

Perancangan Strategi Bisnis untuk Meningkatkan Daya Saing dengan Menggunakan Metode Analisis Swot & Sun-Tzu

Irwan Gunawan^{*}, Nugraha, Aswardi Nasution

Prodi Teknik Industri, Fakultas Teknik, Universitas Islam Bandung, Indonesia.

*irwangunawan054@gmail.com, nugraha692016@gmail.com, aswardi@gmail.com

Abstract. Competitors of Rumah Makan Boga Raso developing in several places, causing intense competition make a decrease income. Income for the last 2 years (January 2016 - December 2017) tends to decrease and unstable. This study aims to determine causes of income reduction, design of business strategy and performance improvement strategy. The method used is SWOT, Balanced Scorecard (BSC), and Sun-Tzu. Results of study revealed that the suggest business strategy to be implemented is set a schedule promotional events (4.85%), provide adequate dining room capacity (3.46%), serve typical food (3.46%), make a variety of food and beverage package (4.69%), register to the online transportation application (4.15%). Based on the results, that priority strategies can implemented, a) determine the schedule of promotional events, b) create a variety of food and beverage package, c) register to online transportation application, d) display new menu information on banners, e) make banners that are attractive and easily to seen.

Keywords: SWOT, Balanced Scorecard (BSC), Sun-Tzu.

Abstrak. Keberadaan pesaing Rumah Makan Boga Raso saat ini menjamur di beberapa tempat, menyebabkan persaingan ketat yang berdampak pada penurunan omset. Omset penjualan Rumah Makan Boga Raso 2 tahun terakhir (Januari 2016 – Desember 2017) cenderung menurun dan tidak stabil. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui penyebab penurunan omset, perancangan usulan strategi bisnis dan perancangan usulan strategi peningkatan kinerja. Metode yang digunakan adalah SWOT, Balanced Scorecard (BSC), dan Sun-Tzu. Hasil penelitian diketahui usulan strategi bisnis untuk diterapkan perusahaan yaitu menetapkan jadwal event promosi (4.85%), menyediakan kapasitas ruang makan yang memadai (3.46%), menyajikan makanan khas (3.46%) membuat berbagai macam menu paket makanan dan minuman (4.69%), mendaftarkan ke aplikasi transportasi online (4.15%). Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan strategi prioritas yang dapat diimplementasikan, a) menetapkan jadwal event promosi, b) membuat berbagai macam menu paket makanan dan minuman, c) mendaftarkan ke aplikasi transportasi online, d) menampilkan informasi menu baru pada spanduk/banner, e) membuat spanduk/banner yang menarik dan mudah dilihat.

Kata Kunci: SWOT, Balanced Scorecard (BSC), Sun-Tzu.

1. Pendahuluan

Rumah Makan Boga Raso merupakan usaha mandiri yang beralamat di Jl. Dipatiukur No. 122C, berdiri pada 1 Januari 2004 mengangkat tema kuliner khas Minang atau yang sering dikenal rumah makan Padang. Seiring dengan perkembangan dunia bisnis, keberadaan pesaing Rumah Makan Boga Raso saat ini menjamur beberapa tempat, menyebabkan persaingan ketat yang berdampak pada penurunan omset karena banyak pelanggan yang berpindah ke pesaing. Omset penjualan Rumah Makan Boga Raso 2 tahun terakhir (Januari 2016 – Desember 2017) cenderung menurun dan tidak stabil.

Langkah yang dapat ditempuh untuk lebih unggul dari para pesaingnya, adalah melakukan perbaikan dan pengembangan di bidang strategi bisnis yang dapat digunakan untuk memperluas cakupan pasar dan meningkatkan omset. Penelitian untuk membuat perancangan strategi bisnis digunakan metode analisis SWOT, *Balanced Scorecard* (BSC), dan metode *Sun-Tzu*. Metode analisa SWOT digunakan untuk memahami kondisi internal (kekuatan dan kelemahan) dan eksternal (peluang dan ancaman) bisnis saat ini. Sedangkan metode BSC sebagai alat pengukuran kinerja perusahaan digunakan untuk mendapatkan gambaran strategi bisnis tentang kondisi yang diharapkan.

Menggabungkan matriks SWOT dengan BSC akan membuat strategi bisnis yang bersifat sistematis dan menyeluruh dan menghasilkan identifikasi faktor – faktor strategi bisnis. Pengelompokan matriks SWOT ke dalam empat perspektif BSC akan membuat strategi bisnis yang bersifat sistematis dan menyeluruh dan menghasilkan identifikasi faktor – faktor strategi bisnis. Hasil pengelompokan strategi BSC tersebut dimasukkan ke *House of Quality* (HOQ) pada metoda *Quality Function Deployment* (QFD) sebagai “*WHAT*”, dan strategi Sun-Tzu dimasukkan ke HOQ pada metoda QFD sebagai “*HOW*” sehingga akan menghasilkan korelasi antara hubungan keinginan pelanggan dengan karakteristik Rumah Makan Boga Raso. Penerapan strategi *Sun-Tzu* digunakan untuk memperlihatkan prioritas target pencapaian kinerja yang nantinya perlu diterapkan dalam situasi persaingan yang sangat dinamis.

Adapun tujuan yang ingin dicapai berdasarkan permasalahan yang telah diuraikan yaitu sebagai berikut:

1. Mengidentifikasi penurunan omset Rumah Makan Boga Raso.
2. Merancang usulan strategi bisnis Rumah Makan Boga Raso.
3. Merancang usulan strategi peningkatan kinerja Rumah Makan Boga Raso.

2. Landasan Teori

- Analisis SWOT (*Strenght, Weakness, Oportunity, Trheats*)

Menurut Rangkuti. F. (2013) menjelaskan analisi SWOT adalah identifikasi berbagai faktor secara sistematis untuk merumuskan strategi perusahaan. Analisis ini menggunakan logika memaksimalkan kekuatan (*Strengths*) dan peluang (*Opportunities*), namun secara bersamaan juga meminimalkan kelemahan (*Weaknesses*) dan ancaman (*Threats*). Proses pengambilan keputusan strategi selalu berkaitan dengan pengembangan visi, misi, tujuan, strategi, dan kebijakan perusahaan. Dengan demikian perencana strategis (*strategic planner*) harus menganalisis faktor-faktor strategis perusahaan (kekuatan, kelemahan, peluang dan ancaman) dalam kondisi yang ada saat ini.

- *Balance Scorecard* (BSC)

Menurut Freddy Rangkuti (2017, h. 73) dalam bukunya *Balanced Scorecard* (BSC) terdiri atas empat tolok ukur atau perspektif, yaitu perspektif keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran/pertumbuhan;

1. Perspektif keuangan untuk meningkatkan pendapatan, menurunkan biaya, serta memaksimalkan *shareholder value*.
2. Perpektif pelanggan untuk meningkatkan jumlah pelanggan baru, meningkatkan jumlah pelanggan loyal, serta meningkatkan kepuasan pelanggan.
3. Perspektif proses internal, yaitu kemampuan perusahaan untuk melakukan

peningkatan secara terus – menerus melalui kegiatan proses produksi yang lebih baik, distribusi menjadi lebih cepat, cakupan hubungan masyarakat menjadi lebih luas, serta inovasi produk menjadilebih cepat.

4. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, perspektif ini lebih banyak berfokus pada kegiatan sumber daya internal perusahaan seperti mengembangkan sistem informasi yang sesuai sengan proses bisnis perusahaan.
- Strategi Sun-Tzu

Dalam upaya mengantisipasi kompetisi bisnis dan perdagangan pada situasi perekonomian saat ini, strategi *Sun – Tzu* sangat bermanfaat dan tepat untuk mengevaluasi strategi bisnis. Perusahaan harus memiliki rencana strategis yang perlu di tunjau secara terus – menerus. Kemudian disesuaikan dengan situasi kompetisi yang senantiasa berubah. Perpaduan antara strategi Sun – Tzu dan BSC sangat tepat jika diterapkan sebagai strategi bisnis modern. Perpaduan strategi ini diyakininya dapat membantu perusahaan dalam merumuskan strategi untuk memenangkan persaingan bisnis. Dalam perkembangan selajutnya filsafat Sun – Tzu diterjemahkan ke dalam bahasa bisnis dan manajemen seperti yang terdapat dalam Tabel 1.

Tabel 1. Terjemah filsafat Sun – Tzu dalam Bahasa Bisnis dan Manajemen

No	13 Strategi Sun – Tzu	Competitive Strategi
1	Perencanaan	Perencanaan Strategi, Estimasi, Dan Kepemimpinan
2	Tindakan Kompetitif	Sumber Daya Dan Tindakan Kompetitif
3	Strategi Kompetitif	Kompetitif Strategi Dan Kebijakan
4	<i>Positioning</i>	Posisi Dan Penargetan, Estimasi Kekuatan Dan Kelemahan
5	Peluang Dan Waktu	Peluang, Pengaturan Waktu Dan Manajemen
6	Kontrol	Kendali Situasi Pasar Dan Iklim
7	Mengelola Manajemen	Konflik Langsung Dan Hindari Konfrontasi
8	Fleksibilitas	Fleksibilitas Dan Kemampuan Beradaptasi
9	Manuver	Mengamati
10	Jenis Situasi Kompetitif Dan Penyebab Kegagalan	Jenis Situasi Kompetitif Dan Penyebab Kegagalan
11	Kondisi Kompetitif Dan Ofensif Strategi	Aliansi Dan Visi
12	Menghancurkan Reputasi	Menghancurkan Reputasi
13	Mengumpulkan Informasi Intelegen	Mengumpulkan Informasi Intelegen

3. Hasil Penelitian

Penyusunan matriks SWOT ini akan diperoleh strategi berdasarkan strategi SO (*Strength-Opportunities*), ST (*Strength - Threats*), WO (*Weakness - Opportunities*), dan WT (*Weakness - Threats*), Matriks SWOT sepeti yang ditunjukkan pada Gambar 4.1 Berdasarkan rekapitulasi strategi yang diperoleh dari setiap matriks, terdapat strategi yang memiliki tujuan yang sama, dan dilakukan penggabungan sehingga strategi yang digunakan hanya satu saja. Setelah melakukan pengelompokan strategi, maka diperoleh empat kategori strategi yang dapat dilihat pada Tabel 2.

Tabel 2. Penggabungan Strategi SWOT

Jenis Matriks	Strategi SO
SWOT	Menetapkan standar resep makanan dan minuman Membuat akun media sosial Rumah Makan Boga Raso Menetapkan standar bahan baku yang terbaik Gratis tambah nasi untuk makan di tempat Menjalin kerjasama dengan pemasok untuk pemenuhan bahan baku Menetapkan standar kebersihan saat memasak dan menyajikan makanan dan minuman Menjaga kebersihan Rumah Makan Boga Raso

Membuat spanduk/banner yang menarik dan mudah dilihat
 Menampilkan foto-foto menu makanan dan minuman yang menarik di aplikasi online
 Mendaftarkan Rumah Makan Boga Raso ke aplikasi Grab dan Gojek
 Promo gratis ongkir untuk pembelian tertentu

Strategi ST

Menyajikan makanan khas Rumah Makan Boga Raso
 Menyajikan makanan dan minuman yang fresh
 Menyediakan kapasitas ruang makan yang memadai
 Menu makanan dan minuman yang disajikan halal
 Menyediakan pelayanan terpisah untuk pemesanan ojek online
 Menciptakan budaya 3S (Salam, Senyum, Sapa)
 Menetapkan standar waktu tunggu proses pelayanan tidak lebih dari 10 menit

Strategi WO

Menampilkan informasi menu-menu baru pada spanduk/banner
 Menghadirkan menu baru setidaknya 6 bulan sekali
 Memilih pemasok yang handal
 Membuat banner/spanduk event promo paket makanan dan minuman
 Melakukan promosi melalui akun media sosial
 Menyebarkan brosur promosi di beberapa tempat (kampus, kantor, dan tempat ramai)

Strategi WT

Menyediakan fasilitas Wi-fi gratis di Rumah Makan Boga Raso
 Menyediakan lahan parkir khusus untuk driver Grab dan Gojek sehingga tidak bercampur dengan pelanggan
 Menyediakan lahan parkir yang memadai untuk pelanggan
 Membuat berbagai macam promo paket makanan dan minuman
 Membuat promo diskon untuk makanan dan minuman untuk pembelian tertentu
 Memperluas jangkauan area delivery order
 Menetapkan jadwal event promosi

Sumber: Penyebaran Kuesioner Konsumen Rumah Makan Boga Raso

Strategi SWOT yang telah dirumuskan dikelompokkan ke dalam empat perspektif *Balanced Scorecard* yang dapat dilihat pada Tabel 3.

Tabel 3. Perspektif Proses BSC

Perpektif BSC	Hasil Analisa SWOT
Perspektif Keuangan	Promo gratis ongkir untuk pembelian tertentu Membuat berbagai macam promo paket makanan dan minuman Membuat promo diskon untuk makanan dan minuman untuk pembelian tertentu
Perspektif Pelanggan	Menyediakan kapasitas ruang makan yang memadai Menyajikan makanan khas Rumah Makan Boga Raso Menyajikan makanan dan minuman yang fresh Menyediakan area parkir yang memadai untuk pelanggan Gratis tambah nasi untuk makan di tempat Menyediakan pelayanan terpisah untuk pemesanan ojek online Menyediakan tempat parkir khusus bagi driver Grab dan Gojek sehingga tidak bercampur dengan tempat parkir pelanggan
Perspektif Proses Bisnis Internal	Menetapkan standar resep makanan dan minuman Menetapkan standar bahan baku yang terbaik Menu makanan dan minuman yang disajikan halal Menjalin kerjasama dengan pemasok untuk pemenuhan bahan baku Menetapkan standar kebersihan saat memasak dan menyajikan makanan dan minuman Menjaga kebersihan Rumah Makan Boga Raso Mendaftarkan Rumah Makan Boga Raso ke aplikasi Grab dan Gojek

	Menetapkan standar waktu tunggu proses pelayanan tidak lebih dari 10 menit Menciptakan budaya 3S (Salam, Senyum, Sapa) Memilih pemasok yang handal
Perspektif Pembelajaran dan Pertumbuhan	Membuat akun media sosial Rumah Makan Boga Raso Membuat spanduk/banner yang menarik dan mudah dilihat Menampilkan foto-foto menu makanan dan minuman yang menarik di aplikasi online Menampilkan informasi menu-menu baru pada spanduk/banner Menghadirkan menu baru setidaknya 6 bulan sekali Membuat banner/spanduk event promo paket makanan dan minuman Menyebarkan brosur promosi di beberapa tempat (kampus, kantor, dan tempat ramai) Memperluas jangkauan area delivery order Menetapkan jadwal event promosi

Sumber: Penyebaran Kuesioner Konsumen Rumah Makan Boga Raso

Setelah dilakukan proses penentuan strategi BSC, selanjutnya hasil pengelompokan strategi BSC tersebut dimasukkan ke *House of Quality* (HOQ) pada metoda QFD sebagai “*WHAT*”, dan strategi *Sun-Tzu* sebagai “*HOW*” sehingga akan menghasilkan korelasi antara hubungan keinginan pelanggan dengan karakteristik Rumah Makan Boga Raso. Penilaian yang diberikan dibagi menjadi 4 tingkatan yaitu 0 ketika tidak memiliki hubungan dengan strategi tersebut, 1 untuk hubungan dengan strategi yang masih lemah, 3 ketika hubungan sedang, dan 9 untuk hubungan dengan tingkatan kuat. Penilaian dilakukan untuk menentukan prioritas *planning* masing-masing indikator BSC. Penilaian ini dimulai dari indikator perspektif keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan. Setelah itu memulai melakukan perumusan strategi bisnis Rumah Makan Boga Raso, proses perumusan strategi bisnis ini diambil dari 10 nilai tertinggi secara vertikal yaitu kolom *percentage* terbesar untuk masing – masing indikator dari sisi “*WHAT*” kemudian dijadikan strategi bisnis terpilih. Sedangkan untuk pemenuhan target pencapaian kinerja Rumah Makan Boga Raso diambil dari 10 nilai tertinggi secara horizontal yaitu baris *priority* terbesar untuk masing – masing indikator dari sisi “*HOW*”. Berdasarkan hasil korelasi pada matriks HOQ perumusan strategi bisnis dan pemenuhan target pencapaian kinerja Rumah Makan Boga Raso dapat dilihat pada Tabel 4.

Tabel 4. Strategi Bisnis Dan Pemenuhan Target Peningkatan Kinerja Rumah Makan Boga Raso

No.	"WHAT" Strategi BCS	Percentage	"HOW" Strategi Sun Tzun	Percentage
1	Menetapkan jadwal event promosi	4.85%	Menyusun rencana strategis Rumah Makan Boga Raso	14.46%
2	Membuat berbagai macam menu paket makanan dan minuman	4.69%	Implementasi strategi dan kebijakan Rumah Makan Boga Raso	12.46%
3	Mendaftarkan Rumah Makan Boga Raso ke aplikasi Grab dan Gojek	4.15%	Inovasi dan terobosan-terobosan baru	11.31%
4	Menampilkan informasi menu baru pada spanduk/banner	4.08%	Menetapkan sumber daya terbaik	10.92%
5	Membuat spanduk/banner yang menarik dan mudah dilihat	4.00%	Mengamati Lingkungan Bisnis yang ada	7.69%
6	Menjaga kebersihan Rumah Makan Boga Raso	3.92%	Fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi perusahaan	7.62%
7	Menciptakan budaya 3S (Salam, Senyum, Sapa)	3.85%	Mengevaluasi kinerja Rumah Makan Boga Raso	7.15%

8	Gratis tambah nasi untuk makan di tempat	3.77%	Mengoptimalkan segala sumber daya yang dimiliki Rumah Makan Boga Raso	6.54%
9	Menghadirkan menu baru setidaknya 6 bulan sekali	3.69%	Meningkatkan kualitas SDM dan pengembangan sumber-sumber daya lainnya	6.38%
10	Menetapkan standar resep makanan dan minuman yang ada	3.62%	Menetapkan standar Rumah Makan Boga Raso	5.46%

Sumber: Matriks HOQ Rumah Makan Boga Raso

4. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan melalui analisa SWOT, *Balanced Scorecard* (BSC) dan Sun – Tzu, dapat diketahui 10 usulan strategi bisnis yang dapat diterapkan oleh Rumah Makan Boga Raso adalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jadwal event promosi
2. Membuat berbagai macam menu paket makanan dan minuman
3. Mendaftarkan Rumah Makan Boga Raso ke aplikasi Grab dan Gojek
4. Menampilkan informasi menu baru pada spanduk/banner
5. Membuat spanduk/banner yang menarik dan mudah dilihat
6. Menjaga kebersihan Rumah Makan Boga Raso
7. Menciptakan budaya 3S (Salam, Senyum, Sapa)
8. Gratis tambah nasi untuk makan di tempat
9. Menghadirkan menu baru setidaknya 6 bulan sekali
10. Menetapkan standar resep makanan dan minuman yang ada

Sedangkan 10 besar urutan prioritas strategi yang harus dilaksanakan Rumah Makan Boga Raso untuk pemenuhan target pencapaian kinerja yaitu:

1. Menyusun rencana strategis Rumah Makan Boga Raso
2. Implementasi strategi dan kebijakan Rumah Makan Boga Raso
3. Inovasi dan terobosan-terobosan baru
4. Menetapkan sumber daya terbaik
5. Mengamati Lingkungan Bisnis yang ada
6. Fleksibilitas dan kemampuan beradaptasi perusahaan
7. Mengevaluasi kinerja Rumah Makan Boga Raso
8. Mengoptimalkan segala sumber daya yang dimiliki Rumah Makan Boga Raso
9. Meningkatkan kualitas SDM dan pengembangan sumber-sumber daya lainnya
10. Menetapkan standar Rumah Makan Boga Raso

Berdasarkan hasil perancangan usulan strategi bisnis dan usulan strategi peningkatan kinerja, diharapkan dapat diimplementasikan oleh Rumah Makan Boga Raso untuk mengoptimalkan kekuatan perusahaan, meminimalisir kelemahan, merespon peluang dengan baik dan menghindari ancaman-ancaman yang ada sehingga tujuan utama untuk meningkatkan omset dapat tercapai.

Daftar Pustaka

- [1] Erlina, 2009. Analisis Kinerja Perusahaan Dengan Metode Balanced Score Card (BSC) Dan SWOT, *Jurnal Penelitian Ilmu Teknik* Vol. 9 No. 1 Juni 2009, [online] Tersedia pada: <https://upnjatim.ac.id> [Diakses 10 Januari 2019]
- [2] Kaplan, Robert S. dan Norton David P, 2000. *Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System*. *Harvard Business Review*.
- [3] Paramita, V. Santi, 2011. Mensinergikan Balance Score Card dengan Strategi Bisnis Sun – Tzu dalam Metode Quality Function Deployment, *Portofolio*, Vol. 8 No.1.
- [4] Rangkuti, Freddy, 2013. Analisis SWOT: Teknik Membedah Kasus Bisnis. Jakarta: Kompas

Gramedia.

- [5] Retnawati, L. *et al.* (2018) 'Perencanaan Strategis Si / Ti Dengan Metode Analisa Swot Dan BSC Untuk Meningkatkan Daya Saing', 2(3), pp. 135–142.
- SF Lee, P Roberts, WS Lau, S. B. (1996) '*Sun Tzu's The Art of War as business excellence evaluation*', *Business Process Management Journal*, 4(2), pp. 99–113.
- [6] Sipayung, Fisca, 2009. *Balance Score Card: Pengukuran Kinerja Perusahaan dan Sistem Manajemen Strategis*, *Jurnal Manajemen Bisnis* Vol. 2 No. 1, [online] Tersedia pada: <http://repository.usu.ac.id> [Diakses 8 November]
- [7] Subhan, Ali. (2017) 'Perumusan Strategi Fakultas Teknik Universitas Suryakencana menggunakan Model Gabungan Balanced Scorecard, *Sun-Tzu, Quality Function*', 1, pp. 50–59.
- [8] Wahyuni, Sri, 2011. *Analisis Balanced Scorecard Sebagai Alat Pengukuran Kinerja Pada PT. Semen Bosowa Maros. Makassar.*