungi dimsum bang xeno dari ancaman tersebut